

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2016/2017**



III

CARREIRA MILITAR – A PROGRESSÃO HORIZONTAL

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

**José Manuel Pires das Neves
CAPITÃO, TMMEL**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CARREIRA MILITAR – A PROGRESSÃO HORIZONTAL

CAPITÃO, TMMEL José Manuel Pires das Neves

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2016/2017

Pedrouços 2017



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CARREIRA MILITAR – A PROGRESSÃO HORIZONTAL

CAPITÃO, TMMEL José Manuel Pires das Neves

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2016/2017

Orientador: MAJOR, TPAA Dora Maria Moreira Soares Duarte

Co-Orientador: MAJOR, TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, José Manuel Pires das Neves, declaro por minha honra que o documento intitulado CARREIRA MILITAR – A PROGRESSÃO HORIZONTAL corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do CPOS FA 2016/2017 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, 26 de junho de 2017

José Manuel Pires das Neves
Capitão/TMMEL



Agradecimentos

A elaboração deste trabalho de investigação revelou-se um projecto extremamente aliciante, mas também uma tarefa que exigiu uma enorme dedicação e, por via desse facto, o finalizar constitui-se como um marco profissional superado.

A realização deste trabalho só foi possível porque contou com a contribuição de várias pessoas e cuja colaboração é da mais elementar justiça sublinhar e agradecer:

À minha orientadora, Major Dora Duarte, pela orientação persistente, dedicada e clarividente no percorrer de um caminho que consistiu no desbravar de território completamente desconhecido;

Ao meu co-orientador, Major Nuno Loureiro, pela partilha do seu conhecimento sobre a temática, bem como dos contributos sábios ao longo do tempo. Sublinho o espírito de missão com que assumiu a co-orientação deste trabalho. Esta tarefa foi necessariamente ingrata, isto em face do muito curto espaço de tempo disponível até à entrega final do mesmo;

Ao Coronel Luís Graça, ao Tenente-coronel Luís Morais e ao Major Nuno Martins pela contribuição com as suas reflexões cientes para o que viria a ser este trabalho;

Aos 652 camaradas que dedicaram um pouco do seu tempo para responder ao inquérito que é a base desta investigação.

Por fim, à Paula, ao Rodrigo e ao Miguel por serem o meu porto de abrigo!



Índice

Introdução.....	11
1. Enquadramento concetual e metodológico.....	14
1.1. Carreira.....	14
1.2. Carreira Militar.....	16
1.3. Carreira militar em Progressão Horizontal.....	17
1.4. Metodologia de investigação.....	19
2. Progressão Horizontal – O sentir da FA.....	22
2.1. O questionário.....	22
2.2. A caracterização da amostra.....	23
2.3. Resultados do inquérito.....	23
2.3.1. Dimensão Temporal.....	23
2.3.1.1. Reversibilidade.....	23
2.3.1.2. Posto de transição.....	24
2.3.1.3. Tempo para a transição.....	24
2.3.2. Dimensão Financeira.....	25
2.3.2.1. Tempo em cada posição remuneratória.....	25
2.3.2.2. Posição remuneratória limite.....	26
2.3.3. Dimensão Estabilidade.....	26
2.3.3.1. Normas de movimentação.....	26
2.3.3.2. Normas de nomeação.....	27
2.3.4. Pergunta Aberta.....	27
3. Análise e discussão dos resultados.....	29
3.1. Dimensão Temporal.....	29
3.1.1. Reversibilidade.....	29
3.1.2. Posto de transição.....	30
3.1.3. Tempo decorrido para a transição.....	31
3.2. Dimensão Financeira.....	31
3.2.1. Tempo de permanência na posição remuneratória.....	31



3.2.2. Posição remuneratória limite	32
3.3. Dimensão Estabilidade	33
3.3.1. Normas de movimentação	33
3.3.2. Normas de nomeação	33
3.4. Pergunta aberta	34
4. CPH – Contributos para o modelo de implementação.....	35
4.1. Reversibilidade	35
4.2. Posto de transição	36
4.3. Tempo decorrido para a transição.....	36
4.4. Posição remuneratória limite	36
4.5. Posições remuneratórias, estabilidade de colocação e estabilidade funcional.....	37
4.6. Definição do Modelo CPH	37
Conclusões.....	40
Bibliografia.....	45

