

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
(CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL)

(2008/2009)



Trabalho de Investigação Individual (TII)

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA / DO EXÉRCITO PORTUGUÊS / DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

INSTITUCIONALIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E ACONSELHAMENTO PERMANENTE DAS CARREIRAS MILITARES, COM PREVISÃO DE PONTOS DE AFERIÇÃO E EVENTUAL SAÍDA DA ORGANIZAÇÃO

Ulisses Joaquim de Carvalho Nunes de Oliveira
Coronel de Artilharia



Institucionalização de um Sistema de Acompanhamento e Aconselhamento Permanente das Carreiras Militares, com Previsão de Pontos de Aferição e Eventual Saída da Organização



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
(IESM)

INSTITUCIONALIZAÇÃO DE UM SISTEMA DE
ACOMPANHAMENTO E ACONSELHAMENTO
PERMANENTE DAS CARREIRAS MILITARES,
COM PREVISÃO DE PONTOS DE AFERIÇÃO E
EVENTUAL SAÍDA DA ORGANIZAÇÃO

Ulisses Joaquim de Carvalho Nunes de Oliveira
Coronel de Artilharia

TII do CPOG

Orientador: CMG ECN Rui Manuel Rapaz Lérias

Lisboa - 2009



Agradecimentos

A motivação para elaboração deste trabalho, decorre da simbiose entre a descoberta inerente à investigação e da actualidade do tema me induzir na procura de soluções, que extravasassem o singular propósito académico, recentrando o estudo na adequabilidade aplicável à Instituição Militar, numa tentativa de contribuir para a reformulação do entendimento do conceito, desenvolvimento de carreira e dos instrumentos para a sua aplicação, dentro do macro sistema que é a gestão dos recursos humanos.

Para a concretização destes desideratos, muito contribuíram diversos apoios que importa agradecer e dos quais destacaria em primeiro lugar, o Ex^o Major General Rui Manuel da Fonseca Rodrigues, meu ex Comandante, inextinguível amigo e camarada, pela forma acutilante e justa como criticou este trabalho e me ajudou a levar a tarefa a bom porto. Ao Capitão de Mar e Guerra Rui Manuel Rapaz Lérias, pela minúcia da orientação que realizou e aos Ex^o Major General Rui Manuel da Silva Rodrigues, Ex^o Contra Almirante António José Bonifácio Lopes e Coronel José Alberto Fangueiro da Mata, pelas entrevistas exploratórias que me concederam. Agradeço ainda a todos os camaradas que me concederam entrevistas complementares ou que contribuíram de algum modo para a realização deste trabalho, nomeadamente o Coronel Rui Manuel Carlos Clero, Coronel José Manuel dos Ramos Rossa, Coronel José António de Figueiredo Feliciano e Tenente Coronel Amílcar José Teixeira da Cunha. Por fim, a todos quantos indirectamente contribuíram para prossecução desta tarefa e particularmente à paciência da minha família, que foi conseguindo emprestar alguma normalidade, neste período em que lhes dediquei menor atenção.



Índice

Lista de Anexos	v
Lista de Apêndices	v
Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Palavras – chave.....	viii
Lista de Abreviaturas.....	ix
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Conceptual.....	5
a. Carreira.....	5
b. Desenvolvimento de Carreira - Necessidade e Fases	7
c. A Avaliação de Desempenho e de Potencial.....	9
d. Síntese Conclusiva.....	10
3. Análise da Situação nas FFAA Relativamente aos RH.....	11
a. Quadro Legal Existente.....	11
i. Carreira Militar.....	11
ii. Desenvolvimento da Carreira Militar.....	12
b. Os Ramos das FFAA.....	15
i. Marinha.....	15
ii. Exercito.....	16
iii. Força Aérea.....	18
iv. Ramos das FFAA versus MDN.....	19
c. Síntese Conclusiva.....	21
4. Realidades Estrangeiras.....	23
a. Carreira Militar.....	23
b. ODC: Missão Tarefas e Funcionamento.....	24
c. Competências Complementares ao Desenvolvimento de Carreira.....	25
d. Síntese Conclusiva.....	27
5. Instrumentos para o Desenvolvimento de Carreiras.....	29
a. Introdução.....	29
b. O ODC.....	30
i. Tarefas e Missão.....	30
ii. Recursos Necessários.....	31
iii. Organização.....	34
c. Implementação e Funcionamento do Sistema de Desenvolvimento de Carreiras.....	35
i. Implementação.....	35
ii. Funcionamento do Sistema	36
d. Síntese Conclusiva.....	37
6. Conclusões Gerais e Recomendações ao Exército.....	39
Bibliografia.....	41
Anexos.....	44
Apêndices.....	47



Lista de Anexos

Anexo A – Carreira Tradicional

Anexo B – Carreira Moderna

Anexo C – Contrato Psicológico

Anexo D – Sudirección de Evaluación y Clasificación: Ejército Español

Anexo E – Sección de Orientación Profesional : Marinha Espanhola

Anexo F – Sección Proyección Carrera: Ejército Español

Lista de Apêndices

Apêndice I – Glossário de Conceitos

Apêndice II – Comparação de efectivos de Oficiais com QE Aprovados

Apêndice III – Comparação de efectivos de Sargentos com QE Aprovados

Apêndice IV – Questões de Pesquisa de Realidades Estrangeiras

Apêndice V – Mapa de Validação



Resumo

Os recursos humanos são o elemento estratégico de qualquer organização e de especial relevância nas Forças Armadas, pelo que é crucial geri-los de uma forma eficiente em proveito da Instituição Militar, sem impedir que as suas expectativas de desenvolvimento de carreira se concretizem. Por este motivo, as Forças Armadas de vários países estão a adoptar sistemas de desenvolvimento de carreiras, utilizando o acompanhamento e aconselhamento dos militares, em complemento da gestão corrente, mais centrada nas funções a desempenhar e nas promoções.

O estudo aborda este tema em quatro áreas essenciais: demonstração de boas práticas relativamente às carreiras; análise da situação presente dos três Ramos das Forças Armadas; estudo de alguns modelos estrangeiros actualmente em vigor; e contribuição para a implementação de um sistema de desenvolvimento de carreiras.

Em primeiro lugar identifica-se o conceito de carreira, a necessidade do seu desenvolvimento, fases e avaliação, bem como as vantagens que se pode retirar dessa abordagem. Segue-se a análise da actual legislação enquadrante das carreiras militares e da situação de cada um dos Ramos das Forças Armadas, bem como da interacção destes com a tutela. Neste âmbito e entre outros, analisam-se os efectivos, a organização, os procedimentos do Ramo para efectuar o acompanhamento e aconselhamento de carreiras, o efeito dos constrangimentos legais identificados e a formação. Prossegue-se com a análise de realidades estrangeiras, relativamente aos itens já abordados para as Forças Armadas Portuguesas. Termina-se com propostas concretas sobre os itens mais relevantes para o desenvolvimento de carreiras, para além dos procedimentos necessários à implementação de todo o sistema.

Conclui-se com a enunciação de que deve haver cuidados redobrados para no acompanhamento e aconselhamento das carreiras militares, atendendo à especificidade da Instituição. Neste âmbito, considera-se que a flexibilidade legislativa é imprescindível, em particular para a própria definição de carreira e para que se implemente um adequado sistema para o seu desenvolvimento. Este, deve fazer uso de todos os instrumentos identificados, como seja possuir uma organização que a tutele, ter em permanência um acompanhamento e aconselhamento de carreira, com possibilidade de transferências em pontos de aferição/decisão e acesso a formação diversa, prioritariamente para cumprir a missão das Forças Armadas, mas sem descuidar a carreira de cada militar *de per si*.



Abstract

The human resources are the strategic element of any organization and even more of the Armed Forces, for which it is currently crucial to run them in an efficient manner to advantage of the Military Institution, without disregarding the development expectations of the individual's military career. This is the reason why several foreign Armed Forces are adopting career development methodologies, through military accompanying and advising, as a complement of the current management, which is often more focused only on the tasks to perform and on promotions.

The main goal of this study is divided in 4 areas: to demonstrate good practices regarding the careers; to make a diagnosis of the Armed Forces' Services; to observe foreign paradigms as they were put to practice; and to contribute to the implementation of a career management system.

Firstly, we identify the concept of "career", as well as the need for its development, its stages, evaluation and the advantages that might be taken from it. Secondly, the current legislation regarding military individual careers will be analysed, in addition to the situation of every Armed Forces' Services and to its interaction with the Defence Ministry. In this scope and beside others, we analyse personnel figures, organisation and the procedures of each Service in order to accompanying and advising the military career, the legal difficulties and training. Thirdly we analyse foreign realities focusing in all items already identified to National Armed Forces and finally, we make concrete propositions as far as all the important items to career development are concerned, apart from the accomplishment of procedures for the implementation of the entire system.

We conclude with this: there must be twice as many cautions towards the counselling of military careers, close attention must be paid to the specificity of the Military Institution; it must be taken in consideration that legislative flexibility is indispensable, particularly to the very definition of "career", so that it is achieved an outstanding career management system. That one should make use of all the identified instruments, such as possessing a good counselling organisation, a system that offers the possibility to change career and even additional training as a result of a periodic career evaluation. Combined altogether, these actions should lead to the success of the Armed Forces mission, without disregarding the individual military career.



Institucionalização de um Sistema de Acompanhamento e Aconselhamento Permanente das Carreiras Militares, com Previsão de Pontos de Aferição e Eventual Saída da Organização

Palavras - chave

aferição – acompanhamento - carreiras – pessoal – recursos - transferência



Lista de Abreviaturas e Acrónimos

CAS	Conselhos das Armas e Serviços
CEM	Chefe de Estado-Maior
Cmdt	Comandante
Cor	Coronel
CPESS	Comando de Pessoal
DARH	Direcção de Administração de Recursos Humanos
DL	Decreto-Lei
DR	Diário da República
DGPRM	Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EUA	Estados Unidos da América
FAP	Força Aérea Portuguesa
GABCEM	Gabinete de Chefe de Estado Maior
IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
FFAA	Forças Armadas
GT	Grupo de Trabalho
LSM	Lei do Serviço Militar
LDNFA	Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
MDN	Ministério da Defesa Nacional
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organisation</i>
ODC	Órgão de Desenvolvimento de Carreiras
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PDR	<i>Personal Development Record</i>
PAP	Plano Aquisição de Pessoal
QE	Quadro Especial
QO	Quadro Orgânico
QP	Quadro Permanente
RC	Regime de Contrato
RH	Recursos Humanos



Institucionalização de um Sistema de Acompanhamento e Aconselhamento Permanente das Carreiras Militares, com Previsão de Pontos de Aferição e Eventual Saída da Organização

RU	Reino Unido
SjAjd	Sargento-Ajudante
SMor	Sargento-Mor
SIGDN	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
SSP	Superintendência dos Serviços de Pessoal
TII	Trabalho de Investigação Individual
TILD	Trabalho Individual de Longa Duração
UEO	Unidade Estabelecimento ou Órgão



1. Introdução

As organizações¹, enquanto sistemas que perseguem objectivos, são dotadas de uma estrutura que estabelece as relações entre as suas unidades e enquadra os seus recursos, colocando-os nos lugares mais adequados aos fins em vista, num quadro hierárquico determinado. No estabelecimento destas relações funcionais, bem como na colocação dos seus recursos reside, em princípio, o êxito do sistema².

Num mundo de grande complexidade tecnológica, os RH são o elemento estratégico a ter em conta, não só pela formação que exigem e pelo valor acrescentado que geram, como pela dificuldade da sua substituição.

A organização militar, como Instituição³ reflexo da sociedade em que se insere, não é excepção. Neste sentido, é patente que:

- A concorrência de organizações civis sobre os RH das Forças Armadas (FFAA);
- A falta de alternativas sustentadas quando as carreiras não correspondem ao esperado;
- A inexistência de um sistema que acompanhe a carreira dos militares, que se adapte à evolução da sociedade e que esteja permanentemente disponível;
- A conjuntura económica Nacional menos favorável à atribuição dos meios necessários ao cumprimento da missão,

tem provocado algum abandono ou menor motivação nas fileiras. Neste contexto é o momento para as FFAA dedicarem ainda mais tempo e recursos ao acompanhamento das carreiras dos militares, de modo a garantir o objectivo de que”... *qualquer instituição que se deseje eficiente e produtiva terá que manter em permanência os seus membros motivados, participativos e empreendedores. Este objectivo só será alcançado se cada um dos elementos que a compõe se sentir útil, integrado e com possibilidades de progredir na carreira que lhe está definida.*” (Cabrita, 2002:13).

O tema insere-se assim no âmbito da defesa nacional, pelo que, atendendo à importância dos RH nas FFAA, exige-se atenção especial não só à Instituição, como aos órgãos de poder que a tutelam. Acresce ainda que sendo uma área de particular relevância para as FFAA, como Instituição pilar da identidade nacional e ainda importante para os próprios militares, que voluntariamente a integram por vocação e sentido de dever, a sua abordagem e desenvolvimento tem de se processar de uma forma criteriosa e estruturada.

¹ Glossário de conceitos

² Ibidem

³ Ibidem



Para acompanhar e aconselhar as carreiras militares, definir momentos de aferição e tomadas de decisão com graus de confiança aceitáveis, é necessário dispor de meios de simulação de carreiras. Concebe-se assim o que se costumava designar por gestão de carreiras, mas que mais recentemente, face à interação dinâmica entre o indivíduo e a organização, será “ mais pertinente e abrangente utilizar o termo de desenvolvimento de carreiras⁴ ao invés de gestão de carreiras” (Sousa, 2006:160), conceito doravante utilizado. Ir-se-á abordar o desenvolvimento das carreiras tendo em consideração, entre outros, os seguintes aspectos:

- Disponibilização de informação relativamente aos perfis funcionais⁵ e possibilidades de derivações/transferências de carreira;
- Acompanhamento permanente das carreiras dos militares;
- Simulação de carreiras, nomeadamente em pontos de aferição/decisão⁶ específicos;
- Aconselhamento quanto às opções de carreira;

Este sistema de desenvolvimento de carreiras, permitirá ao órgão de gestão⁷ de pessoal empreender acções para um melhor cumprimento da missão das FFAA, otimizando o emprego dos seus RH, atendendo às expectativas dos militares.

Assim, o estudo irá ser desenvolvido no contexto de outros temas relacionados com esta problemática, que se orientaram pelo conceito global de carreira, quer na vertente intrínseca do seu desenvolvimento, quer na identificação de sistemas associados.

Neste trabalho, partindo do conceito de:

- Carreira militar⁸, cujo desenvolvimento se traduz”.... *em cada categoria, na promoção dos militares aos diferentes postos,,tendo em conta as qualificações⁹, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades... das FFAA”¹⁰;*
- Condicionada, entre outros, pela “...*existência de mecanismos reguladores que assegurem flexibilidade de gestão e permanente motivação dos militares*”¹¹,

ir-se-á abordar o desenvolvimento das carreiras, particularizando-se o acompanhamento e aconselhamento aos militares das FFAA, tendo em consideração, entre outras:

- A implementação dum quadro legal adequado à sua concretização;

⁴ Glossário de conceitos

⁵ Ibidem

⁶ Ibidem

⁷ Ibidem

⁸ Ibidem

⁹ Ibidem

¹⁰ Extracto do Artº 126º do EMFAR

¹¹ Alínea b) do Artº 127º do EMFAR



- A atribuição de recursos que permitam efectuar o desenvolvimento de carreiras;
- A racionalização de recursos, privilegiando os tecnologicamente mais capazes;
- A coordenação com outros órgãos;

Sendo o actual órgão de gestão de RH nos Ramos o elemento chave, para a constituição de uma estrutura que integre o acompanhamento e aconselhamento permanente de carreiras, o objecto do estudo, foi delimitado ao sistema existente, na procura de um outro que melhor responda ao desenvolvimento de carreiras e que possa contribuir, no cumprimento da missão, para a colocação das “ *peças certas, nos lugares certos, em tempo oportuno*”, (Carvalho, 2006:141). Tendo em consideração a abrangência do tema e o nível de integração e de coerência que se pretende para o sistema de desenvolvimento de carreiras e sem perder de vista nem o quadro legal nem a influência de entidades externas à gestão de RH, delimitamos a investigação ao tempo de paz, para os oficiais dos quadros especiais (QE) que têm de deter uma licenciatura para ingresso no quadro permanente (QP), extrapolando e adaptando sucintamente para os sargentos do QP.

Como fio condutor da nossa investigação definimos a seguinte questão central: **Que instrumentos de gestão se devem adoptar, para que o acompanhamento e aconselhamento de carreiras contribuam para o seu desenvolvimento e proporcionem um aproveitamento equilibrado e eficiente dos militares?**

Da formulação da questão central relevam as seguintes questões derivadas:

QD1 – Que acompanhamento e aconselhamento de carreiras existem actualmente e que objectivos perseguem?

QD2 – O actual acompanhamento e aconselhamento de carreiras são parte do desenvolvimento de carreiras, assente em meios tecnicamente adequados?

QD3 – Em que fases da carreira militar se deve fazer a aferição, com o objectivo do melhor aproveitamento das potencialidades do militar, mantendo-o prioritariamente nas fileiras ou eventualmente contribuir para a sua inserção no mercado de emprego civil?

QD4 – Que procedimentos existem ou devem ser criados para facilitar as transferências de carreira dentro das FFAA ou a eventual transferência dos militares para o mercado de emprego civil?

Com o propósito de responder à questão central e derivadas, colocamos as seguintes hipóteses, as quais iremos tentar validar no decorrer da investigação:

- H1 – O desenvolvimento de instrumentos de gestão que considerem a informação relativa aos perfis funcionais, que permitam a simulação de carreiras e a sua aferição



em determinados pontos e que promovam o acompanhamento e aconselhamento dos militares é uma medida imprescindível para garantir uma gestão eficiente dos RH;

- H2 – A institucionalização de estruturas organizativas que utilizem os instrumentos de gestão tendentes a promover o acompanhamento e o aconselhamento permanente das carreiras militares, prevendo pontos de aferição/decisão e eventual saída para a vida civil, contribui para a gestão eficiente dos RH.

O trabalho, sistematizado nesta introdução, foi organizado em quatro capítulos, conclusões e recomendações. Iniciaremos a investigação pela recolha de informação pertinente e pela abordagem conceptual teórica e doutrinária associada à problemática do desenvolvimento de carreiras, particularizando-se a distinção entre avaliação do desempenho e de potencial, tendo em vista o subsequente aconselhamento de carreiras. Analisar-se-á a situação dos RH nos Ramos das FFAA em Portugal, partindo do quadro legal enquadrante, suas possibilidades e constrangimentos, concluindo-se este capítulo com observação substantiva das realidades dos Ramos. Apresentar-se-ão, neste domínio, as ideias força de várias realidades estrangeiras, com o objectivo de as utilizar como *benchmarking* para as FFAA Portuguesas, nos âmbitos em que for aplicável. Desta análise identificar-se-ão os instrumentos a adoptar para que haja um eficiente e coerente desenvolvimento de carreiras, que percorrerá vários estádios, como a informação e acompanhamento, a definição de perfis funcionais, a simulação, o aconselhamento em pontos de aferição/decisão específicos e a eventual alteração de rumo da carreira dentro das FFAA ou até prevendo eventuais saídas. Daqui resultará uma estrutura coerente para o desenvolvimento das carreiras militares, com a organização a adoptar, missão, tarefas, funcionamento e modo de implementação. Terminaremos o trabalho com as conclusões extraídas do desenvolvimento da investigação e recomendações ao Exército.

Nesta investigação seguir-se-á o método hipotético-dedutivo e indutivo, de acordo com as pesquisas a realizar, respectivamente, nas deduções de carácter teórico ou na experiência de casos concretos. Utilizar-se-á a pesquisa documental e bibliográfica de várias fontes, nomeadamente de pensadores desta área de conhecimento, através de monografias ou da internet. Utilizar-se-á ainda a informação recolhida por vários Adidos de Defesa. Esta investigação será complementada com entrevistas a detentores de cargos e/ou com experiência e conhecimentos reconhecidos no âmbito do tema do trabalho e ainda junto de entidades que tenham conexão com o mesmo.



2. Enquadramento Conceptual

Para analisar a problemática a que se propõe esta investigação iremos iniciar o nosso estudo pelo que conceptualmente é mais actual nesta área, nomeadamente o que se entende por carreira, fases e seu desenvolvimento, bem como outros elementos subjacentes ao tema e que com ele interagem, como seja a avaliação.

a. Carreira

Existem várias interpretações quanto ao conceito de carreira quando abordado na óptica dos RH. No conceito mais *taylorista* o termo carreira tem uma concepção estática em escada e piramidal, de subida na hierarquia da empresa, dividida em vários níveis, normalmente estanques e com tarefas compartimentadas. “Assim, carreira na visão tradicional é uma sequência de postos de trabalho, de categorias profissionais, de salários que um trabalhador irá ocupar em condições normais numa empresa (o ritmo de progressão é determinado pela antiguidade e pelo maior ou menor sucesso nos eventuais concursos)” (Carvalho, 2006:157). Esta solução determina que todos podem chegar a todos os lugares da hierarquia independentemente das suas capacidades para os exercer. Em algumas organizações este conceito de carreira começou a evoluir para as designadas “pistas rápidas”, que permitiam aos mais aptos ascenderem mais rapidamente, (Anexo A). Estas carreiras, mal aceites pela natural resistência à mudança, também revelaram vulnerabilidades, conforme veremos mais adiante. Da evolução da carreira tradicional com “pistas rápidas”, chegou-se a uma versão moderna de carreira, substituindo-se “carreira” por “trajecto”. Estes trajectos, lentos ou rápidos, mais geridos pelo indivíduo, implicam maior assumpção de riscos próprios, mas também progressão mais consentânea com as suas capacidades, muito mais independentes da antiguidade na empresa, (Anexo B).

Para (Torrington, 2008:446) “Carreira é um padrão ou sequência de desempenho de funções de um indivíduo” e Hall (1976), numa tentativa de exploração do conceito, distingue diferentes significados, nomeadamente como sequência de trabalhos/funções ao longo da vida, como uma sequência de experiências profissionais, ou ainda como desenvolvimento profissional.

Nas múltiplas definições de carreira observadas até agora, quer na visão tradicional quer na visão moderna, todas dão primazia à carreira na vertente do indivíduo. Contudo, as carreiras não existem sem organizações; mesmo as mais liberais têm de ter um local onde exercer, uma ou várias organizações onde prestar trabalho, ser remunerado e premiado, onde se sintam parte de algo, em suma, aculturadas. Daqui decorre ser indispensável



introduzir a organização na análise da carreira, com um novo tipo de contrato entre ambos, designado por novo contrato psicológico (Waterman, 1994) (Anexo C), que sem abandonar "o conceito de carreira deu-lhe uma nova abordagem....empregados oferecem produtividade e a empresa oferece empregabilidade¹² em vez de contrato de longo termo" (Torrington, 2008:444-445); ou como "King sugere que a empresa não deva adoptar nenhum destes novos contratos, mas ter como objectivo disponibilizar ambos, carreiras internas e carreiras com apoio à empregabilidade" (Torrington, 2008:445). Parece mais curial este conceito, tanto mais quando se analisam as consequências das carreiras rápidas. Estas, pretendendo reter os RH com melhor desempenho, provocaram dificuldades aos indivíduos que delas usufruíram e ineficiência às organizações; a movimentação rápida não lhes desenvolvia redes de apoio à aprendizagem, alienava outras pessoas na organização e não lhes garantia suficiente *feedback*, nem mesmo para aprenderem com um erro.

Quando analisamos a carreira na óptica da organização, estaremos sempre a ver postos de trabalho passíveis de serem ocupados, numa sequência lógica de capacidades imprescindíveis para o seu funcionamento, que podem ser preenchidos, entre outros, através de carreiras individuais verticais e hierárquicas, por entrada directa para funções pré-estabelecidas ou por carreiras individuais em ziguezague. Pode assim definir-se que existe uma carreira interna¹³ e uma carreira externa¹⁴, com uma correspondência biunívoca entre o indivíduo e a organização, pelo que procurar as intersecções de interesses é fundamental. A organização pretenderá sempre maximizar o lucro, logo aumentar a produtividade e daí querer reter os mais capazes, mas simultaneamente ter a possibilidade de reorientar noutras carreiras e funções os que já não se enquadrem na carreira inicial. A estes elementos têm de ser desenvolvidas capacidades para integrar outras unidades produtivas, nesta organização ou noutras, pois caso contrário deixa de haver confiança na própria organização, que geraria indivíduos que se julgariam socialmente inúteis, inadaptados, senão mesmo frustrados. Para o evitar, a organização terá que ir dando oportunidades de formação e de aumento de competências¹⁵, antevendo os que venham a sair da empresa, ou os que possam ser reorientados em outros sectores da mesma, privilegiando um desenvolvimento de carreira individual, que seja benéfico para ambos. Simultaneamente, encetar um processo que providencie um adequado *feedback* de carreira rápidas, fundamental para o seu sucesso. Há assim uma interacção dinâmica entre o

¹² Glossário de Conceitos

¹³ Ibidem

¹⁴ Ibidem

¹⁵ Ibidem



indivíduo e a empresa, não podendo viver um sem o outro, mas sem que se impeça a progressão mútua.

Sem pretender fazer doutrina e fugindo à tentação de definir o que se entende por carreira, atendendo aos diversos posicionamentos do conceito enunciados, iremos delimitar o conceito nas suas características e convergências. Assim:

- Carreira engloba sempre um percurso profissional em uma ou mais organizações;
- As organizações podem disponibilizar vários tipos de carreiras, compatibilizando as vantagens e inconvenientes de cada tipo, podendo coexistir numa mesma organização carreiras mais hierarquizadas e rápidas, com carreiras de maior empregabilidade e capacidade de mudança na própria organização ou em organização terceira.

b. Desenvolvimento de Carreira – Necessidade e Fases

Enquadrado o conceito de carreira, é agora o momento de nos questionarmos para que necessitamos de desenvolvimento de carreira. Entrar para uma organização era sempre o mais difícil; a seguir bastaria manter uma atitude adequada e evitar turbulências, que haveria uma carreira à nossa espera, arriscando-se a ser chefe de algo. A volatilidade das organizações tem provado que nascem e morrem mais depressa do que imaginávamos e com elas as formas de emprego, transferindo para o meio militar um problema que pensávamos não nos afectar. A redução dos efectivos em todas as FFAA da Europa após a queda do muro Berlim, veio evidenciar ainda mais a necessidade do desenvolvimento de carreira, ao provocar excedentes de quadros assentes em sistemas de desenvolvimento de carreiras pouco flexíveis “ os sistemas de pessoal introduzidos na maioria das Forças Armadas Europeias são totalmente inapropriados às actuais necessidades e requerem uma revisão completa. O plano para mudar esta situação vai ter fortes resistências, mas se não for implementado iremos perder quadros valiosos, especialmente os mais jovens. Este imprescindível desenvolvimento de carreiras tem de ser feito no interesse do País e das pessoas e tanto mais quanto maior for a organização, porem será catastrófico se não for feito nas Forças Armadas”¹⁶.

As organizações desejam compreensivelmente manter os RH mais capazes e readaptar os menos enquadrados ou seja, “o primeiro propósito de desenvolvimento de carreira é compatibilizar as necessidades futuras da organização com o trabalho individual” (Torrington, 2008:447). Para definir quem executa as tarefas das necessidades futuras é imprescindível prospectivar, baseando-se nos perfis funcionais e no *curriculum vitae* de

¹⁶ site da NATO na internet : <http://www.nato.int/docu/articles/2000/a000913a.htm>



cada indivíduo. Com estes dados simulam-se as possibilidades de carreira em pontos de aferição/decisão, momentos para equacionar derivações/transferências de carreira, particularmente nas fases de desenvolvimento e maturação, adiante referenciadas.

O acompanhamento das carreiras deverá ter em consideração que a vida profissional do indivíduo não é uniforme no tempo, conforme vários autores referem ao identificarem fases deste percurso. As 5 fases que (Torrington, 2008:447-450) identifica são baseadas em *Greenhaus and Callanan (1994)* e muito semelhantes às fases que (Sousa, 2006:162) enumera, neste caso baseado em *Schein (1978)*. Irei caracterizá-las sucintamente, seguindo *Torrington*, utilizando na sua tradução algumas das designações de *Sousa* para uma melhor compreensão.

- Fase de Escolha Ocupacional – Exploração

Acontece na transição da escola para o mundo do trabalho, quando se fazem escolhas que influenciam a vida profissional futura, em que o tema chave é um processo de conjugação entre as fraquezas e potencialidades do indivíduo, valores e desejo de um estilo de vida, requerimentos e benefícios do leque de ocupações possíveis.

- Fase de Recrutamento -Estabelecimento

É a fase de aceitar o 1º emprego, correspondendo à própria imagem ocupacional que criou. O problema reside na precisão da informação que a organização disponibiliza e no “receio” do indivíduo em fazer as perguntas necessárias sobre o emprego.

- Fase de Desenvolvimento

Adaptação à organização e compreensão de como as coisas giram à sua volta (aculturação). É importante nesta fase demonstrar competência e ir ganhando autoridade e responsabilidade. É aqui que se começam a desenhar as oportunidades de carreira acompanhadas por instrumentos de *feedback* da organização, numa perspectiva de perscrutar os elementos mais capazes para “voos mais altos” ou então iniciar-se o processo de mudança de carreira.

- Fase de Maturação

Esta fase pode envolver crescimento e desenvolvimento adicional, ou a manutenção num estado estável. Em qualquer dos casos é geralmente acompanhada por alguma forma de avaliação de carreira e direcção de vida. O apoio da organização é importante para todos, mas fundamental para os que atingem a estagnação/declínio. Nestes casos, tem de incluir o uso de carreiras laterais, acréscimo de funções, desenvolvimento como



formadores/mentores, treino adicional para os manter actualizados, bem como recompensas flexíveis.

- **Fase de Declínio**

A organização deve encorajar as pessoas a manterem um bom desempenho, tirando partido do saber acumulado e da sua multidisciplinaridade, já que muitas das iniciativas com valor surgem de indivíduos de faixas etárias mais elevadas, contrapondo-se à relutância das empresas em investir em formação a partir dos 50 anos.

A carreira, a identificação das suas fases e “os sistemas de desenvolvimento de carreiras...devem estar integrados na estratégia global dos recursos humanos da organização. O sucesso deste sistema implica uma relação directa com o planeamento dos recursos humanos” (Caetano, 2002:438). A transferência dos RH para outra organização é sempre a última solução, nomeadamente o *staff* de topo, que vivamente desejam manter por razões de aculturação, optando pelo aproveitamento dos RH em outras funções¹⁷. Sem esquecer que o desenvolvimento de carreira é primeira responsabilidade do indivíduo, desde que a organização disponibilize condições, compete a cada um participar em iniciativas de auto desenvolvimento, impelindo os gestores de linha¹⁸ a serem mais participativos, nomeadamente solicitando entrevistas de informação e aconselhamento.

c. A Avaliação de Desempenho e de Potencial

A avaliação vai ser sucintamente analisada com a finalidade de contribuir como mais uma ferramenta para o desenvolvimento das carreiras e não no sentido de definir como se deve realizar ou que métodos deve utilizar, já que não é objectivo deste trabalho.

Uma das avaliações de um indivíduo é a avaliação do seu desempenho em determinada função. Existem várias caracterizações da avaliação de desempenho¹⁹, como por exemplo “segundo Chiavenato (1991) é uma apreciação sistemática do desempenho do indivíduo no seu cargo e do seu potencial desenvolvimento” (Carvalho, 2006:192). A avaliação do desempenho pode, entre outras, visar atingir determinados objectivos, a saber:

- “cumprimento dos objectivos estratégicos da organização, onde os objectivos individuais decorrem directamente das grandes metas organizacionais;
- Potenciar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional;
- Superação dos desempenhos médios,... na senda da excelência;

¹⁷ Exposição Drº Luís Marques, administrar de RH da Sonae Sierra, em 5 de Novembro de 2008

¹⁸ Glossário de conceitos

¹⁹ Ibidem



- Melhoria da comunicação interna” (Sousa, 2006:118-119)

Este tipo de avaliação pode receber *inputs* do desenvolvimento de carreira ao “constituir um passo no sentido da progressão profissional” ou gerar *outputs* “identificar o potencial dos candidatos para a posterior construção de planos de carreiras e de sucessões (desenvolvimento de carreiras)” (Sousa, 2006:136-137)

Outro tipo é a avaliação de potencial²⁰, que analisa as capacidades do indivíduo e das possibilidades de evolução para níveis mais elevados ou para outras funções, cuja identificação é determinante para as organizações. Estas, “além de deterem informações sobre o desempenho dos seus colaboradores, devem possuir informação detalhada sobre o percurso profissional percorrido, os desejos do percurso profissional futuro e o processo de formação e desenvolvimentos vividos” (Carvalho, 2006:151). Assim, quando se realizam entrevistas com o indivíduo está a contribuir-se para avaliar o seu potencial, o seu melhor aproveitamento na organização, mas não se está a fazer nem desenvolvimento de carreiras, nem avaliação de desempenho. No entanto estes 3 conceitos estão intimamente interligados, como se mostra:

- O todo da avaliação do desempenho é um dos elementos da avaliação de potencial;
- A avaliação de potencial influencia a elaboração de planos de carreira, logo o desenvolvimento de carreiras;
- O desenvolvimento de carreiras planeia o futuro do e com o indivíduo no seu trajecto profissional, proporcionando-lhe competências que afectam a avaliação do desempenho.

d. Síntese Conclusiva

O enquadramento conceptual, objecto deste capítulo, permitiu verificar que no âmbito das organizações civis, se entende a carreira profissional como um modo de ligação entre os indivíduos e as organizações, devendo estas proporcionar vários tipos de carreiras, de modo a compatibilizar as vantagens e inconvenientes de cada tipo. Podem coexistir numa mesma organização carreiras mais hierarquizadas e rápidas, com carreiras com maior empregabilidade e capacidade de mudança, nesta ou noutra organização, apoiadas por formação e aumento de competências numa cumplicidade indissociável, indivíduo - organização. Esta flexibilidade de carreiras é o ponto de partida para que a organização atinja os seus objectivos, à qual adicionaremos dois outros:

²⁰ Glossário de conceitos



- O acompanhamento e aconselhamento do indivíduo por gestores de RH baseado em perfis funcionais e enquadrados com as fases da sua vida profissional. Desde que a organização disponibilize informação relativa às carreiras, este desiderato deve também ser perseguido pelos próprios RH, no seu interesse e na concretização dos objectivos da organização;
- Prospectivar, simulando a carreira de cada um, equacionando transferências/derivações de carreira, particularmente nas fases de desenvolvimento e maturação. Para o efeito é relevante a aferição em determinados momentos, para o que concorre a avaliação de potencial que analisa as capacidades do indivíduo para funções futuras e *de per si* distinta da avaliação de desempenho, relacionada com a eficiência e eficácia do indivíduo em determinada função.