Índice de Apêndices

Apêndice A — Modelo de análise	Apd A – 1
Apêndice B — Questionário	Apd B – 1
Apêndice C — Amostra	Apd C – 1
Apêndice D — Progressão Horizontal – Modelo.....	Apd D – 1

Índice de Figuras

Figura 1 – Reversibilidade.....	24
Figura 2 – Momento de acesso	24
Figura 3 – Transição - Tempo no posto.....	25
Figura 4 – Posições remuneratórias.....	25
Figura 5 – Progressão remuneratória.....	26
Figura 6 – Normas de transferência.....	26
Figura 7 – Estabilidade funcional.....	27
Figura 8 Apd D – Modelo de comparativo-Oficiais.....	Apd D – 1
Figura 9 Apd D – Modelo de comparativo-Sargentos.....	Apd D – 2



Índice de Tabelas

Tabela 1 – Reversibilidade	29
Tabela 2 – Posto de transição	30
Tabela 3 – Transição – Tempo de posto.....	31
Tabela 4 – Posições Remuneratórias	31
Tabela 5 – Progressão remuneratória limite	32
Tabela 6 – Transferência	33
Tabela 7 – Normas de nomeação.....	33
Tabela 8 Apd A – Modelo de análise	Apd A – 1
Tabela 9 Apd C – Caracterização da amostra.....	Apd C – 1
Tabela 10 Apd C – Validação geracional da amostra	Apd C – 2



Resumo

A carreira militar assenta o seu desenvolvimento no princípio da verticalidade da mesma, logo um modelo em que a carreira é desenvolvida horizontalmente é, à partida, não natural e necessita, devido a esse facto, de ser estudado e investigado por forma a perceber quais os fatores motivacionais que se revelam atrativos para a opção individual por este tipo de carreira, bem como, importa investigar quais as modalidades de implementação desses fatores de atratividade individual, que se constituirão como os pilares de um futuro modelo da Carreira em Progressão Horizontal (CPH).

Assim, tendo como objetivo geral a análise da aceitação da CPH, na FA, e a apresentação de contributos para um modelo de CPH adequado à FA e aos seus militares, constituiu-se a seguinte Pergunta de Partida (PP), orientadora de toda a investigação: **De que forma a Carreira em Progressão Horizontal (CPH) se constitui como uma opção atrativa para os militares da FA?**

Sustentada num raciocínio hipotético-dedutivo, a investigação seguiu uma estratégia qualitativa, suportada na análise documental e num inquérito por questionário, aos oficiais e sargentos da FA.

Concluiu-se que *(1) Reversibilidade, (2) Acesso e (3) Progressão remuneratória* são fatores de atratividade na opção por uma carreira em progressão horizontal, e que as modalidades de implementação que se revelam como multiplicadores dessa atratividade são *(1) a reversibilidade a cada cinco anos, (2) o acesso nos postos de Capitão/Primeiro-sargento, Major/Sargento-ajudante e Tenente-coronel/Sargento-Chefe e (3) a possibilidade de progressão remuneratória sem qualquer tipo de limitação ou constrangimento.*

Palavras-chave

Carreira Militar; Carreira Proteana; Carreira em Progressão Horizontal



Abstract

A military career is based on the principle of verticality, so a model in which the career is developed horizontally is, at the outset, unnatural and needs, through this fact, to be studied and investigated in order to perceive the motivational factors that are attractive for the individual option for this type of career, and it is important to investigate the modalities of implementation of these factors of individual attractiveness, which will be the pillars of a future Horizontal Progression Career (HPC).

*Thus, with the general objective of analyzing the acceptance of HPC in FA, and presenting contributions to a model of HPC appropriate to the organization and its military, the following Question of Departure (PP) was set up, guiding the whole investigation: **How does the Horizontal Progression Career (HPC) constitute an attractive option for the AF military?***

Based on hypothetical-deductive reasoning, the investigation followed a qualitative strategy, supported by documentary analysis and a questionnaire survey, of FA officers and sergeants.

It was concluded that (1) Reversibility, (2) Access and (3) Remuneration progression are factors of attractiveness in the option for a career in horizontal progression, and that the implementation modalities, that prove to be multipliers of this attractiveness, are (1) the Reversibility every five years, (2) access at the ranks of Captain/Technical-Sergeant, Major/Master-Sergeant and Lieutenant-Colonel/Senior Master-Sergeant and (3) the possibility of remuneration progression without any limitation or constraint.