A não adopção destes princípios, que evidenciam o envolvimento desejável entre o indivíduo e a empresa, pode levar ao abandono dos melhores RH e frustrar o desempenho dos restantes.

3. Análise da Situação nas FFAA Relativamente aos RH

A análise conceptual levada a cabo sobre os pontos que considerámos determinantes para a investigação, só assume o seu real significado quando projectada nas próprias FFAA. Torna-se pois exigente um diagnóstico da Instituição, no âmbito dos RH, para podermos aferir da sua aplicabilidade.

a. Quadro Legal Existente

i. Carreira Militar

Na análise do quadro legal existente e de acordo com a delimitação do trabalho, vai definir-se como ponto de partida o conceito de carreira militar, expressa no artº 27º do Estatuto dos Militares da Forças Armadas (EMFAR), para assim assimilarmos o “edifício” legal respeitante à carreira militar e seu actual desenvolvimento.

Assim, carreira militar

- “é o conjunto hierarquizado de postos, “ o que significa entre almirante/general a 2º sargento;
- “desenvolvida por categorias,” na categoria de oficiais de almirante/general a guarda-marinha/alferes e na categoria de sargentos de sargento-mor a 2º sargento;
- “que se concretiza em quadros especiais” de marinha, de artilharia, de piloto aviador, de electromecânicos etc. e que alberga todos os oficiais e sargentos;



- “e a que corresponde o desempenho de cargos²¹”, designados como “...lugares fixados na estrutura orgânica das Forças Armadas, a que correspondem as funções²² legalmente definidas”, artº 33º do EMFAR;
- Entendendo-se por funções “...as que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares, classificando-se em comando, direcção ou chefia, estado-maior (EM), execução”, artº 34º do EMFAR.

Dependendo os cargos militares somente da estrutura orgânica e as funções das competências a exercer, verifica-se que a última divisão quando a lei se refere a carreira militar, são os QE. Estes, representam cada um de *per si* uma carreira individualizada, o que corrobora a assumpção de 3 responsáveis pela gestão de pessoal nos Ramos, relativamente ao assunto, aquando das entrevistas exploratórias concedidas. Para ingressar em cada um dos QE e consoante a categoria, “faz-se por habilitação com curso adequado, nos postos de guarda-marinha, subtenente ou alferes e de segundo-tenente ou tenente” e “no posto de segundo-sargento ou no posto fixado no presente Estatuto, de entre os militares e militares alunos que obtenham aproveitamento no curso de sargentos dos QP ou equivalente”, extractos dos artº 213º e 260º do EMFAR, respectivamente.

Assim, quando se compara o conceito de carreira militar, agora analisado, com a conceptualização das características de carreira, identificadas no capítulo anterior, verifica-se que as actuais carreiras militares não disponibilizam vários tipos de percursos profissionais, onde possam coexistir carreiras mais hierarquizadas e rápidas, com carreiras de maior empregabilidade e capacidade de mudança nas FFAA ou em organização terceira. Cada carreira está segmentada dentro do respectivo QE, havendo medidas para manter equidade na promoção inter-QE, conforme analisaremos adiante.

ii. Desenvolvimento da Carreira Militar

O desenvolvimento da carreira militar²³ traduz-se, em cada categoria, na promoção dos militares aos diferentes postos.... deve possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos que a constituem.”, extractos do artº 126º do EMFAR. Este desenvolvimento de carreira é enquadrado ainda por vários condicionalismos, dos quais destacaremos a transferência de carreiras e a avaliação: a primeira, no âmbito dos mecanismos reguladores que assegurem a flexibilidade de gestão e a avaliação, no âmbito do mérito revelado no desempenho profissional.

²¹ Glossário de conceitos

²² Ibidem

²³ Ibidem



Relativamente à transferência de carreiras podem ainda considerar-se dois tipos: a transferência dentro da organização e a transferência para a vida civil. A transferência na organização é enquadrada pelo EMFAR, nomeadamente:

- “O ingresso nos diferentes quadros especiais pode também fazer-se por transferência de outro quadro especial. O militar transferido.... é graduado no posto que detém caso seja superior ao de ingresso, mantendo a graduação, até que lhe compita a promoção ao mesmo posto no seu novo quadro”, extractos do artº 167º do EMFAR, pormenorizado no artº 265º do mesmo estatuto, para sargentos, que podem ser transferidos para a categoria de oficiais;
- “Por necessidade de racionalização do emprego de recursos humanos ou outras necessidades de serviço, o militar pode ser transferido de quadro especial, com a sua anuência ou por seu requerimento, desde que, para o efeito, reúna as aptidões e qualificações adequadas. A transferência de quadro especial efectua-se por:...Reclassificação fundamentada no interesse do serviço, tendo em vista a melhor utilização do militar no exercício de cargos ou desempenho de funções”, extractos do artº 169º do EMFAR;

Em síntese, a transferência de carreira é autorizada de sargento para oficial ou na mesma categoria, mas ambas com entrada pelo início da carreira nos postos definidos. A transferência de carreira mantendo o mesmo posto é possível; porém, das entrevistas exploratórias efectuadas a 3 responsáveis pela gestão de pessoal nos Ramos, não foi identificado nenhum oficial ou sargento, que tenham pedido para mudar de carreira na mesma categoria nos últimos 10 anos, existindo um único caso no Exército há cerca de 25 anos. Aparentemente parece invulgar não estarem a ser utilizadas todas as possibilidades consagradas no EMFAR, no que concerne ao desenvolvimento de carreiras, assunto que analisaremos com mais detalhe adiante.

A transferência para a vida civil, sempre possível mediante autorização hierárquica, é na perspectiva do militar muito condicionada pelo artº 152º²⁴ do EMFAR, que só permite passagem à reserva a quem tiver 20 anos de serviço militar. Obviamente que esta limitação conjugada com as condições especiais de promoção e os tempos mínimos de permanência em cada posto, prendem-se com a necessidade de manter os RH por um tempo adequado ao investimento nele feito e a um desenvolvimento harmonioso da carreira, para retirar

²⁴ “**Condições de passagem à reserva**

1 - Transita para a situação de reserva o militar que:

b) Tenha 20 ou mais anos de serviço militar, a requiera e lhe seja deferida;”



partido da formação, experiência e maturidade dos militares. Porém, com este tempo mínimo para passar à reserva, o militar será capitão-tenente/major ou sargento-ajudante (SjAjd) e próximo dos 40 anos de idade, o que o faz equacionar se compensa o esforço de mudar de organização ou manter-se ao serviço das FFAA, mesmo com fracas perspectivas de carreira. Optar por sair das FFAA, mesmo com acordo desta, entre os 30 e 35 anos de idade, mas perdendo os direitos inerentes à situação de reserva, será sempre um óbice à sua decisão. No âmbito da formação externa com o objectivo de sair da organização, verifica-se não existir enquadramento legal, com os militares a frequentarem cursos civis por sua iniciativa, havendo exemplos de alguns exercerem funções distintas do seu QE, numa relação aleatória de aproveitamento. Há também formações apoiadas pela organização cujo objectivo é a transferência temporária de funções exclusivamente no Ramo.

Relativamente ao segundo ponto considerado, a avaliação é um elemento importante no actual desenvolvimento das carreiras militares, nas duas vertentes já conceptualmente analisadas, nomeadamente a do desempenho e a de potencial. A avaliação do desempenho²⁵, implementada em todos os Ramos das FFAA há vários anos, deverá ser um elemento fundamental no “desenho” da carreira do militar. Analisando este item surgem no âmbito deste trabalho duas dúvidas fundamentais:

- Os itens da avaliação de desempenho reportam-se exclusivamente ao desempenho de determinada função num ano ou existe confusão entre avaliação do desempenho e avaliação de potencial?
- Será que todos os itens da avaliação são exequíveis de analisar para todas as funções?

Ou seja, quando se analisa o item cultura geral, avalia-se essencialmente o potencial do indivíduo, que deveria ser objecto da avaliação específica a realizar em pontos de aferição/decisão, por metodologias²⁶ julgadas convenientes, conforme conceptualmente já analisado. Acresce ainda que quando se avalia relações humanas e cooperação, a um militar que pode estar a realizar uma tarefa isoladamente, não se está a avaliar o desempenho, mas pode ser útil na avaliação do seu potencial. Ser objecto da avaliação do desempenho anual deve referir-se exclusivamente ao desempenho no cargo ou função que exerceu, em itens que possam ser avaliados e que não deverão estar relacionados com o seu potencial. A realidade é que não existe nenhuma legislação que considere a avaliação da carreira, ou seja do seu potencial, em pontos de aferição/decisão, que apoie a transferência

²⁵ A avaliação do desempenho é conceptualmente fundamental para qualquer carreira profissional, mas o inflacionamento das fichas de avaliação individual tem desvirtuado este instrumento de gestão.

²⁶ Glossário de conceitos



de carreira nas FFAA ou em organização terceira. Daí a razão de se verificar nas entrevistas exploratórias a oficiais dos Ramos, com responsabilidades na gestão de RH, que 2 não antevêm qualquer necessidade de pontos de aferição/decisão e um admite que o assunto chegou a ser pensado mas não concretizado, nas propostas do Grupo de Trabalho (GT) de carreiras ao nível do Ministério da Defesa Nacional (MDN).

b. Os Ramos das FFAA

Das entrevistas exploratórias efectuadas a 3 responsáveis pela gestão de pessoal nos Ramos, foi possível verificar que a situação é muito distinta entre eles, do mesmo modo que a sua génese, expressa no conceito de que “A Força Aérea destrói, a Armada bloqueia e o Exército ocupa” (Otal, 2007:45).

i. Marinha

A Marinha Portuguesa considera importante a existência de um órgão de acompanhamento dos militares, tendo já um embrião do mesmo. A existência deste órgão deverá estar na dependência do organismo que gere o pessoal do Ramo, para se garantir maior proximidade e identificação com os problemas dos militares e seria constituído por um “conselheiro” ou “gestor de carreira” por cada categoria/classe. O órgão que existe na Marinha tem efectuado entrevistas a oficiais, desde 1º tenente a capitão-de-fragata, recolhendo os dados de modo personalizado e sem constrangimentos hierárquicos, permitindo gerir mais eficientemente os RH, atendendo sempre que possível às suas preferências de formação e colocação. Com este procedimento, com o planeamento de admissões à Escola Naval em função das promoções a guarda-marinha e com ajustes anuais na atribuição de vagas por classes, o Ramo considera ter a situação controlada.

Não existe informação de perfis de carreiras, bem como a sua simulação, no sentido de a prospectivar e antever derivações/transferências, já que cada classe é ela própria, uma carreira. É contudo neste Ramo que há maior capacidade legal para “derivações” de carreira, nos termos do artº 223º do EMFAR, que confere ao Chefe de Estado-Maior da Armada autoridade para criar subclasses e ramos dentro de cada classe. Qualquer informação sobre a carreira está somente disponível no órgão de gestão de pessoal do Ramo, entendendo-se esta informação como o seu registo histórico e possibilidades futuras no que concerne à colocação seguinte.

Analisando os apêndices II e III confirma-se que existem poucas dificuldades nas promoções, resultado da simulação já referida e da contabilização da matriz externa de necessidades de pessoal, no Plano de Aquisição de Pessoal (PAP), a par da matriz interna



de necessidades. Assim, o conceito de estagnação considerado pela Marinha, “promoções de uma classe da mesma incorporação diferenciados por 2/3 de anos no posto das outras classes, não são frequentes, existindo algumas dificuldades de promoção ao posto de capitão-de-fragata nas classes de Médicos Navais e Fuzileiros.”²⁷

Atendendo ainda que o desenvolvimento de carreiras pelo EMFAR visa essencialmente a promoção, é lógico que mudanças de carreiras, carreiras rápidas/lentas, saídas laterais, pontos de aferição/decisão de carreiras que não estão estatutariamente previstos, não são considerados relevantes para o Ramo, “Admito que, no futuro próximo, possa haver incentivos/facilidades (acesso à função pública, outros) para permitir saídas, desde que interessem, primordialmente, ao Ramo.... para sair do Ramo devem traduzir-se em facilidades/prioridade no, eventual, acesso à função pública e nunca em cursos que viabilizem aquelas saídas. Tratando-se de saídas para a função pública, admito que a DGPRM possa ser o interlocutor.”²⁸

Os cursos da Escola Naval estão orientados para o desempenho de funções na Marinha, não se equacionando que o seu currículo vise facilitar a saída lateral dos militares no futuro. Só se concebem carreiras horizontais²⁹ nos quadros do pessoal civil do Ramo, onde os funcionários permanecem anos a fio no desempenho das mesmas funções.

ii. Exército

Para o Exército Português, como para qualquer outro Exército, para se ocupar é necessário dispor essencialmente de RH, e de muitos, quando comparados com os outros Ramos, pelo que a necessidade de desenvolvimento de carreiras e instrumentos associados coloca-se com maior acuidade. Estes instrumentos podem ajudar a minimizar situações só conhecidas à posteriori, como seja a provocada por contracção de quadros. Genericamente, o Exército “parte das necessidades nos postos de topo das carreiras de oficial e sargento (Cor e SMor), tem em consideração os mecanismos reguladoras e os tempos médios de permanência nos postos dos últimos 5 anos, simulando o número de militares que devem alimentar todos os anos as carreiras, para os postos de capitão e sargento-ajudante. O deficit de militares nos postos de subalterno e 1º/2º sargento será compensado pela incorporação de militares em RV/RC.”³⁰ Actualmente a tarefa de planeamento da carreira

²⁷ Entrevista exploratória ao Exº CALm (DSP) Bonifácio Lopes, aceite em 5 de Novembro de 2008.

²⁸ Ibidem

²⁹ Glossário de conceitos

³⁰ Entrevista exploratória ao Exº Major General (DARH) Rui Rodrigues, aceite em 5 de Dezembro de 2008



de cada militar³¹ e previsão de aconselhamento está legalmente atribuída à Direcção de Administração de Recursos Humanos (DARH), mas não está cometida a nenhuma das suas Repartições. Assim, o aconselhamento é aleatório, limitado aos oficiais superiores aquando da eventual nomeação para cumprimento das condições de comando, ou no que concerne a promoções, dentro do princípio de que estas são o cerne do desenvolvimento de carreira, nos termos do EMFAR. A transferência de carreira é estatutariamente possível, mas só existe o caso de “um oficial que passou de Infantaria para Medicina. Depois de dar um curso a um graduado dar-lhe outro curso com um objectivo paralelo parece um mau acto de gestão.”³²

Os perfis funcionais existentes são muito limitados e não servem o processo de simulação de carreira, já que cada carreira é uma arma ou serviço, limitando deste modo a flexibilidade da gestão dos RH.

Analisando os apêndices II e III, verifica-se que existe congestionamento de carreiras nos postos de coronel, tenente-coronel e sargento-mor. Este problema é ainda agravado com a promoção de oficiais gerais novos (na casa dos 52/54 anos) e com o excesso de incorporação verificada nos anos 80, quando se antevia outra organização para o Exército. Para manter um equilíbrio entre os diferentes cursos, criou-se um procedimento de assumpção de lugares que podem ser exercidos por militares de mais que uma arma ou serviço, distribuindo-os equitativamente por todos os cursos e QE.

Desenvolvimento de carreiras, com pontos de aferição/decisão, carreiras rápidas/lentas, saídas laterais ou transferência de carreira foram assuntos equacionados pelo GT das carreiras no âmbito do MDN, mas não foi apresentada nenhuma medida para os implementar, a não ser a de estudar a hipótese da existência de pontos de aferição/decisão, que deveriam coincidir “com as promoções a oficial superior, a coronel e a general, para que o militar em conjunto com a administração de pessoal se debruçasse sobre as suas perspectivas de carreira e eventualmente optar por uma saída.”³³ Para executar este desiderato deverá haver um órgão de desenvolvimento de carreiras (ODC) no Comando de Pessoal, funcionando os Cmdt's e sargento-mor como gestores de linha e ainda com “a solução que me parece aceitável seria a de envolver os Conselhos das Armas e Serviços, institucionalmente, uma vez que detêm um conhecimento (ou pelo menos

³¹ Alínea r) donº2 do artº 10º do DReg 74/2007 “Promover o planeamento da carreira de cada militar, realizando estudos no sentido de orientar e aconselhar sobre as necessidades de formação, de desempenho de funções e de satisfação de condições de promoção;”

³² Entrevista exploratória ao Exº Major General (DARH) Rui Rodrigues, aceite em 5 de Dezembro de 2008

³³ Ibidem



deviam) mais detalhado sobre o militar”³⁴. Solução alternativa será recuperar um conceito previsto para os militares voluntários no Exército, aquando do trabalho de elaboração dos quadros orgânicos (QO) de 2000 e nunca executado, designado então por *oficial de apoio ao voluntariado*. Se este conceito for aplicado através dum militar que supervise, em acumulação de funções, o aconselhamento de carreira do QP e do apoio ao voluntariado, poderemos com economia de meios resolver dois assuntos similares.

Os cursos da Academia Militar estão orientados para o desempenho de funções no Exército, não se equacionando que o seu currículo vise facilitar a saída lateral dos militares. As carreiras horizontais não foram previstas, embora sejam de admitir com a existência de uma carreira de apoio/especialização³⁵, em que o militar permaneça mais tempo no posto e claramente saiba que não irá ser promovido, mas com um enquadramento retributivo superior ao do militar da carreira de comando/hierárquica³⁶ no mesmo posto.³⁷

iii. Força Aérea

A Força Aérea Portuguesa (FAP) considera que só faz sentido haver “acompanhamento de carreira, com informação a disponibilizar ao militar a partir da promoção aos postos de major e SJAjd. Até então o militar tem de estar preocupado com o seu desempenho operacional, rentabilizando os cursos de formação que lhe foram ministrados. A partir de major/SJAjd o Comando de Pessoal da FAP acompanha o militar mais de perto, pelo que não faz sentido ter informação disponibilizada na intranet, ou haver grande preocupação com a gestão de carreira.”³⁸, embora a Directiva de Planeamento da Força Aérea 1/08³⁹ já revele preocupações com um modelo⁴⁰ de gestão de pessoal. O acompanhamento que actualmente faz é mais evidente na colocação de oficiais nos postos superiores, procedendo nestes casos a ajustes entre as necessidades da organização e os desejos dos militares. Não existe informação de perfis funcionais nem simulação de carreira.

³⁴ Entrevista exploratória ao Exº Major General (DARH) Rui Rodrigues, aceite em 5 de Dezembro de 2008

³⁵ Glossário de conceitos

³⁶ Ibidem

³⁷ Parágrafo resumo de parte de entrevista exploratória ao Exº Major General (DARH) Rui Rodrigues, aceite em 5 de Dezembro de 2008

³⁸ Entrevista exploratória ao Coronel Chefe Divisão Pessoal/FAP José Mata, aceite em 8 de Outubro de 2008

³⁹ “O Plano de Acção de 13 de Março de 2007....considera-se com Alta prioridade, para além da reestruturação do EMFA e do CLAFA, e por esta ordem, as seguintes Actividades:

.....

(2) Modelo de gestão de pessoal”, num total de 11 prioridades.

⁴⁰ Glossário de conceitos



Analisando os apêndices II e III verifica-se que os congestionamentos de carreira quase só existem no posto de coronel e que à falta de 1º /2º sargentos se contrapõe um excesso generalizado de SJAjd a sargento-mor, o que pode originar maiores dificuldades de promoção aos postos mais elevados desta categoria. Assim, este Ramo começa a assumir a necessidade de um novo modelo de gestão de pessoal, apesar de considerar que “Não há qualquer necessidade de pontos de aferição. Conforme referido o problema são as saídas antecipadas, pelo que não há que tomar decisões nem para mudança de carreira nem para saídas laterais para descongestionar quadros. A divisão entre carreiras *rápidas* e *lentas* não faz sentido na FAP porque é já o que acontece pela própria dinâmica das especialidades. Cada QE é uma carreira na FAP, com motivações bem definidas, decorrentes da própria especialidade e da evolução previsível face ao número de saídas laterais. Assim, não considera que se deva em major/SJAjd informar o militar que tem de optar por uma *carreira lenta*, sem hipóteses de chegar aos postos mais elevados da sua especialidade, já que um brilhante capitão/subalterno ou 1º/2º sargento podem não demonstrar capacidades para postos mais elevados e vice-versa, acabando a realidade por nos contradizer.”⁴¹

Os cursos da Academia da Força Aérea estão orientados para o desempenho de funções neste Ramo, sendo os seus formandos muito requisitados no mercado civil, como se comprova pelos inúmeros pedidos de saídas que têm acontecido. Admite-se academicamente a existência de carreiras horizontais, nomeadamente com os militares de especialidades mais técnicas, médicos ou pilotos, que desejem ficar desligados de funções administrativas inerentes à carreira vertical, mas com vencimentos diferenciados dos militares desta carreira⁴².

iv. Ramos das FFAA versus MDN

Apesar dos Ramos terem visões e percepções algo distintas para a gestão dos RH, a realidade é que não existe em nenhum deles um órgão responsável pelo desenvolvimento de carreiras, que possa gerir de modo sistematizado e tecnicamente evoluído os RH. Verifica-se ainda que pelo menos em dois Ramos existem ajustes previamente assumidos para reatribuição de vagas, de modo a manter a equidade de promoção inter-QE, o que é até um pouco contraditório, face à conceptualização teórica explanada no capítulo 2. De facto é desejável que as organizações disponham de carreiras de vários tipos e que seja possível a transferência de RH inter-carreiras, no intuito do aproveitamento de

⁴¹ Entrevista exploratória ao Coronel Chefe Divisão Pessoal/FAP José Mata, aceite em 8 de Outubro de 2008

⁴² Parágrafo resumo de parte de entrevista exploratória ao Coronel Chefe Divisão Pessoal/FAP José Mata, aceite em 8 de Outubro de 2008



competências, que motivem o indivíduo e minimizem problemas de gestão de RH. Acresce ainda que está em desacordo com as alíneas 3. b)⁴³, i)⁴⁴ e j)⁴⁵ do Despacho 115/MDN/2007 e em putativo desacordo relativamente à alínea 3. e)⁴⁶ do mesmo despacho (que analisaremos adiante) nomeadamente quanto à conveniência de aconselhamento de carreiras militares, que haja mecanismos de transição inter-carreiras e à formação tendo em vista a certificação externa.

Para explicar estas diferenças face ao despacho 115/MDN/2007 parece-nos que concorrem quatro ordens de razões:

- A primeira e mais determinante dificuldade, reside na legislação enquadrante, que apenas permite nas FFAA um tipo de carreira, hierarquizada e normalmente com uma progressão idêntica inter-QE, conforme já referido;
- A segunda reside na percepção das FFAA quanto à necessidade de transferir um militar da carreira inicial, mantendo a mesma antiguidade. É mais fácil esperar que outro do QE em causa ascenda, evitando o incómodo de o intercalar numa carreira já ordenada, a que acresceria prejuízo relativo para terceiros, com a inclusão dum “intruso”.
- A terceira razão reside na necessidade das FFAA manterem a todo o custo os RH que formaram. É um facto que nenhuma outra universidade forma pessoas para lhes garantir empregabilidade em outra profissão, pelo que não se vislumbra razão para que as universidades militares o façam. Obviamente que o desempenho de funções militares só pode ser exercido nas FFAA's, o que constitui uma particularidade. Contudo, o objectivo é formar para desempenho de funções de subalterno, com capacidade para assumir, se necessário, funções de 1ºtenente/capitão e entender a organização como oficial superior. Se no final do CPOS, o militar solicitar mudança de carreira nas FFAA ou se se entender que este não se deve manter na carreira inicial e que terá de mudar de QE ou no limite passar à vida civil, deverá ser-lhe disponibilizada formação adicional. Este procedimento só pode ocorrer como resultado de desadaptação funcional e nunca por motivos de deficiente empenhamento, acautelando-se a correspondência da formação com o tempo de serviço prestado e as avaliações obtidas pelo militar. Este sentido de dever, insere-se no princípio de confiança que tem

⁴³ Deve ser previsto um mecanismo de acompanhamento e aconselhamento sistemático da carreira do militar

⁴⁴ Previsão de mecanismos de transição entre tipos de carreiras

⁴⁵ Previsão de mecanismos de saída voluntária e/ou acordada com a Instituição

⁴⁶ Alinhamento da formação formal militar com o processo de Bolonha e promoção do reconhecimento e da certificação externa da formação militar



de existir entre a Instituição e o indivíduo, explanado no capítulo 2 e que impele as organizações a garantirem oportunidades de formação, com aumento de qualificações e competências, antevendo os que possam ser reorientados dentro destas ou os que venham a sair das FFAA, entendendo-se assim como um instrumento de gestão de RH. Porém, a formação das universidades militares deve centrar-se no saber militar e a certificação externa a que se refere a alínea 3. e) do Despacho 115/MDN/2007 só pode ser entendido como certificação universitária deste saber;

- A última razão prende-se com os instrumentos tecnológicos disponíveis. Estes são muito diferentes de Ramo para Ramo, nomeadamente quanto à capacidade dos sistemas de informação disponíveis ou quanto à capacidade de simulação para incorporação, sendo inexistentes para simulação de carreiras, baseada em perfis funcionais e *curriculum vitae* dos militares. Refira-se que a execução do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN), no que concerne à área de pessoal e após mais de 5 anos de funcionamento, ainda é praticamente nula.⁴⁷

c. Síntese Conclusiva

As carreiras militares identificam-se com as classes/armas/serviços/especialidades e o seu ingresso é feito nos primeiros postos de cada categoria. Assim, nas FFAA, encontrar as necessidades futuras da organização está pré determinado pelo ingresso em uma carreira ocorrida muitos anos antes, em que o objectivo fundamental do desenvolvimento de carreira militar, nos termos do artº 126 do EMFAR, é a promoção aos postos. Estes identificam-se como o percurso profissional nas FFAA num único tipo de carreira, preferencialmente hierarquizada e normalmente de promoção idêntica inter-QE. A transferência de carreiras nas FFAA está prevista, mas de forma muito limitada e quase nunca utilizada, por conveniência do indivíduo e da organização. A transferência para a vida civil, sempre possível mediante autorização hierárquica, é na perspectiva do militar muito condicionada pelo artº 152º do EMFAR, que só permite passagem à reserva a quem tiver 20 anos de serviço militar. Relaciona-se esta norma com a necessidade de manter os RH em função dos investimentos neles feitos, mas restringe o desenvolvimento de carreiras, caso se admita a eventual saída das FFAA como algo comum.

⁴⁷ Dinis, 2007: *Do Ciclo de Planeamento ao Orçamento Através do Sistema Integrado de Gestão da Defesa* CPOG 2007/2008_AEA_TIG_GT7_SIGDN_Slide 39-Zero%, confirmado pela exposição ao CPOG do Coronel Vargas Inácio do MDN, em 6 de Novembro de 2008 e pela exposição da Secretaria Geral do MDN em 5 de Dezembro de 2008.



Quanto à avaliação, outro elemento para um bom desenvolvimento de carreiras, poder-se-á dizer que é transversal, misturando a avaliação do desempenho com avaliação do potencial, sendo que para esta última, não existe nenhuma legislação que a considere para eventual transferência de carreira nas FFAA ou mudança para organização terceira. Daí a razão de se verificar, que os Ramos genericamente não antevêm qualquer necessidade de pontos de aferição/decisão

Assim, desenvolvimento de carreiras é uma actividade que não existe de forma organizada, sistematizada e centralizada e é incipiente quando comparado com a concepção teórica já referida, que considera relevantes a existência de vários tipos de carreira, momentos de aferição do potencial, possibilidades de transferências na mesma organização ou garantia de empregabilidade para outra organização, devidamente sustentada no acompanhamento e aconselhamento, como parte dum desenvolvimento de carreiras, apoiado em meios tecnicamente evoluídos.

No plano dos Ramos, a FAP está a despertar para a situação, sendo que o seu maior problema é a retenção dos RH muito qualificados, ao invés dos outros Ramos que, com problemas diferentes, estão mais adiantados no processo. A Marinha com o embrião do aconselhamento de carreiras e o Exército com a atribuição à DARH da tarefa de visar promover a carreira militar, mostram tendência para a criação de uma estrutura organizativa, que esteja de acordo com os melhores instrumentos de gestão existentes no mundo civil, conforme analisado no capítulo 2. Porém, as FFAA não podem assumir esta responsabilidade por não terem essa incumbência legal, restando-lhes, em consequência, demonstrar à tutela a sua necessidade para a prossecução desse objectivo. Admitem que o aconselhamento e acompanhamento de carreiras seriam benéficos, mas de momento, estes instrumentos só permitem colocações mais adequadas aos oficiais superiores ou promoção mais célere. Melhor será difícil, já que não dispõem de meios para efectivar um real desenvolvimento de carreiras sistematizado e tecnicamente adequado. A formação universitária dos oficiais está naturalmente vocacionada para as competências militares e a eventual saída das FFAA não é entendida como um instrumento de gestão do desenvolvimento de carreira militar, que possa vir a ser apoiado com formação complementar, durante o seu percurso profissional. A possibilidade de carreiras horizontais só é academicamente considerada, ou mesmo rejeitada.

Porém, as directivas orientadoras do GT de Carreiras do MDN, nos termos do despacho 115/MDN/2007, apontam para caminhos um pouco distintos relativamente ao



actual relacionamento dos militares com as FFAA, nomeadamente no que respeita à transferência de carreiras, à possibilidade de haver cursos que facilitem a saída para a vida civil e à implementação de meios técnicos, que permitam um efectivo acompanhamento e aconselhamento sistemático de carreiras, em suma, um novo paradigma para a gestão mais eficiente dos RH.

4. Realidades Estrangeiras

Feito o diagnóstico das FFAA Portuguesas, é importante agora observar como alguns dos nossos aliados resolveram o problema em estudo, passível de eventual *benchmarking*. Analisámos várias realidades, de acordo com questionário prévio em apêndice IV, mas dependentes do que as várias entidades entenderam responder. Face a esta limitação, à exiguidade de elementos sobre vários países e da realidade muito distinta dos EUA, não se irá fazer uma sistematização de todos os itens em todos os países, mas tão somente retirar o que é mais relevante naqueles que acrescentam valor ao nosso estudo e que identificámos como sendo a França, a Espanha e o Reino Unido (RU).

a. Carreira Militar

Em França⁴⁸ e para os oficiais a carreira divide-se em duas partes. No Exército, inicialmente e até ao posto de capitão, prestam serviço entre 11 e 15 anos dentro de uma arma convencional, Infantaria, Artilharia, etc. Na Marinha, prestam serviço em duas grandes carreiras de execução: com ou sem aptidão para comando no mar.

A partir de capitão-tenente/major recebem formação para terem responsabilidades de administração de recursos, especializando-se numa das duas áreas disponíveis, operacional ou orgânico. No operacional existem várias valências ligadas à área de comando, enquanto no orgânico podem especializar-se em relações internacionais, RH, direito, armamento, informática, línguas, etc. Normalmente todos os oficiais devem fazer uma formação de alto nível, de acordo com a evolução da sua carreira e do seu potencial, em geral também dividida entre ensino militar superior e ensino técnico. Paralelamente têm a opção de ficar na sua arma para comandar unidades e ascender aos postos superiores ou especializarem-se “totalmente”, mantendo a antiguidade e os salários. Para não prejudicar os que se especializam “totalmente” e após frequência de formações complementares que lhes aumenta o nível de responsabilidade, criaram os designados postos de “especialistas

⁴⁸ Informação do Adido Militar de França em Madrid relativamente ao Exército e do Adido de Defesa de Portugal em Paris relativamente à Marinha.



gerais”. Igual princípio é seguido para sargentos, obtendo formação complementar sempre que tiverem as habilitações necessárias.