Keywords

Military Career; Protean Career; Horizontal Progression Career



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

1SAR	Primeiro-sargento
CAP	Capitão
CEMFA	Chefe de Estado Maior da Força Aérea
CPH	Carreira em Progressão Horizontal
CPV	Carreira em Progressão Vertical
DIVREC	Divisão de Recursos
DL	Decreto-Lei
DP	Direção de Pessoal
EMFA	Estado Maior da Força Aérea
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	Estado Maior General das Forças Armadas
EPR	Entidade Primariamente Responsável
FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IUM	Instituto Universitário Militar
LEMP	Laboratório de Equipamentos de Medida e Precisão
LOFA	Lei Orgânica da Força Aérea
MAJ	Major
MDN	Ministério da Defesa Nacional
NATO	North Atlantic Treaty Organization
PD	Pergunta Derivada



PII	Projeto de Investigação Individual
PILAV	Piloto-Aviador
PP	Pergunta de Partida
QE	Quadro Especial
QP	Quadro Permanente
RH	Recursos Humanos
SA	Sistemas de Armas
SAJ	Sargento-ajudante
SCH	Sargento-chefe
TCOR	Tenente-coronel
TII	Trabalho de Investigação Individual
UE	União Europeia



Introdução

Os princípios orientadores da evolução da carreira militar instituem que esta é desenvolvida em progressão vertical, através das promoções dos militares. Estes princípios assentam na igualdade de oportunidades, na promoção e na flexibilidade dos recursos humanos, por forma a permitir a adaptação às transformações organizacionais, técnicas e operacionais de uma sociedade em constante mutação, bem como a compatibilidade entre as necessidades da instituição castrense e dos interesses próprios do militar (MDN, 2015).

Os princípios gerais da organização da Força Aérea (FA), considerados na Lei Orgânica da FA (LOFA), Decreto-Lei (DL) nº 187/2014, de 29 de dezembro, estabelecem que este Ramo é regido por princípios de eficácia e racionalização, garantindo, nomeadamente, a “correta utilização do potencial humano, militar ou civil, promovendo o pleno e adequado aproveitamento dos quadros permanentes” (MDN, 2014, p. 6414)

A gestão de carreiras, enquanto ferramenta que visa assegurar a harmonia entre as necessidades organizacionais e individuais, necessita de novos mecanismos que conjuguem o cabal cumprimento da missão e as aspirações dos Recursos Humanos (RH). (Camara, et al., 2007)

Dionísio (2014) refere que os militares pilotos “Quando acabam a Academia têm o brevet, são pilotos, mas não estão aptos para pilotar nenhum avião que desempenha missões da Força Aérea. Essa especialização acontece quando vão para uma esquadra onde têm horas de voo de treino.”

A necessidade de especialização, caracterizada pelo treino intenso, é uma característica associada à função de piloto, que podemos alargar a um leque de especialidades, visto a complexidade e constante evolução tecnológica serem o dia-a-dia dos militares da FA.

Essa complexidade tecnológica presente em Sistemas de Armas (SA) de última geração como o F-16 ou o EH-101, implicam que os envolvidos na sustentação destes e de outros sistemas similares, tenham um longo percurso formativo, que se consolida com a experiência adquirida na execução das atividades de operação e manutenção diárias. Está-se assim perante militares cuja maturação técnica não é imediata e que a promoção ou a desvinculação da FA leva a que iniciem uma nova etapa profissional, no momento em que as suas competências e capacidades estão no apogeu. Esta é uma circunstância com enormes impactos operacionais, financeiros e motivacionais, pelo que se verifica existir interesse organizacional e individual em prolongar no tempo a permanência desses ativos naquelas funções.



O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), aprovado pelo DL nº 90/2015, de 29 de maio, prevê pela primeira vez a possibilidade dos militares poderem optar pela Carreira em Progressão Horizontal (CPH), em detrimento da Carreira em Progressão Vertical (CPV).

Assim, importa investigar quais as modalidades de implementação dos fatores de atratividade individual, que se constituirão como os pilares de um futuro modelo da CPH, enquanto mais uma ferramenta ao dispor da Gestão de Recursos Humanos (GRH) da FA.

Partindo dos objetivos gerais de analisar a aceitação da CPH, na FA, e apresentar contributos para um modelo de CPH adequado à FA e aos seus militares, pretende-se com os objetivos específicos identificar os fatores de maior atratividade individual para opção pela progressão horizontal, bem como as respetivas modalidades de implementação.

Para alcançar os objetivos enunciados, o desenvolvimento desta investigação será sustentado num raciocínio hipotético-dedutivo, com uma estratégia qualitativa, suportada na análise documental e em inquérito por questionário aos oficiais e sargentos da FA. (Santos, et al., 2016)

Foi desenvolvido um desenho de pesquisa iniciado pela seguinte Pergunta de Partida (PP):

PP – *De que forma a Carreira em Progressão Horizontal (CPH) se constitui como uma opção atrativa para os militares da FA?*

Esta PP suscita as seguintes Perguntas Derivadas (PD):

PD1 - *Qual a modalidade de reversibilidade mais atrativa para a opção pela CPH?*

PD2 - *Qual a modalidade de acesso mais atrativa para a opção pela CPH?*

PD3 - *Qual a modalidade remuneratória mais atrativa para a opção pela CPH?*

PD4 - *Qual a modalidade de movimentação e transferência de militares mais atrativa para a opção pela CPH?*

PD5 - *Qual a modalidade de nomeação para o exercício de funções ou desempenho de cargos mais atrativa para a opção pela CPH?*

A revisão bibliográfica e as entrevistas exploratórias efetuadas admitiram as seguintes hipóteses:

H1 - *A reversibilidade é mais atrativa para a opção pela CPH.*

H2.1 - *Capitão/Primeiro-sargento, Major/Sargento-ajudante e Tenente-coronel/Sargento-chefe são os postos de transição mais atrativos para a opção pela CPH.*



H2.2 – *O tempo mínimo de permanência no posto é o tempo decorrido para a transição mais atrativo para a opção pela CPH.*

H3.1 – *Um tempo de permanência em cada posição remuneratória semelhante à progressão vertical é mais atrativa para a opção pela CPH.*

H3.2 - *A não existência de posição remuneratória limite é mais atrativa para a opção pela CPH.*

H4 – *A aplicação de normas de movimentação mais restritivas é mais atrativa na opção pela CPH.*

H5 - *A aplicação de normas de nomeação para o exercício de funções mais restritivas é mais atrativa na opção pela CPH.*

A descrição da investigação está organizada em quatro capítulos: o primeiro consistirá no enquadramento concetual teórico e revisão de literatura; no segundo caracteriza-se a amostra e apresentam-se os resultados do questionário; no terceiro efetua-se a comparação dos resultados do questionário com o Projeto de Decreto-Lei nº78/2016 (MDN, 2016) e no último desenvolve-se uma reflexão crítica no âmbito da vertente organizacional e apresentam-se os contributos para o modelo de CPH que se entende mais adequado para a FA. Por fim conclui-se com o resumo, as recomendações, as limitações e as sugestões para investigações futuras.



1. Enquadramento concetual e metodológico

1.1. Carreira

Desde o fim da Segunda Guerra Mundial temos assistido a uma mudança comportamental, em termos de comprometimento dos trabalhadores ou colaboradores para com a organização, que se caracteriza geracionalmente.

Os *Baby Boomers*¹ eram indivíduos caracterizados por “forte lealdade à organização“, para quem as carreiras duradouras e a estabilidade eram mais importantes que as oportunidades. Já para a Geração X², a relação entre o indivíduo e a organização caracterizava-se pelo “comprometimento instrumental e transacional (enquanto for útil para ambos).”. Estes dão importância à estabilidade a longo prazo, mas as oportunidades de carreira já são relevantes e consideradas em detrimento da estabilidade. Quanto aos *Millennials*³, Geração Y, a do crescimento tecnológico e económico, o comprometimento é consigo mesmo e com os mais próximos e “a estabilidade é uma falácia, uma ambição holística, que só se realiza na mudança.” (Feijoo, 2016, p. 24)

É neste contexto que assume particular relevância estudar a progressão horizontal na FA, visto estarmos perante uma mudança geracional na instituição. Vive-se, hoje, um período em que a geração predominante nos RH organizacionais, que suporta o desenvolvimento das diversas tarefas que se evidenciam no cumprimento das missões atribuídas à FA, se insere cada vez mais na Geração Y, *Millennials*, em detrimento da Geração X, faixas geracionais com ambições, níveis de comprometimento e necessidades de realização profissional completamente distintas.