Em Espanha⁴⁹ existem genericamente 3 corpos, Geral, Intendência e Engenheiros, para além de Fuzileiros na Armada. Estes corpos são subdivididos em escalas, o correspondente às nossas categorias. Até determinado posto, não definido na lei, os militares ocupam preferencialmente postos operativos, correspondentes à especialidade fundamental adquirida, com promoção por categoria na especialidade. À primeira observação parece que não existe até aqui grandes diferenças em relação às promoções que fazemos por QE. As diferenças surgem a partir de 1ºtenente/capitão ou capitão tenente/major, quando adquirem uma especialidade complementar de entre as competências de estado-maior, operações, RH, informações e logística ou de comando e gestão das FFAA⁵⁰. É idêntico com os sargentos a partir de SJAjd, adquirindo especialidades complementares de logística e administrativas. Estas especialidades complementares, em conjugação com as fundamentais, dão a flexibilidade suficiente à gestão de pessoal, que promove em 1ª prioridade por categorias para determinada vaga, podendo não promover o melhor classificado, caso seja requerida alguma especialidade fundamental ou complementar que este não possua. Ao promover-se por categorias baseado nas qualificações fundamentais e complementares, estão-se a gerar trajectos profissionais mais rápidos ou mais lentos, dependendo estes das capacidades de cada um, em obter a formação que melhor lhe garanta o percurso profissional desejado.

b. ODC: Missão Tarefas e Funcionamento

Em França, a Direcção de Recursos Humanos do Ministério da Defesa depende do Secretario Geral de Administração, responsável pelo enquadramento legal de todos os RH das FFAA. Em cada Ramo existe uma Direcção de Pessoal Militar, que entre outras tarefas, está incumbida da orientação dos militares, quer os que estão na área de comando, quer os que optaram pela área de especialistas.

Em Espanha, à Subsecretaria de Estado da Defesa incumbe a definição geral de política de pessoal, sendo esta executada nos Ramos⁵¹. No entanto, nos Ramos e sob a dependência do Comando de Pessoal, existe uma subdirectoria de avaliação e classificação ou de recrutamento e integração, da qual depende a secção de projecção de carreira ou de orientação profissional, para o Exército e Marinha Espanholas, respectivamente, (Anexos

⁴⁹ Ley de la Carrera Militar nº 39/2007, Caps III e V

⁵⁰ Artº 75 Ley nº39/2007

⁵¹ Real Decreto 1551/2004 de 25 de Junho



D e E). Nestas duas organizações nas mesmas FFAA, ressalta a diferença entre estes dois Ramos; o Exército que pretende planejar e simular a carreira dos seus militares, enquanto a Marinha visa somente o acompanhamento e aconselhamento.

O que já se adivinhava pela estrutura é confirmado pelas missões e tarefas. A da Marinha “tem como missão efectuar o seguimento e tutela dos militares profissionais da Armada, relativamente à sua trajectória profissional e possibilidades de carreira”⁵², permitindo mudar atitudes profissionais, melhorando as suas qualificações e conjugar as suas prioridades com as da Marinha. A secção do Exército teve como missão em 1998 “investigar e assessorar em matéria de orientação de carreira e perfil profissional do pessoal militar” (BAQUER, 1999:36 e 51), devendo para o efeito elaborar uma lista de funções e definir os perfis funcionais, de modo a colocar o militar mais capaz para cada função, revelando aos militares a sua possível projecção de carreira.

O funcionamento também é distinto. A Marinha informa e aconselha os seus militares sobre o resultado das avaliações e das alternativas para o desenvolvimento do seu percurso profissional, enquanto o Exército compara o *curriculum vitae* do militar com os valores médios do curso em causa e o perfil funcional específico, para definir a possibilidade de exercer funções e contribuir para a simulação do desenvolvimento da carreira. Para o fazer o Exército Espanhol organiza a secção de projecção de carreira conforme (Anexo F). Refira-se ainda que este sistema foi implementado por fases, começando pelos cursos de promoção que se encontravam junto aos pontos de aferição/decisão. Todo o processo foi transparente, com concepção e obtenção dos meios necessários, seguido de divulgação pública, mormente na intranet, da legislação, dos procedimentos e dos perfis funcionais.

c. Competências Complementares ao Desenvolvimento de Carreiras

O desenvolvimento de carreiras em Países estrangeiros não se circunscreve apenas a um ODC ou a políticas de carreiras, pelo que vamos constatar algumas realidades que contribuem para o seu melhor desempenho.

No RU a elevada perda de efectivos, dificilmente reposta em curto espaço de tempo, obrigou o Exército Britânico a introduzir o *Personal Development Record (PDR)*⁵³, que é um desenvolvimento completo de vida e que engloba desenvolvimento profissional, pessoal e de carreira. O que inicialmente era só um guia para o militar, é agora um

⁵² Informação do Adido de Defesa de Portugal em Madrid

⁵³ No site <http://www.internationalmta.org/Documents/2004/2004070P.pdf>



processo de registo do *curriculum vitae*, para o ajudar a planear a sua carreira e uma ferramenta para a organização. Esta passou a interessar-se que os militares seguissem os procedimentos do PDR, interrogando-os sobre qual a avaliação que fazem deste instrumento no desenvolvimento da carreira, no intuito de maximizar o potencial dos militares e aumentar a sua empregabilidade futura. Com a estruturação do conteúdo do PDR terminou o conceito paternalista e iniciou-se uma nova fase, em que todos os militares são os primeiros responsáveis pelo desenvolvimento da própria carreira. São acompanhados nos postos iniciais por um gestor de carreira na unidade e progressivamente geridos de uma forma mais centralizada à medida que vão ascendendo. A avaliação da carreira é realizada através da designada *Formal Career Review* nas promoções a Major, Tenente-Coronel e Coronel, podendo obter pagamento de cursos no momento de saída, consoante o tempo de serviço prestado.

Em França, os militares desviados/transferidos da sua especialidade inicial são colocados em outras funções necessárias nas FFAA, sendo a saída para a vida civil somente considerada em caso de retracção do dispositivo. Nestas situações os incentivos à saída têm sido variados, desde passagem à reserva em melhores condições, frequência de curso civil, indemnização e saída em disponibilidade. Esta última modalidade consiste em trabalhar em actividades civis, mantendo o estatuto militar e com salário 1/3 do normal, durante os anos que faltam até atingir o tempo mínimo para a reforma, 25 anos para oficiais e 15 para sargentos. Têm um ponto de aferição/decisão quando o militar entra na 2ª fase da carreira, em que a administração de pessoal faz a análise da mesma com o militar, chegando-se a um acordo ou a uma imposição da organização, em função do potencial do militar e da sua escolha. Dispõem doutro ponto de aferição quando se especializam totalmente ou assumem funções superiores de comando.

Em Espanha, não existem incentivos aos QP para saída da organização. Começa contudo a sentir-se essa necessidade, especialmente após a aprovação da nova lei da carreira militar, que introduz cortes de 20% nas vagas de oficial general e 15% nas vagas de coronel; esta nova lei institui a dupla formação nos cursos militares, com total equivalência a cursos civis, estando por provar a sua exequibilidade, nomeadamente por seguir o caminho oposto do processo de Bolonha, aumentando a carga horária aos alunos. Quanto aos pontos de aferição/decisão a situação é novamente bem diferente entre a Marinha e o Exército. A Marinha efectua uma aferição/decisão quando o militar realiza comandos considerados como marcos relevantes ou após a frequência de cursos, enquanto



o Exército promove a análise da carreira com o militar, em pontos de aferição/decisão, para redefinição da carreira profissional. O acompanhamento da carreira e os pontos de aferição/decisão foram objecto de um plano, que criou um canal bidireccional entre o Exército Espanhol e o militar, que teve em consideração as derivações/transferências de carreira, nomeadamente quando ocorre mudança de colocação com funções muito diferentes e formação visando a promoção ou aquisição de nova especialidade. Assim, estudaram-se os momentos fundamentais em que havia que tomar decisões profissionais e concluíram que devia haver 3 pontos de aferição/decisão:

- No curso de promoção a oficial superior, pelo acréscimo de novas responsabilidades e possibilidade de acesso ao curso de estado-maior;
- Na avaliação para promoção a tenente-coronel em que é objecto de promoção mediante as avaliações de desempenho, designada por classificação;
- Na avaliação para promoção a coronel em que a promoção é feita por escolha de entre os mais habilitados, designada por eleição.

d. Síntese Conclusiva

Das carreiras das FFAA estrangeiras analisadas, salienta-se a flexibilidade de todos os sistemas, que não ficam reféns da formação inicial, que aglutinam várias especialidades em troncos comuns designados por carreiras e que de um modo ou doutro tentam reter os mais aptos, sem descurar os restantes, garantindo capacidade à administração de pessoal para gerir eficazmente os RH existentes. Assim, para além da especialização inicial, existem outras especializações que em conjunto concebem uma carreira. No caso Francês com uma separação entre os que continuam na carreira de comando e os especialistas gerais que entram numa situação tipo carreira horizontal. Em Espanha é a capacidade de obter uma “melhor” especialização fundamental ou complementar, que influencia as promoções, gerando trajectos profissionais mais rápidos ou mais lentos.

O desenvolvimento de carreiras é gerido nos Ramos, sendo no caso do RU compulsivo, através da obrigatoriedade do registo de desenvolvimento pessoal e de ser o militar o 1º responsável pela sua carreira. Este é considerado o modo indispensável na obtenção de condições, que garantam a sua reinserção no mercado civil. Em França, embora o acompanhamento seja permanente, este é mais evidente nos 2 pontos de aferição/decisão existentes. No primeiro, na passagem de 1ºtenente/capitão a capitão-tenente/major, quando obtêm outra especialização e no segundo ponto de aferição/decisão, quando se especializam “totalmente” ou continuam em funções de comando. Para os que



se especializam “totalmente” foram criados os postos de especialistas gerais, solução para carreira horizontal, contornando o problema de haver postos iguais com vencimentos diferentes. Em Espanha existem 3 pontos de aferição/decisão, nomeadamente quando há mudança de colocação com funções muito diferentes ou formação, visando a promoção ou aquisição de nova especialidade, nas promoções a major, tenente-coronel e coronel. Genericamente e nos Países que nos são mais próximos, França e Espanha, aproveita-se até ao nível de 1º tenente/capitão e SJAjd a formação inicial dos militares, concentrando-se o desenvolvimento de carreiras em disponibilizar informação e responder a dúvidas. Numa segunda fase, mais interventiva, utiliza-se a flexibilidade das carreiras para reter os melhores para as funções de comando, proporcionando aos restantes outras funções.

As saídas da organização são normais no RU, devidamente acompanhadas pelo PDR. Em França e em Espanha a saída para o mercado civil só é equacionada quando há retracção de dispositivo, utilizando incentivos diversos. Opta-se quase sistematicamente por dar novas competências, colocando os militares em outras funções que a organização necessita e nas quais os militares se possam sentir realizados.

Para gerir esta problemática existem estruturas organizativas, como ODC's, ao mais alto nível nas estruturas de pessoal dos Ramos das FFAA, que visam efectuar a orientação da carreira dos militares, tendo por base perfis funcionais e *curriculum vitae*, mediante a aplicação de procedimentos sistémicos. Estas estruturas, de acordo com a teoria de gestão dos RH analisada no capítulo 2, apoiam os órgãos de gestão “corrente” dos RH, focalizando a sua acção num conjunto de instrumentos transversais às actuais estruturas, dos quais se destacam os pontos de aferição/decisão. Fazendo o *benchmarking* para o caso das FFAA Portuguesas, é conveniente a existência de 1 ponto de aferição/decisão na fase de desenvolvimento, em capitão-tenente/major, mantendo-o na carreira inicial, transferindo-o de carreira ou dando-lhe condições para inserção na vida civil, no aproveitamento máximo das potencialidades do militar. Posteriormente, na fase de maturação, capitão-de-mar-e-guerra/ coronel, é conveniente a existência de um 2º ponto de aferição, que analise a conveniência de aproveitar as capacidades que detém, no aproveitamento da experiência acumulada ou que o redireccione para outras funções nas FFAA. Ao nível de sargentos e pelas mesmas razões, justificam-se pontos de aferição/decisão nos postos que corresponderem às fases de desenvolvimento e maturação referidos no capítulo 2.



5. Instrumentos para o Desenvolvimento de Carreiras

a. Introdução

Conforme já referimos, em qualquer organização as carreiras enquadram-se dentro da pirâmide de funções. Por muito que “achatemos” a estrutura, por muitos cargos funcionais que existam, o facto é que só pode existir 1 chefe, alguns directores, muitos cargos intermédios e um enorme numero de funcionários, pelo que nos atrevemos a afirmar que as organizações estão sob a tutela da “ditadura da pirâmide organizacional”. Este conceito é ainda mais evidente dentro da organização militar, apesar das distorções entre os efectivos existentes e os QE aprovados, só possíveis com os lugares fora dos Ramos das FFAA, conforme expresso nos apêndices II e III. O desiderato dos mecanismos reguladores com os objectivos legais de flexibilidade de gestão e de motivação dos militares está em causa, este último há muito identificado, ” A falta de perspectivas de carreira para muitos, por não estarem linearmente definidas, ou por desconhecimento ou falta de aceitação do que ela é” (Barrento, 1990:20). Aqui chegados, uma de duas medidas pode ser decidida:

- Continuar a acreditar que o problema se vai resolvendo, em parte pela capacidade “inesgotável” dos órgãos de gestão de pessoal na obtenção de vagas, mantendo um grande numero dos camaradas dos postos mais elevados, capitão-de-mar-e-guerra/coronel capitão-de-fragata/tenente-coronel, sargento-mor/chefe, em funções que não são totalmente adequadas às habilitações que lhes foram proporcionadas;
- Enfrentar o problema e encontrar os instrumentos de gestão que promovam o acompanhamento e aconselhamento das carreiras militares, mesmo que isso obrigue a um maior desgaste da gestão de pessoal e mais ainda, quando se analisar as carreiras em pontos de aferição/decisão, propondo a transferência de carreira ou no seu limite a saída para a vida civil, assumindo-se em tempo que a carreira que se tinha projectado não se irá concretizar.

Surge assim terreno para acção do desenvolvimento de carreiras, não como panaceia de todos os males que as afectam, mas como institucionalização de estruturas organizativas, como contributo muito importante para a gestão dos RH, de que alguns *fora* insistentemente vêm solicitando implementação, que cronologicamente se refere:

- “ Criação de um órgão de aconselhamento sobre a progressão na carreira...que auxilie na tomada das melhores decisões e escolhas dos militares, contribuindo desta forma também como mecanismo regulador...” (Ribeiro, 1999:9), sublinhado do autor



- “...forma de cumprir os objectivos enunciados da moderna gestão de recursos humanos, poderia passar pela criação de um órgão específico que aconselhe os militares no desenvolvimento das suas carreiras...”, (Teixeira, 2000:22), sublinhado do autor;
- “Uma das razões porque não é feita gestão das carreiras, talvez a principal, deriva da inexistência de um órgão formal que se estabeleça como elo de ligação entre a Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal e o Comando de Pessoal.”, (Cabrita, 2002:8), sublinhado do autor;
- “Para acompanhar e aconselhar o oficial, ... deverá, junto do Comando do Pessoal ser instalado um núcleo gestor de desenvolvimento de recursos.” (Santos, 2002:33), sublinhado do autor;
- “; garantir, em permanência, o aconselhamento de carreira aos oficiais e sargentos do QP”, (Ramalho, 2007:26);
- “Deve ser previsto um mecanismo de acompanhamento e aconselhamento sistemático da carreira do militar”⁵⁴.

Assim, para concretizar o objectivo de institucionalizar um sistema de acompanhamento e aconselhamento permanente das carreiras militares, sistema que de acordo com os elementos até agora analisados deverá assentar num ODC, prevendo pontos de aferição/decisão e transferência de carreira nas FFAA ou saída para a vida civil. Neste sentido, vamos começar a construir todo o sistema numa concepção *bottom-up*, começando por identificar as tarefas mais elementares que devem ser cometidas a esta estrutura organizativa, ODC, até chegar à sua concretização organizativa.

b. O ODC

i. Tarefas e Missão

Face aos estudos analisados neste trabalho e tendo em atenção a actual estrutura organizacional dos Ramos das FFAA, deverão ser consideradas as seguintes tarefas:

- Elaborar e manter actualizado o *curriculum vitae* dos militares;
- Validar, em coordenação com o órgão responsável pela psicologia aplicada do Ramo ou pelos psicólogos nas várias estruturas do mesmo, a elaboração de perfis funcionais (*perfis de competências específicas*);
- Disponibilizar informação sobre carreiras e perfis funcionais;
- Coordenar o aconselhamento de carreiras com os gestores de linha;

⁵⁴ Alínea b) do nº3 do Despacho 115/MDN/2007 de 22 de Maio.