Ao longo dos tempos e consoante o autor, o conceito de carreira vai tendo diferentes significados e conotações. “De facto, o espectro de definições de carreira vai desde o conceito tradicional de ascensão vertical dentro de uma organização, assente no modelo burocrático tipicamente *weberiano*, até ao conceito de *proteen career* apresentado por Hall (1996), segundo o qual compete ao indivíduo desenvolver a sua carreira, transversalmente a diversas organizações.” (Pedro, 2016, p. 5)

Assim, podemos conceptualizar a carreira segundo várias perspetivas:

¹ Nascidos pós Segunda Guerra Mundial, até ao início da década de 60.

² Nascidos nas décadas de 60 e 70.

³ Nascidos nas décadas de 80 e 90.



- Um acumular de “atividades a que um indivíduo se dedica ao longo da vida.” (Hall, 1976);
- Uma “sequência de atividades separadas e relacionadas que providenciam continuidade, ordem e significado à vida da pessoa no trabalho.” (Rocha, 1999, p. 118);
- Ocupação e desenvolvimento profissional, isto é, a carreira corresponde a uma sequência de promoções que decorrem ao longo do tempo, sempre no contexto laboral e organizacional, não sendo necessário que ocorra somente dentro de uma organização (Sousa, et al., 2006).
- “Sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e ocorrências de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e sociedade” (London & Stumph, 1982 cit. Por Leal, 2013, p. 6).

Apesar das diferenças entre autores, são consensuais os elementos atividade, percurso, indivíduo e organização. Por fim, Leal (2013) acrescenta as necessidades e aspirações individuais, considerando-as fator de mudança.

“Uma carreira para a vida, com ascensões hierárquicas, em troca da lealdade do trabalhador para com a organização, deixou de fazer sentido”. (Hall & Moss, 1998 cit. por Taborda, 2012, p. 1). Segundo Baruch (2004), o indivíduo tem a expectativa de que a organização lhe proporcione oportunidades de formação e de desenvolvimento, e a organização espera do indivíduo flexibilidade e capacidade de adaptação.

Taborda (2012, p. 1), refere que na atualidade e com toda a incerteza e volatilidade existentes “deixou de ser possível manter as premissas das carreiras organizacionais, sendo que estas foram dando lugar às carreiras individuais e às denominadas carreiras proteanas”.

Como se pode perceber, a conceptualização da carreira foi evoluindo de um único sentido, o vertical, para uma carreira com múltiplos sentidos, de acordo as experiências vivenciadas e aspirações individuais, bem como as necessidades organizacionais, isto porque o *sucesso psicológico*, enquanto orgulho que faz o indivíduo alcançar os seus objetivos, já não está relacionado só com o sucesso profissional, mas também com todos os outros aspetos das suas vivências e relações (Hall, 1996). A carreira tradicional dá lugar à denominada carreira proteana.



Segundo Feijoo (2016), esta caracteriza-se pelos seguintes atributos:

- Determinada pelo próprio e não pela organização;
- Ênfase na realização pessoal, em vez de na progressão hierárquica;
- Reinvenções e mudanças de identidade ao longo da vida, implicando aprendizagem contínua e permanente;
- Segurança no emprego substituída por empregabilidade;
- As fontes de desenvolvimento são as experiências profissionais, as relações pessoais e a aprendizagem autodidática, mais do que os programas de formação formal;
- O novo contrato psicológico não é um pacto entre o trabalhador e a organização, mas sim do trabalhador consigo mesmo e com os seus objetivos e projetos profissionais;
- Ênfase nas meta-competências (aprender a aprender, desenvolver autoconhecimento, adaptabilidade)
- Adaptabilidade e autoconhecimento desenvolvidos geradores de interdependência, reciprocidade, apreciação.

Em suma, a empresa transforma a carreira do trabalhador e o trabalhador transforma a empresa.

1.2. Carreira Militar

A carreira militar está objetivamente definida como sendo “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.” (MDN, 2015).

Como se pode inferir da conceptualização que o legislador elaborou para a carreira militar, estamos perante uma perspetiva tradicional, enquanto um conjunto de promoções sequencial, a que corresponde o desempenho de cargos e exercícios de funções diferenciados e de níveis de responsabilidades distintos.