- Prospectivar as carreiras dos militares, recorrendo para o efeito à sua simulação e respectivo planeamento;
- Efectuar o acompanhamento e aconselhamento de carreira, com especial incidência nos pontos de aferição/decisão, tendo em consideração o conjunto formado pelo *curriculum vitae* (incluindo formação e funções exercidas) e avaliação de potencial;
- Colaborar com os órgãos da Superintendência dos Serviços de Pessoal (SSP) /Comando de Pessoal (CPess) dos Ramos, responsáveis pela colocação dos militares, sobre a adequação do militar a determinada função;
- Apoiar a transferência de carreira prioritariamente dentro do Ramo das FFAA e eventualmente na inserção no mercado de trabalho civil.

Definindo-se como missão:

Dirigir, coordenar e executar as actividades de todo o sistema de desenvolvimento de carreiras militares, através da aplicação de procedimentos de simulação, planeamento, acompanhamento, aconselhamento e informação, de modo a garantir a retenção, adaptação a novas funções ou inserção no mercado de trabalho civil do pessoal militar, com o objectivo de contribuir para a eficiência da sua gestão.

ii. Recursos Necessários

Para cumprir a missão e tarefas que definimos vão ser necessários recursos humanos e materiais. Para o efeito e considerando uma desejável racionalização no actual contexto, iremos privilegiar a utilização de meios materiais, reduzindo ao mínimo as necessidades em RH. Nesta ordem de ideias será necessário, para além de uma forte determinação, ao mais alto nível, na implementação deste sistema, o seguinte:

- **Flexibilidade de Legislação** – Neste âmbito torna-se imperioso ter em atenção:
 - o A carreira não pode estar espartilhada somente dentro de um QE, quase sem possibilidade de alterações. Os militares após a formação inicial devem desempenhar funções na classe/arma/serviço/especialidade, ou seja até 1º tenente/capitão e 1º sargento. A partir de capitão-tenente/major, genericamente nos postos que corresponderem à fase de desenvolvimento referida no capítulo 2, devem obter valências complementares a exemplo do que acontece em Espanha ou redefinirem-se carreiras distintas como em França. Nesta opção podem manter-se no quadro de origem em funções de comando, com possibilidade de atingirem com mais rapidez os postos mais elevados ou



passarem para áreas de especialização com carreiras mais lentas. Neste ultimo caso, não teriam que cumprir as condições especiais de promoção do QE de origem, nomeadamente tirocínios, frequência de determinados cursos, tempo de exercício em determinadas funções, deslocamentos etc. Esta modalidade obrigaria a que ao mesmo posto pudessem corresponder vencimentos diferentes, consoante o QE em que estivessem, ou em alternativa a criação de postos de especialistas gerais como em França;

- o Não obrigar a que todas as carreiras se iniciem em alferes e 2º sargento, permitindo assim a mais fácil transferência de carreira nos postos mais adequados. Esta opção permite que determinados quadros se possam iniciar em major ou SJAjd, evitando o grave incómodo de ter que transferir alguém de um QE para o meio de outro, que já tinha a sua antiguidade definida;
- o Separar a avaliação do potencial da avaliação de desempenho, permitindo que se estabeleçam pontos de aferição/decisão quando o Ramo considerar conveniente.

Estas mudanças legislativas embora fundamentais a médio prazo, não são impeditivas a que transitoriamente se procedam a soluções mais flexíveis no curto prazo, para o caso das transferências, possibilitando desde já aproximarmo-nos de um verdadeiro desenvolvimento de carreiras. Assim, é legalmente possível a nível de Marinha efectuar transferências ao abrigo do artº 169º do EMFAR, ou eventualmente aproveitar a possibilidade de criação de subclasses e ramos, nos termos do artº 223º do EMFAR, se bem que através de uma interpretação jurídica bastante lata. Ao nível do Exército autorizar transferências ao abrigo do artº 169º do EMFAR para o Quadro Técnico Superior de Apoio e para o Quadro de Juristas do Exército, com existência legal e ainda sem efectivos. Para a FAP não há solução estatutariamente fácil, a não ser fazer uso do artº 169º do EMFAR; idênticas facilidades e constrangimentos ocorrem ao nível de sargentos. Contudo, nada impede que obtenham outras especializações e que os militares sejam geridos por estas novas qualificações. Concorrentemente, serão necessários despachos do Chefe de Estado-Maior (CEM) respectivo, a garantir equivalências às condições especiais de promoção, aos militares que optarem por integrar estas especializações, ou optar pelo uso de pelo menos uma vez, de dispensa das condições especiais nos termos do artº 188º do EMFAR.



- **Perfis Funcionais** – Todas as funções têm de ter um *perfil de competências específicas*. A morosidade associada a este trabalho não é contudo impeditiva de soluções intermédias, através da obtenção de *perfis de competências específicas* de países aliados. Decerto que as competências específicas para desempenho da função de comandante de fragata, de batalhão mecanizado ou de piloto de F-16, não deverão ser muito diferentes de Portugal para outro país.
- **Sistema de Gestão de Dados de Pessoal** – A estrutura informática do *curriculum vitae* tem de estar bem definida, de modo a ser possível obter uma infinidade de elementos de um modo *friendly*. Para além desta tarefa terá que propiciar simulação de carreiras, baseada na comparação entre o *perfil funcional (competências específicas para determinada função)* e o *curriculum vitae* (incluindo formação, funções exercidas e avaliação do desempenho), de modo a estabelecer o desenvolvimento de carreira mais adequado ao militar, o que conduzirá ao seu melhor aproveitamento.

Quem necessitar de aceder a este sistema tem de ter meios para o realizar. A informação quanto a carreiras, suas perspectivas, pontos de aferição/decisão, possibilidades, seu desenvolvimento, em resumo, tudo o que diga respeito às carreiras e perfis funcionais tem de estar facilmente disponível, como por exemplo na intranet do Ramo.

Sendo a manutenção dos dados uma missão óbvia do Ramo, parece-nos no entanto que o SIGDN tem de atribuir maior prioridade à área de pessoal, de modo a disponibilizar os recursos técnicos que os Ramos não dispõem. Sem estes meios é possível efectuar aconselhamento de carreiras para alguns militares, com base em entrevistas e nos seus *curricula vitae*, a exemplo do que faz a Marinha, mas não é exequível um eficiente desenvolvimento de carreira e muito menos para um universo de milhares de militares.

- **Rede de Gestores de Linha** – A necessidade de haver este apoio ao SSP/CPess está directamente ligado ao universo de militares a considerar. Assim, além dum eficiente sistema de gestão de pessoal acessível na intranet, com toda a informação para o desenvolvimento de carreiras, o SSP/CPess não pode executar todas as tarefas neste âmbito, se não tiver apoio adicional dos designados gestores de linha. Estes podem ser em parte os conselhos das classes/armas/serviços/especialidades, embora limitadamente, por não poderem



acompanhar os militares, já que variam frequentemente de composição. O trabalho do gestor tem de ser exercido por um oficial superior, em sobreposição de funções, com formação adequada para efectuar o aconselhamento de carreira, quando solicitado pelo SSP/CPess ou pelo próprio militar.

- **Protocolos de Formação** – Para além da formação que seja garantida pelo IESM ou através das Escola Naval/Academias, os protocolos de formação com outras universidades, devem servir para dar especialização a militares que o Ramo pretenda mudar de carreira ou eventualmente para apoiar a inserção no mercado civil. Procedimento passível de ser primordialmente garantido através das Escola Naval/Academias, se estivermos a considerar formação de nível universitário, por dialogarem ao mesmo nível com as suas congéneres. Quanto à formação de nível profissional, deverá ser garantida pelo mesmo órgão que nos Ramos superintende à formação profissional dos RC.

Para promover estas acções de uma forma mais sistemática, é conveniente que haja enquadramento legal, que minimize a aleatoriedade do processo, que deverá recair no MDN, eventualmente enquadrado pela DGPRM

iii. Organização

Definidas as tarefas, missão e recursos necessários para a sua implementação estamos em condições de definir a sua organização. Assim, consideramos necessário que o ODC tenha uma composição que disponha de:

- Estrutura de Dados Pessoais – com as tarefas de manter actualizado todas as vertentes do *curriculum vitae* de cada militar e informação sobre carreiras;
- Estrutura de Perfis Funcionais e Simulação – com as tarefas de elaborar perfis funcionais disponibilizando informação sobre os mesmos e simular prospectivamente as carreiras;
- Estrutura de Acompanhamento e Aconselhamento – com as tarefas de acompanhar e aconselhar a carreira, em particular nos pontos de aferição/decisão, coordenando com outras entidades co-responsáveis por esta tarefa, apoiar a colocação de militares e propor as mudanças de carreira mesmo na eventualidade de saída para o mercado civil;
- Estrutura de Apoio Informático – com a tarefa de apoiar o funcionamento de todo o sistema de informação inerente ao ODC.



c. Implementação e Funcionamento do Sistema de Desenvolvimento de Carreiras

i. Implementação

Esta é a fase mais crítica, pela desconfiança que uma nova estrutura vai gerar. Assim é necessário que:

- Seja criado na dependência do Gabinete do Chefe de Estado-Maior (GABCEM) um GT com dois pólos e duas tarefas fundamentais. Um pólo junto ao próprio GABCEM, para receber directivas ao mais alto nível e trabalhar em coordenação com o EM na concepção e análise prévia do sistema, tendo por base um plano estratégico de acção. Outro pólo junto à SSP/CPess que concorrentemente contribua na elaboração do plano estratégico e dê corpo à sua implementação;
- Se iniciem os trabalhos com orientações a nível do Ramo, que permitam uma interpretação mais lata da legislação num período transitório, sem prejuízo das necessárias alterações legislativas indispensáveis a médio prazo, de atribuição da tutela, conforme referido em 3. a. e em 5. b. ii.. Neste sentido, deverá ser tido em consideração que a mudança de carreira na organização, se baseia em parte na avaliação de potencial que actualmente não existe, que os vencimentos dos militares nesta carreira de apoio/especialização podem ser maiores para o mesmo posto do que os militares na carreira de comando/hierárquica, que estes militares deixam de obedecer às condições especiais de promoção do QE de origem, mas que podem não atingir os postos mais elevados. Sem estas mudanças, ir-se-á manter o actual *status quo*, sem que os militares vejam vantagens em mudar de carreira e sem que o acompanhamento e aconselhamento de carreiras possam contribuir para um aproveitamento equilibrado e eficiente dos RH. Pelo contrário, seria contraproducente ter um órgão com este objectivo, que se tornaria num *nado morto* por falta de capacidade legal. Poderia melhorar um pouco a gestão de pessoal ao aconselhar, mas não poderia influenciar a colocação do militar certo no lugar certo e até permitir que os que usufríssem das vantagens iniciais da carreira de apoio/especialização, viessem à posteriori exigir ao Ramo o cumprimento das condições do seu QE de origem;
- Que em coordenação com o SIGDN se garanta a operacionalização dos meios técnicos necessários para a gestão de pessoal;



- Se procedam a protocolos com instituições, para garantir formação complementar nas áreas a considerar de interesse para o Ramo, ou eventualmente para o militar se a opção for a saída para a vida civil;
- Se proceda a uma acção massiva de informação interna, explicando os objectivos do plano estratégico em todas as vertentes, logo que garantidos os anteriores desideratos, em particular a assumpção pela tutela das alterações legislativas;
- Que o sistema seja implementado faseadamente, começando por um primeiro curso de oficiais e somente para o 1º ponto de aferição/decisão.

ii. Funcionamento do Sistema

Estes procedimentos visam melhorar a gestão dos RH e permitem preconizar as possibilidades de carreira. O militar a quem o órgão de aconselhamento considere que deve seguir uma carreira de apoio/especialização e que o não queira, só excepcionalmente deve ser mantido na carreira de origem, mesmo que admita sujeitar-se a condições menos aliciantes. Pelo contrário, o militar que é aconselhado a permanecer na carreira de comando/hierárquica e deseje encetar uma carreira de apoio/especialização, deve ser autorizado a fazê-lo.

Partindo deste princípio a questão fundamental é saber de que modo e que instrumentos de gestão já analisados neste trabalho, contribuem para a administração eficiente dos RH. Assim considera-se pertinente o seguinte:

- Disponibilizar de um modo interactivo informação relativa aos perfis funcionais, dos cursos necessários para exercer determinadas funções e das carreiras existentes. O militar é o seu 1º gestor de carreira, acompanhado pelos gestores de linha e pelos conselhos da classe/arma/serviço/especialidade;
- Os cursos de formação inicial e de promoção servirão para o desempenho de funções até capitão-tenente/major e SJAjd, mantendo-se o militar no QE de origem;
- Face a toda a informação relativa ao militar, prospectivar a sua carreira no 1º ponto de aferição/decisão, preferencialmente após a frequência do curso de oficial superior (CPOS), aconselhando a carreira a seguir ou, em última instância, a inserir-se na vida civil;
- A especialização de militares pode ser obtida em cursos nas FFAA ou em organizações civis e deverão ser de duração curricular inferior a licenciatura;



- Aos militares que optarem pela carreira de apoio/especialização, ter capacidade de garantir-lhes aprofundamento da formação especializada na área que elegeram, num 2º ponto de aferição/decisão, quando chegar a fases mais avançadas da sua carreira militar.
- Aos militares que optarem pela carreira de comando/hierárquica e que não ascendem ao curso de oficial general (CPOG), 2º ponto de aferição/decisão, acompanhar o desenvolvimento destas carreiras através:
 - o Do aproveitamento em áreas para as quais se sintam particularmente vocacionados, decorrente da experiência profissional acumulada;
 - o De formação especializada, como última opção, podendo aproveitar-se este investimento através da prestação de serviço na reserva activa.

d. Síntese Conclusiva

As organizações e em particular as FFAA têm estruturas com vários níveis, pelo que não é possível que todos ascendam ao posto mais alto da hierarquia, neste modelo configurado pela “ditadura da pirâmide organizacional”. É esta uma das razões da existência de alguns mecanismos reguladores do EMFAR, mas que já não são suficientes para manter os RH motivados. Acresce ainda que de acordo com as mais recentes teorizações sobre desenvolvimento de carreiras, é conveniente ter disponível vários instrumentos de gestão, que identificámos em 5.b.i. e que permitem promover o acompanhamento e aconselhamento dos militares, de modo a garantir uma gestão eficiente dos RH, contrariando o determinismo de uma carreira prevista muitos anos antes, à qual os RH se adaptaram por vezes menos bem e da qual não se vislumbram actualmente saídas, validando-se parcialmente a hipótese 1. Assim, é imprescindível institucionalizar o acompanhamento e aconselhamento permanente das carreiras militares, a ser edificado a partir de um ODC. Para o realizar dever-se-á atender à prossecução de várias tarefas e deter vários recursos, como flexibilidade de legislação, perfis funcionais, sistema de gestão de dados de pessoal, rede de gestores de linha e protocolos de formação com outros órgãos e instituições, para além de uma inequívoca determinação na implementação deste sistema. Os recursos referidos complementam a acção dos instrumentos de gestão e conjuntamente com estes são imprescindíveis para a administração eficiente dos RH, validando-se assim plenamente hipótese 1.

Do antecedente decorre que será então possível ao ODC dirigir, coordenar e executar as actividades de todo o sistema de desenvolvimento de carreiras militares, através da



aplicação de procedimentos de simulação, planeamento, acompanhamento aconselhamento (em pontos de aferição) e informação, de modo a garantir a retenção, adaptação a novas funções ou inserção no mercado de trabalho civil dos RH. É em resumo, institucionalizar a estrutura organizacional que utiliza os instrumentos de gestão definidos, para promover o acompanhamento e aconselhamento permanente das carreiras militares, contribuindo para a gestão dos RH e garantindo o aproveitamento equilibrado e eficiente dos militares, validando assim a hipótese 2 e conclusivamente de acordo com a questão central que orientou o presente trabalho, conforme resumido no mapa de validação em apêndice V.