O DL n.º 90/2015 de 29 de maio, que aprova o atual EMFAR, introduz, no Artigo 125.º, uma nova vertente na gestão da carreira dos militares, perspetivando a possibilidade dos militares, por opção própria, poderem desenvolver a sua carreira horizontalmente, em



detrimento da progressão vertical, tão típica e arraigada de uma organização estruturalmente hierarquizada como a instituição militar.

Importa evidenciar que apesar do referido Estatuto mencionar a “linha de ação principal da presente alteração legislativa ser a otimização da utilização dos efetivos militares tendo em conta as necessidades do serviço efetivo”, também ressalva que “o propósito fundamental do Estatuto assenta na valorização da carreira militar e na salvaguarda das suas especificidades.” (MDN, 2015, p. 3198) De salientar que, pela sua extrema relevância, estas duas linhas de conduta estarão sempre presentes ao longo desta investigação.

Importa também salientar que, para o legislador, “a possibilidade do militar, por opção individual, transitar para um modelo horizontal de carreira, garantindo, por exemplo, o desempenho de cargos e exercício de funções em áreas que exigem uma elevada componente de especialização”, integra um dos mecanismos “que têm reflexo direto no desenvolvimento das carreiras” (MDN, 2015, p. 3198).

1.3. Carreira militar em Progressão Horizontal

O MDN (2015) define que na CPH “o militar que tenha optado por uma progressão horizontal fica sujeito à permanência no mesmo posto e progride em posições remuneratórias específicas, nos termos previstos em diploma próprio.”

O EMFAR estipula, no Artigo 21.º, que o diploma regulamentar sobre a progressão horizontal na carreira militar deverá ser “aprovado, sob proposta do CCEM, no prazo de 180 dias, a contar da data da entrada em vigor do presente diploma.” (MDN, 2015).

Até à data tal diploma ainda não foi publicado, no entanto, na pesquisa documental tomou-se conhecimento do Projeto de Decreto-Lei nº78/2016, do Ministério da Defesa Nacional (MDN), cujo objetivo é estabelecer o regime jurídico relativo à carreira militar em progressão horizontal. Este documento apresenta como fatores de decisão para adesão à CPH a reversibilidade, o acesso e a remuneração.

Para além da pesquisa documental e bibliográfica, foram realizadas entrevistas exploratórias a militares reconhecidamente identificados com a temática. O TCOR/PILAV Luís Morais, enquanto Chefe da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos (DIVREC) do Estado Maior da Força Aérea (EMFA), função que deixou de exercer três meses antes da entrevista, liderou, na FA, o processo de elaboração do referido diploma. Segundo este, desde o primeiro momento que a FA entendeu a CPH como podendo vir a ser um mecanismo



de grande importância, visto constituir-se como mais um instrumento para cativar os militares a permanecerem nas fileiras. Referiu ainda que este tipo de instrumento já existe e é aplicado noutros países da North Atlantic Treaty Organization (NATO) e da União Europeia (UE), nomeadamente na Bélgica, com enorme sucesso entre os pilotos de F-16 deste país, sendo “relevante desenhar um modelo de progressão horizontal passível de ser aplicado na FA.” (Morais, 2016).

O MAJ/TMMA Nuno Loureiro, Adjunto para as Carreiras da Repartição de Pessoal da DIVREC do EMFA, função que deixou de exercer seis meses antes da entrevista, referiu como importante a salvaguarda da necessidade de opção individual expressa, para transitar para a CPH, constituindo-se como a possibilidade de cada militar ter uma palavra a dizer no desenvolvimento da sua carreira. Referiu ainda a relevância de perspetivar esta modalidade de carreira em duas vertentes, por um lado avaliar o impacto organizacional da progressão horizontal, e por outro, perceber quais as motivações de cada um para aderir a um mecanismo destes, por forma a ajustar o modelo no futuro.

O MAJ/TPAA Nuno Martins, atualmente o Adjunto para as Carreiras da Repartição de Pessoal da DIVREC e responsável pelo *dossier* da progressão horizontal na FA, acrescentou que “a FA não tem conhecimento de desenvolvimentos recentes, pelo que este assunto está na esfera do MDN“ e ainda que “no âmbito de um trabalho académico, pode-se explorar a temática e perceber quais as medidas mais atrativas para um modelo de progressão horizontal possível e mais apelativo.” Referiu ainda que “esta é uma ferramenta que permite à FA implementar processos de gestão de carreira que não estão só centrados na instituição, mas também estão centrados na esfera de decisão do militar individualmente.” (Martins, 2016)