Para implementar o sistema e a estrutura organizativa descritos, é imprescindível a criação na dependência do GABCEM dum GT com dois pólos e duas tarefas fundamentais. Um pólo junto ao próprio GABCEM que recebe directivas ao mais alto nível e coordena com o estado-maior a concepção e análise prévia do sistema, produzindo um plano estratégico de acção; outro pólo junto à Superintendência ou Comando Pessoal (SSP/CPess), que concorrentemente contribua na elaboração do plano estratégico e dê corpo à sua implementação. Este processo tem de ser transparente, envolver cada Ramo das FFAA, pelo que é indispensável informação interna massiva, explicando os objectivos do plano estratégico em todas as vertentes. Este deve ser executado faseadamente, começando por um primeiro curso de oficiais no 1º ponto de aferição/decisão. Logo que implementado, é preciso manter presente que o processo visa englobar o maior número possível de militares, sabendo-se que estes são os primeiros gestores da própria carreira, nomeadamente até ao 1º ponto de aferição/decisão. Só então se prospectará a sua carreira, aconselhando-o no rumo a seguir dentro do Ramo das FFAA, apoio/especialização ou comando/hierárquica, ou esporadicamente a inserir-se na vida civil. Aos que optarem pela carreira de apoio/especialização, ter capacidade de proporcionar-lhe formação adicional na área que elegeram, quando chegar a fases mais avançadas da sua carreira militar; aos outros, aos da carreira comando/hierárquica que não ascendem ao CPOG, acompanhar o desenvolvimento da carreira no 2º ponto de aferição/decisão, analisando a possibilidade de aproveitar as capacidades que detêm, fruto da experiência acumulada ou providenciar formação especializada e redireccioná-los para outras funções nas FFAA.



6. Conclusões Gerais e Recomendação ao Exército

Tendo em consideração a questão central equacionada no início do processo de investigação, **“Que instrumentos de gestão se devem adoptar, para que o acompanhamento e aconselhamento de carreiras contribuam para o seu desenvolvimento e proporcionem um aproveitamento equilibrado e eficiente dos militares?”** e a análise efectuada e consubstanciada nas sínteses conclusivas dos capítulos anteriores, imprescindíveis para a completa compreensão das medidas que se subscrevem como corolário final, permite-nos concluir que:

- A Instituição Militar, sendo uma organização com características muito específicas, não pode deixar de estar atenta aos novos sistemas de gestão dos RH;
 - As grandes exigências que esta profissão contém, obriga-nos a cuidados redobrados com os seus elementos, dando-lhes condições de formação, de progressão e de escolha que lhes permitam cumprir conscientemente o honroso compromisso da missão;
 - A flexibilidade legislativa, em particular das carreiras militares e dos instrumentos de gestão dos RH, contribui para a sua melhor administração e para o cumprimento da missão das FFAA;
 - O acompanhamento e aconselhamento de carreiras são instrumentos fundamentais para um equilibrado desenvolvimento das mesmas, devendo ser objectivo dos Ramos das FFAA e do militar;
 - Os pontos de aferição/decisão devem avaliar o potencial do militar em momentos cruciais da carreira após:
 - o O CPOS, equacionando eventual transferência de carreira prioritariamente nas FFAA;
 - o Preterição ao CPOG, aproveitando os militares em áreas para as quais se sintam particularmente vocacionados ou no limite através de formação especializada para prestação de serviço mesmo na reserva activa.
- Estes pontos coincidem assim com as fases de desenvolvimento e maturação das carreiras;
- A existência de uma estrutura organizativa que superintenda o acompanhamento e aconselhamento de carreiras, apoiada em técnicas evoluídas, nomeadamente de simulação, é imprescindível para a gestão eficiente dos RH, a exemplo das melhores praticas existentes em FFAA de países estrangeiros que nos são próximos;



- A formação inicial deve visar o desempenho de funções de subalterno, para onde já se orientaram os Ramos das FFAA, devendo considerar-se a formação adicional um instrumento de gestão, que permita mudança de carreira nas FFAA ou eventualmente e no limite a saída para a vida civil;
- A implementação da estrutura organizativa que utilize os instrumentos de gestão enunciados, é a fase mais crítica, devendo ter apoio institucional, ser transparente e envolver todo o Ramo;
- As FFAA e os militares têm que saber compatibilizar o imperioso cumprimento da missão com a legítima progressão na carreira, de modo a que haja uma relação saudável e interdependente entre ambos;
- Os instrumentos preconizados para o efeito procuram, em suma, uma maior agilização nas carreiras, um melhor aproveitamento e adaptação dos RH, uma informação oportuna e um desafio à excelência da função;

Para o Exército e num momento em que a qualificação é mais importante que o número indiscriminado dos seus efectivos, acrescem a estas conclusões três recomendações:

- Redefinir o recrutamento para as funções que exigem actualmente outra licenciatura para além da obtida na AM, de modo a evitar o uso menos adequado dos recursos;
- Aproveitar o conceito de *oficial de apoio ao voluntariado*, dos QO de 2000, para implementar os gestores de linha, que em acumulação de funções exercerão o aconselhamento de carreira do QP;
- Investir numa formação multidisciplinar dos seus quadros, que por um lado lhes proporcione escolhas várias na sua carreira e por outro permita à Instituição um aproveitamento em tarefas tecnicamente mais exigentes e especializadas.



Bibliografia

Monografias, Artigos e Trabalhos Escolares

- BAQUER, Teniente General Mariano Alonso (1999). *Evaluación y Proyección de Carrera*. Ejército de Tierra Español, 703, p.34-58.
- BARRENTO, António Eduardo Queiroz Martins (1990), *Motivação dos Quadros Permanentes do Exército Português: Perspectivas*. Lisboa: IAEM, Trabalho Individual.
- CABRITA, Mário Augusto Mourato (2002), *A Carreira do Oficial do Exército do Quadro Permanente: Subsídios para um Modelo Renovado*. Lisboa: IAEM, TILD.
- CAETANO, António, VALA, Jorge (2002). *Gestão de Recursos Humanos*, 2ª edição. Lisboa: RH Editora.
- CARVALHO, J. Eduardo, et al. (2006). *Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- CHUECA, General de Brigada José Maria Villaroya, *Perfil de la Escala Superior del CGA*. Ejército de Tierra Español, 661, p.55-60.
- CONTENTE, Fernandes (1999), *Desenvolvimento Versus Aplicação dos Recursos Humanos no Exército*. Lisboa: IAEM, Trabalho no Âmbito da Administração de Recursos Humanos.
- CORDEIRO, João Luís Ramirez C., COIMBRA, António Pacheco Dias, SANTOS, João Leonardo Valente (2008). *Recursos Humanos e Gestão de Carreiras: Uma Perspectiva Para o Futuro*. Lisboa: IESM, Trabalho de Investigação de Grupo do CPOG.
- DINIS, José António Henriques, MENDONÇA, José Carlos da Palma, RIBEIRO, António Manuel Fernandes da Silva (2007). *Do Ciclo de Planeamento ao Orçamento Através do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional*. Lisboa: IESM, Trabalho de Investigação de Grupo do CPOG.
- GONZÁLEZ, Coronel José António García, *Definición de los Perfiles de Carrera*. Ejército de Tierra Español, 661, p.52-54.
- KAMPHAUSEN, Roy, SCOBELL, Andrew, TANNER, Travis (2008), *The “People” in The PLA: Recruitment, Training, and Education in China’s Military*. U.S. Government. Disponível na Internet em: <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdf/PUB858.pdf>



- LHANO, João Pedro Machado Falcão (2007), *Necessidade do Exército em Recursos Humanos qualificados em áreas de conhecimento não inscritas no âmbito das Armas e Serviços: Obtenção aplicação e gestão de carreiras*. Lisboa: IESM, Trabalho de Investigação de Longa Duração.
- LOPES, Manuel da Cruz Pereira (2003), *A gestão de Carreira do Oficial do Quadro Permanente, saídas laterais e inserção no mercado de trabalho*. Lisboa: IAEM, TILD.
- LUÍS, Emanuel Jorge de Almeida (2004), *A Carreira Docente Militar, Sua Necessidade e Implicações para o Exército*. Lisboa: IAEM, TILD
- OTAL, Almirante José António Balbás (2007). *La Unidad en la Diversidad*. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, 14, p.45.
- RAMALHO, General José Luís Pinto (2007), *Directiva para o Exército 2007-2009*.Jornal do Exército, ano XLVIII, nº563,p.22-27.
- RIBEIRO, João Pedro R. B. O.(1999), *A gestão de Carreiras*. Lisboa: IAEM, Trabalho no Âmbito da Administração de Recursos Humanos.
- SANTOS, Jorge Jesus dos (2002), *Especialização Versus Generalização dos Oficiais do Quadro Permanente: Implicações na Formação inicial e Posterior, nas carreiras e na Gestão dos Recursos Humanos. Modelo a considerar para o Exército*. Lisboa: IAEM, TILD.
- SANTOS, Lúcio Agostinho Barreiro dos (1997), *Subsídios para uma Carreira-tipo do Oficial do QP do Exército*. Lisboa: IAEM, TILD.
- SOUSA, Maria José, et all.(2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos Práticos*, 2ª edição. Lisboa: LIDEL.
- TEIXEIRA, Eduardo Augusto Carneiro (2000), *Carreiras dos Militares do Quadro Permanente do Exército: Uma Perspectiva Teórica Conjectural*. Lisboa: Estado Maior do Exército, Trabalho da Divisão de Pessoal.
- TORRINGTON, Derek, HALL, Laura, TAYLOR, Stephen (2008). *Human Resource Management*, seventh edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- WATERMAN, Robert H. Jr., WATERMAN, Judith A. , COLLARD. *a career-resilient workforce* [em linha]. July-August 1994 [referência de 4 de Outubro de 2008]. Disponível na Internet em: http://www.harvardbusiness.org/hbsp/hbr/articles/article.jsp?articleID=94409&ml_action=get-article&pageNumber=1&ml_subscriber=true&referral=2533



Legislação

- *Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 Junho, com as alterações e rectificações introduzidas até ao Decreto-Lei 166/2005, de 23 de Setembro (Estatuto dos Militares das Forças Armadas)*
- *Decreto Lei nº 289/2000 de 14 de Novembro (Regulamento da Lei do Serviço Militar)*
- *Decreto Regulamentar nº 4/2002 de 5 de Fevereiro (Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar)*
- *Despacho 63/MDN/2006. D.R. II Série. 101 (2006-05-25)*
- *Despacho 115/MDN/2007 (2007-05-22)*
- *Lei nº 29/82, de 19 de Dezembro (Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas)*
- *Lei nº 111/91 de 29 de Agosto (Lei Orgânica de Bases de Organização das Forças Armadas)*
- *Lei 174/99 de 21 de Setembro (Lei do Serviço Militar)*
- *Lei 17/1999 de 18 de Maio (Regimén del Personal de las Fuerzas Armadas)*
- *Lei 39/2007 de 19 de Novembro (Ley de la carrera militar de España)*
- *Real Decreto 1551/2004 de 25 de Junho (Estructura Orgánica Básica del Ministerio de Defensa)*
- *Statut de Officiers de Carrière des Forces Armées - Loi du 1^{er} Mars 1958 (Loi du 16 mai 01 (Loi du 16 Jul 05) - Belgique*

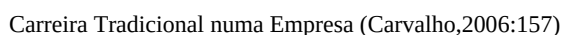
Sítios electrónicos

- <http://www.mdn.gov.pt/mdn/pt/mdn/organograma/dgprm/DGPRM.htm>
(consultado em de 21 de Setembro de 2008)
- <http://www.nato.int/ims/2001/win/denmark.htm> - Carreira horizontal nas Forças Armadas Dinamarquesas
- <http://www.nato.int/docu/articles/2000/a000913a.htm>-Reshaping European Armed Forces for the 21ST century (consultado em 22 de Setembro de 2008)
- http://www2.army.mod.uk/linkedfiles/servingsoldier/career/pdr/briefing_slides_and_notes.ppt
<http://www2.army.mod.uk/servingsoldier/career/pdr/index.html>
<http://www.internationalmta.org/Documents/2004/2004070P.pdf> -Apresentação



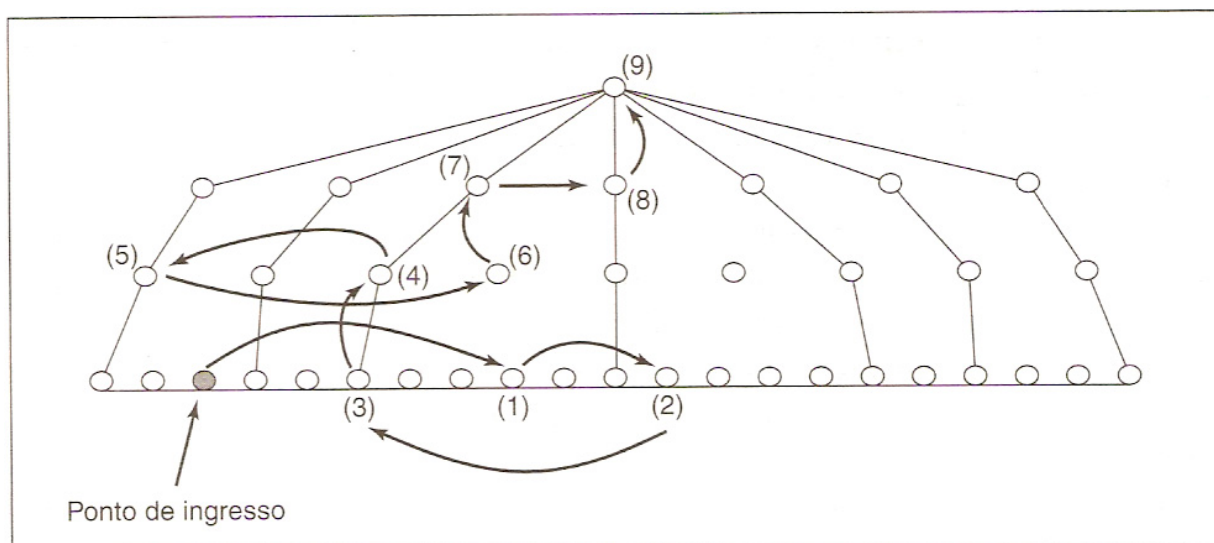
- http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/palestras/Palestra_Gestao_d_e_Pessoas.pdf (consultados em 24 de Setembro de 2008)
- <http://www.defenselink.mil/prhome/mpppoepm.html> Missão da gestão de pessoal da Secretaria de Estado de Defesa dos USA (consultado em 7 de Outubro de 2008)
- <http://www.npc.navy.mil/CareerInfo/CareerMgmtSymposium/> Simpósio nos USA relativo é informação das oportunidades de carreira (consultado em 7 de Outubro de 2008)
- <http://www.airforce.com/careers/officer/careers.php> Carreiras na USA Air Force (consultado em 7 de Outubro de 2008)
- <http://www.navy.com/> USA Navy (consultado em 27 de Outubro de 2008)
- <http://www.armyonline.mod.uk/> Gabinete de Carreiras online do Reino Unido (consultado em 27 de Outubro de 2008)

Anexo A – Carreira Tradicional





Anexo B – Carreira Moderna



Carreira Moderna numa Empresa (Carvalho,2006:159)

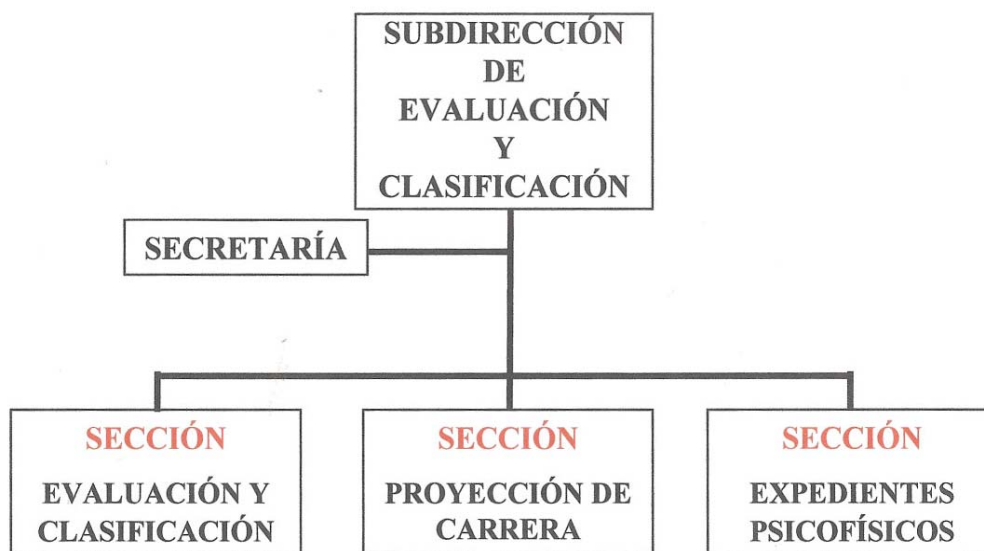
Anexo C – Contrato Psicológico

	Indivíduo – Oferece	Organização – Oferece
Antigo Contracto Psicológico	-Lealdade -Empenhamento -Execução Adequada	-Segurança -Carreira Futura -Cuidar do Indivíduo
Novo Contracto Psicológico	-Aprendizagem contínua -Acompanhar a Mudança -Empenhamento com o sucesso da Organização - Gerir a sua Carreira -Alta Produtividade	-Ferramentas e Ambiente para Atingir Empregabilidade - Oportunidades de Avaliação - Oportunidades de Desenvolvimento -Apoio
Fonte : R. H. Waterman, J. A. Waterman and B. A. Collard (1994) “Toward a career-resilient workforce”, Harvard Business Review, July-August.		

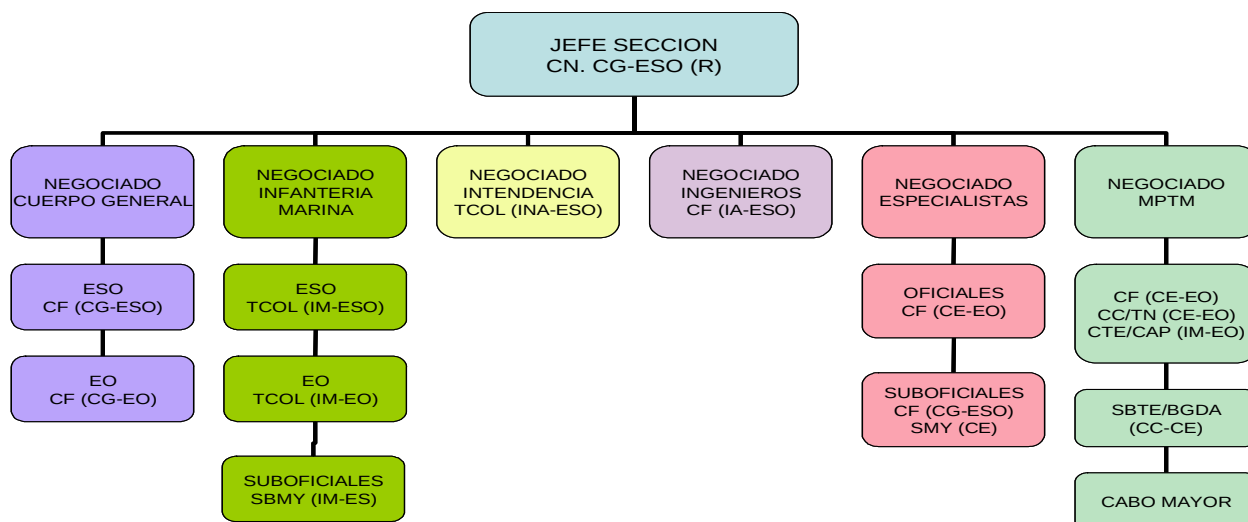
Quadro de Contracto Psicológico (Torrington,2008:445)



**Anexo D – Subdirección de Evaluación y Clasificación:
Ejército Español**



**Anexo E – Sección de Orientación Profesional:
Marinha Espanhola**





**Anexo E – Sección Proyección Carrera:
Ejército Español**



Apêndices

Apêndice I – Glossário de conceitos

Avaliação de Desempenho – é um processo pelo qual uma organização mede a eficiência e a eficácia dos seus colaboradores. Em geral, este processo serve como ferramenta de auditoria e controlo da contribuição dos participantes para o lucro organizacional (Carvalho, 2006:192)

Avaliação de Potencial – “A capacidade para uma pessoa ter uma carreira significa a possibilidade desta evoluir ao longo da vários postos de trabalho ou de várias funções” devendo as organizações “...deterem informações sobre o desempenho dos seus colaboradores, devem possuir informação detalhada sobre o percurso profissional percorrido, os desejos do percurso profissional futuro e o processo de formação e de desenvolvimento vividos” (Carvalho, 2006:150-151)

Cargos Militares – “...lugares fixados na estrutura orgânica das Forças Armadas, a que correspondem as funções legalmente definidas” (EMFAR, 2003,Art. 33.º).

Carreira Apoio/Especialização – Carreira que se inicia após o 1º ponto de aferição/decisão, que envolve especialização em área diferente da formação inicial, momento a partir do qual o militar passa a ter uma nova carreira com novas condições especiais de gestão.



Carreira Comando/Hierárquica – Carreira que se inicia na sequência da formação inicial, que permita a entrada em determinado QE. Esta carreira existe para todos os militares até ao 1º ponto de aferição/decisão.

Carreira Externa – “Engloba as exigências, os requisitos e as oportunidades de uma organização em particular com uma cultura própria, ... isto é, a combinação de oportunidades e constrangimentos que existem num dado emprego ou organização, têm três componentes importantes tanto para o indivíduo como para as próprias chefias organizacionais: cultura organizacional, oportunidades de carreira e opções para o desenvolvimento de carreira”(Caetano,2002:434 e 435).

Carreira Horizontal – Carreira especializada em determinada área do conhecimento, na qual a progressão vertical é muito reduzida ou nula, com remunerações crescentes de acordo com os graus de proficiência atingidos. “ é importante que as empresas promovam os movimentos laterais desenvolvendo um sistema de pagamento que recompense o desenvolvimento de capacidades e não somente o nível na organização” (TORRINGTON,2008:457).

Carreira Interna – “Diz respeito aos motivos, aos valores e aos talentos de um determinado indivíduo, assim como aos constrangimentos das suas próprias capacidades... este auto-conceito profissional desenvolve-se com base na formação e experiência profissional adquiridas pelos indivíduos”(Caetano,2002:434 e 436).

Carreira Militar– “...é o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si” (EMFAR, 2003,Artº 27º).

Competência – Capacidade (Dicionário de Língua Portuguesa, 2006, Porto Editora), utilizado neste trabalho para caracterizar o “saber fazer”.

Desenvolvimento da Carreira Militar – “...traduz-se, em cada categoria, na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respectivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas. O desenvolvimento da carreira militar, em cada categoria, deve possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos que a constituem” (EMFAR,2003, Art. 126.º).

Desenvolvimento da Carreira – Análise dinâmica decorrente da relação entre a organização e o indivíduo (Sousa, 2006:160).



Empregabilidade – Permitir aos empregados o desenvolvimento de capacidades que estão a ser requeridas e permitir-lhes oportunidades de as praticar e mantê-las actualizadas (Torrington, 2008:445).

Funções Militares – “...as que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares.”, classificando-se em “...comando, direcção ou chefia, estado-maior, execução” (EMFAR, 2003, Artº 34º).

Gestão – Utilização racional dos recursos em função de um determinado projecto ou de determinados objectivos (Dicionário de Língua Portuguesa, 2006, Porto Editora), que quando directamente associado neste trabalho a RH, caracteriza a sua administração “corrente”.

Gestor de linha – Gestor de RH, que apoia os movimentos de carreira numa situação de proximidade ao individuo, que obtém *feedback* directo do seu desempenho e potencial, identificando pontos fortes e fracos, encontrando-se em posição ideal de propor desafios para novas funções que lhe considera mais adaptadas (Torrington, 2008:458).

Instituição – Estabelecimento de utilidade pública (Dicionário de Língua Portuguesa, 2006, Porto Editora).

Mecanismos Reguladores de Carreira – medidas “...que assegurem flexibilidade de gestão e permanente motivação dos militares” (EMFAR, 2003, alínea b) Artº 127º).

Metodologia – Conjunto de regras ou princípios empregados no ensino de uma ciência ou arte (Dicionário de Língua Portuguesa, 2006, Porto Editora), utilizado neste trabalho quando nos referimos aos tipos de avaliações.

Modelo – Esquema teórico em matéria científica representativo de um comportamento, de um fenómeno ou conjunto de fenómenos (Dicionário de Língua Portuguesa, 2006, Porto Editora).

Organização – Relação de coordenação e coerência entre os diversos elementos que formam um todo (Dicionário de Língua Portuguesa, 2006, Porto Editora).

Outplacement – Mudar uma actividade completa para fora da empresa atribuindo-a a outra empresa prestadora de serviços (TORRINGTON, 2008:862).

Outsourcing – Procura de RH fora do negocio principal da empresa (TORRINGTON, 2008:862)-.

Perfil Funcional – é o conjunto de competências específicas que cada função exige para ser exercida, de modo a individualizar cada uma delas.



Sistema - Conjunto de partes dependentes umas das outras (Dicionário de Língua Portuguesa, 2006, Porto Editora).

QUANTITATIVOS e % em EXCESSO/DEFICIT-OFICIAIS

Valores em Excesso

- Até 50%
- 51-100%
- 101-200%
- 201-400%
- Mais 400%

- 1) Os valores são a diferença entre o total de militares existentes por Classe/Arma/Serviço/Especialidade e os QE aprovados
- 2) No Exército existe um QE aprovado para lugares que podem ser desempenhados por militares de várias Armas/Serviços, que por motivo de equidade com os outros Ramos foi percentualmente distribuído pelos QE individuais de cada Arma/Serviço
- 3) Não foram considerados os QE em extinção, sem efectivos ou fora do objecto deste TII



Apêndice III – Comparação de Efectivos de Sargentos com QE Aprovados

QUANTITATIVOS e % em EXCESSO/DEFICIT-SARGENTOS

MARINHA								EXÉRCITO								FORÇA AÉREA										
Classes	S. Mor		S. Chefe		S.Ajud		1º/2ºSarg	Armas/Serviços	S. Mor		S. Chefe		S.Ajud		1º/2ºSarg	Especialidades	S. Mor		S. Chefe		S.Ajud		1º/2ºSarg			
	Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%			Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%			Qt.	%	Qt.	%	Qt.	%				
Abastec.(L)	1	33	6	67	4	14	38	22	Infantaria	15	75	12	15	9	3	142	28	OPCOM	4	400	9	180	8	47	31	26
Comuni.(C)	3	100	5	63	2	7	48	27	Artilharia	28	462	26	74	5	4	75	31	OPMET	0	0	4	400	5	100	7	21
C. Mâq.(CM)	2	67	4	50	4	13	55	31	Cavalaria	19	312	20	94	13	14	61	35	OPCART	4	400	2	40	38	253	71	65
M. Nav.(MQ)	2	33	4	36	22	49	51	24	Engenharia	20	995	2	14	7	9	51	23	OPRDET	5	500	6	200	47	336	59	64
Electrot.(ET)	8	100	5	29	36	58	75	22	Transmiss.	20	895	19	103	19	23	60	29	OPINF	8	800	5	250	11	183	5	14
Electr. (E)	1	50	2	29	4	20	28	25	Medicina	5	162	4	24	5	9	31	31	MMA	5	250	2	13	76	127	161	40
E.Diag	2	40	4	36	42	108	111	51	Farmácia	6		2		6	89	12	92	MMT	0	0	2	67	8	53	29	27
Fuzil(FZ)	0	0	4	31	5	11	56	21	Medi. Vet	2		4	363	3	69	6	100	MARME	2	200	2	50	51	255	75	47
Merg (U)	1	100	0	0	1	25	0	0	Adm Militar	13	645	7	87	7	20	17	11	MELIAY	0	0	4	80	27	135	45	29
Musi (B)	0	0	1	33	2	20	12	18	Material	10		2	9	0	0	88	28	MELECT	2	200	2	100	16	145	11	15
Radars. (R)	1	100	2	67	3	33	1	2	Transportes	0		0		2		11	31	MELECA	4	200	2	25	42	120	91	42
Manobra (M)	2	67	1	17	1	5	38	29	Pess. Secret	0		0		0		11	13	ABST	3	300	0	0	19	112	37	31
Taifa (TF)	0	0	2	40	2	14	7	8	Musicos	0		3	33	9	13	38	29	SS	0	0	5	250	5	50	11	15
Artilh. (A)	4	133	7		5	21	39	28	Com. Clarim	1		4		7	55	14	45	SAS	1	50	14	127	20	43	54	23
Torped. (T)	0	0	3	100	2	20	13	23										PA	7	700	1	17	70	412	91	60

A 30 de Junho de 2008

OPCOM	4	400	9	180	8	47	31	26
OPMET	0	0	4	400	5	100	7	21
OPCART	4	400	2	40	38	253	71	65
OPRDET	5	500	6	200	47	336	59	64
OPINF	8	800	5	250	11	183	5	14
MMA	5	250	2	13	76	127	161	40
MMT	0	0	2	67	8	53	29	27
MARME	2	200	2	50	51	255	75	47
MELIAY	0	0	4	80	27	135	45	29
MELECT	2	200	2	100	16	145	11	15
MELECA	4	200	2	25	42	120	91	42
ABST	3	300	0	0	19	112	37	31
SS	0	0	5	250	5	50	11	15
SAS	1	50	14	127	20	43	54	23
PA	7	700	1	17	70	412	91	60
CMI	1	100	0	0	10	250	15	44
OPSAS	2	200	4	200	33	413	32	54
BF	0	0	1	33	12	120	22	37
AMA	0	0	0	0	0	0	19	95

A 03 de Outubro de 2008

Valores em Excesso

Até 50%
51-100%
101-200%
201-400%
Mais 400%

- Os valores são a diferença entre o total de militares existentes por Classe/Arma/Serviço/Especialidade e os QE aprovados
- No Exército existe um QE aprovado para lugares que podem ser desempenhados por militares de várias Armas/Serviços, que por motivo de equidade com os outros Ramos foi percentualmente distribuído pelos QE individuais de cada Arma/Serviço
- Não foram considerados os QE em extinção, sem efectivos ou fora do objecto deste TII

Apêndice IV- Questões de Pesquisa de Realidades Estrangeiras

- De que modo está organizada o desenvolvimento de carreiras nas FA's?
- Qual a missão e tarefas do órgão que executa o desenvolvimento de carreiras?
- De quem depende o órgão de desenvolvimento de carreiras? MOD? CHOD?
- Para cumprir a sua missão com que outros órgãos efectua coordenação?
- O desenvolvimento de carreira dos militares inclui:
 - Mudanças de carreiras dentro das Forças Armadas? Quais? E como se procede?
 - Carreiras horizontais? Como se faz a progressão nestas carreiras? Os militares ficam no mesmo posto mas com acréscimo de responsabilidade e remuneração? Ou "perdem" o posto militar e só assumem maiores responsabilidades? Outra solução?
 - Saídas da carreira militar? Se afirmativo, que apoios estão previstos para os militares (cursos militares e/ou civis, diversos apoios incluindo o financeiro para inicio de negocio ou para inserção na vida civil, etc. ...)? Em que momento da carreira são estas soluções possíveis?
 - Momentos de aferição da carreira? Quando? Porquê?



Apêndice V- Mapa de Validação

Enunciado Tema	Questão Central	Questões	Hipótese	Confirmação Hipóteses	Sínteses Conclusivas	Conclusões Finais	Resposta à Questão Central
Institucionalização de um sistema de acompanhamento e aconselhamento permanente das carreiras militares, com previsão de pontos de aferição e eventual saída da organização	Que instrumentos de gestão se devem adoptar, para que o acompanhamento e aconselhamento de carreiras contribuam para o seu desenvolvimento e proporcionem um aproveitamento equilibrado e eficiente dos militares?	QD1- Que acompanhamento e aconselhamento de carreiras existem actualmente e que objectivos perseguem?	H1 – O desenvolvimento de instrumentos de gestão que considerem a informação relativa aos perfis funcionais, que permitam a simulação de carreiras e a sua aferição em determinados pontos e que promovam o acompanhamento e aconselhamento dos militares é uma medida imprescindível para garantir uma gestão eficiente dos RH.	Confirmada Pg 37	Síntese Conclusiva Pg.10,11, 21 e 22	Conclusões Finais Pg 39 e 40	Paralelamente às alterações legislativas, devem ser criados os instrumentos que permitam uma maior agilização nas carreiras, mediante a implementação de uma estrutura organizativa, que disponibilize informação oportuna e técnicas evoluídas de simulação e planeamento de carreiras Pg. 38 a 40
		QD2-O actual acompanhamento e aconselhamento de carreiras são parte do desenvolvimento de carreiras, assente em meios tecnicamente adequados?			Síntese Conclusiva Pg. 22		
		QD3 – Em que fases da carreira militar se deve fazer a aferição, com o objectivo do melhor aproveitamento das potencialidades do militar, mantendo-o prioritariamente nas fileiras ou eventualmente contribuir para a sua inserção no mercado de emprego civil?	H2 – A institucionalização de estruturas organizativas que utilizem os instrumentos de gestão tendentes a promover o acompanhamento e o aconselhamento permanente das carreiras militares, prevendo pontos de aferição/decisão e eventual saída para a vida civil, contribui para a gestão eficiente dos RH.	Confirmada Pg 38	Síntese Conclusiva Pg.27 a 29		
		QD4 – Que procedimentos existem ou devem ser criados para facilitar as transferências de carreira dentro das FFAA ou a eventual transferência dos militares para o mercado de emprego civil?			Síntese Conclusiva Pg.37 a 39		