Por fim e querendo conhecer quais os fatores que conduziram à introdução da figura da Progressão Horizontal no EMFAR, entrevistou-se o COR/PILAV Luís Graça Subdiretor DP e Ex-Assessor do MDN. Este militar referiu que “a eliminação de alguns mecanismos de passagem à reserva, a perspetiva de carreiras mais longas pelo aumento da idade de passagem à reserva e as dificuldades acrescidas que estes fatores criam na progressão vertical, deixaram antever a necessidade de encontrar novas soluções e novos mecanismos para o desenvolvimento da carreira dos militares.”. Sustenta ainda a sua convicção de que esta necessidade “conjugada com as experiências pessoais (eu, por exemplo, trabalhei na NATO com um militar belga com o posto de *Komandant*, intermédio entre CAP e MAJ, que preferiu manter o seu cargo de piloto operacional numa esquadra, abdicando da carreira



vertical, enquanto os seus camaradas de curso já tinham o posto de general), levaram a que o EMGFA e os ramos entendessem ser a progressão horizontal uma das possíveis soluções para os constrangimentos que se adivinhavam e, conseqüentemente, incluíram esta ferramenta no EMFAR.“ (Graça, 2017)

Termina referindo que “além da questão do desenvolvimento da carreira, esta ferramenta abre a possibilidade de uma maior permanência em funções de elevada especialização técnica”, e acrescenta “lembro-me, por exemplo, dos casos da Guerra Eletrónica e do LEMP, funções de elevada especificidade e cujos militares poderão a troco de uma menor progressão remuneratória obter outras mais-valias, como por exemplo estabilidade familiar e desempenho profissional na área que efetivamente preferem.” (Graça, 2017)

1.4. Metodologia de investigação

A informação recolhida em sede de pesquisa documental e as ideias chave transmitidas pelos entrevistados, permitiram optar por seguir uma linha de investigação que deixará antever quais os fatores de atração da CPH e as suas modalidades de implementação, na vertente individual, concretizando-se, assim, esta linha de investigação nas PP e PD formuladas.

Esta investigação, restringida aos oficiais e sargentos da FA, tem como objetivo geral analisar a aceitação da CPH, na FA, e apresentar contributos para um modelo de CPH adequado à FA e aos seus militares.

Neste contexto, os objetivos específicos passam por identificar os fatores que exercem maior atração individual, no que se refere a uma eventual opção pela progressão horizontal, bem como as modalidades de implementação desta ferramenta.

Para alcançar os objetivos enunciados, o desenvolvimento desta investigação será sustentado num raciocínio hipotético-dedutivo, segundo um percurso composto por três fases, que correspondem a três níveis diferentes da investigação: as fases exploratória, analítica e conclusiva. A estratégia seguida no decurso da investigação será uma estratégia qualitativa, uma vez que estará suportada na análise documental e em inquérito por questionário aos oficiais e sargentos da FA, através do qual se procura obter informação detalhada sobre a FA. (Santos, et al., 2016)



A elaboração do questionário seguiu as orientações de Santos (2016, pp. 76-84) e contém questões fechadas de escolha múltipla e uma questão aberta. Ainda de acordo com Santos (2016, p. 100) este foi submetido a pré-teste, procedendo assim à sua validação.

Para estabelecer uma linha de ação e evolução desta investigação foi desenvolvido um desenho de pesquisa iniciado pela seguinte Pergunta de Partida (PP):

PP – *De que forma a Carreira em Progressão Horizontal (CPH) se constitui como uma opção atrativa para os militares da FA?*

Esta PP suscita as seguintes Perguntas Derivadas (PD):

PD1 - *Qual a modalidade de reversibilidade mais atrativa para a opção pela CPH?*

PD2 - *Qual a modalidade de acesso mais atrativa para a opção pela CPH?*

PD3 - *Qual a modalidade remuneratória mais atrativa para a opção pela CPH?*

PD4 - *Qual a modalidade de movimentação e transferência de militares mais atrativa para a opção pela CPH?*

PD5 - *Qual a modalidade de nomeação para o exercício de funções ou desempenho de cargos mais atrativa para a opção pela CPH?*

A revisão bibliográfica e as entrevistas exploratórias efetuadas admitiram as seguintes hipóteses:

H1 - *A reversibilidade é mais atrativa para a opção pela CPH.*

H2.1 - *Capitão/Primeiro-sargento, Major/Sargento-ajudante e Tenente-coronel/Sargento-chefe são os postos de transição mais atrativos para a opção pela CPH.*

H2.2 – *O tempo mínimo de permanência no posto é o tempo decorrido para a transição mais atrativo para a opção pela CPH.*

H3.1 – *Um tempo de permanência em cada posição remuneratória semelhante à progressão vertical é mais atrativa para a opção pela CPH.*

H3.2 - *A não existência de posição remuneratória limite é mais atrativa para a opção pela CPH.*

H4 – *A aplicação de normas de movimentação mais restritivas é mais atrativa na opção pela CPH.*

H5 - *A aplicação de normas de nomeação para o exercício de funções mais restritivas é mais atrativa na opção pela CPH.*

A descrição da investigação está organizada em quatro capítulos: o primeiro consistirá no enquadramento concetual teórico e revisão de literatura; no segundo caracteriza-se a amostra e apresentam-se os resultados do questionário; no terceiro efetua-se a comparação



dos resultados do questionário com o Projeto de Decreto-Lei nº78/2016 (MDN, 2016) e no último desenvolve-se uma reflexão crítica no âmbito da vertente organizacional e apresentam-se os contributos para o modelo de CPH que se entende mais adequado para a FA. Por fim conclui-se com o resumo, as recomendações, as limitações e as sugestões para investigações futuras.



2. Progressão Horizontal – O *sentir* da FA

2.1. O questionário

O questionário foi edificado com o objetivo de obter dados que permitissem testar as hipóteses, responder às PD e concretizar a resposta à PP. Recorrendo à utilização do *Google Forms*, ferramenta disponibilizada pela *Google* para elaborar e lançar questionários *online*, foi elaborado um inquérito (Apêndice B) com três secções:

- Introdução: texto introdutório em que se apresenta, de forma sucinta, a Progressão Horizontal, a investigação e o âmbito em que a mesma é desenvolvida.
- Dados biográficos: recolha de dados biográficos que nos permitirá caracterizar a nossa amostra.
- Progressão horizontal: secção constituída por sete questões fechadas de escolha múltipla, com correspondência direta nas variáveis do modelo de análise; e uma questão aberta para a inclusão de novos fatores de atratividade por parte dos inquiridos.

A atratividade individual será aferida através das sete questões fechadas, de escolha múltipla, segundo as dimensões Temporal, Financeira e de Estabilidade.

Na dimensão Temporal avaliar-se-á o sentir dos inquiridos quanto à reversibilidade e ao momento de acesso a este modelo de carreira. Esta poderá ser uma dimensão, na sua vertente da reversibilidade, extremamente relevante, na motivação ou desmotivação para adesão à CPH, uma vez que se pode estar a decidir para toda uma vida.

Na dimensão Financeira tenciona-se avaliar se esta é uma dimensão inibidora da adesão à ferramenta em estudo, nomeadamente quanto ao paralelismo em termos de remuneração com a CPV.

A dimensão Estabilidade vai permitir responder se a estabilidade de colocação, com a maior estabilidade familiar inerente e a estabilidade funcional se revelam fatores motivacionais para adesão à carreira em progressão horizontal.

Por fim, é colocada uma questão aberta para que os inquiridos possam expor novos fatores de atratividade e/ou modalidades distintas das avaliadas nas perguntas de resposta fechada.

Com o objetivo de garantir que “todos os inquiridos compreenderam as questões do mesmo modo; as alternativas das questões fechadas incluem todas as possibilidades de resposta; existem, ou não, falhas na redação, questões inadequadas, tendenciosas e não



respondidas; os inquiridos consideraram o questionário longo, aborrecido ou difícil“ (Santos, et al., 2016, p. 100), submeteu-se o questionário construído a pré-teste, respondido por 64 militares da FA e na sequência do feedback obtido aperfeiçoou-se o questionário.

O inquérito esteve disponível entre 09FEV2017 e 09MAI2017, foi respondido por 652 oficiais e sargentos da FA, para um universo de 4133, à data de 31MAR2017, segundo dados obtidos junto da DP.

Quanto à amostra, para um nível de confiança de 95% e margem de erro de 5% seriam necessárias 352 respostas. Assim, as respostas válidas obtidas, 631, superam largamente esse número, reduzindo o erro amostral (Santos, et al., 2016, p. 72).

2.2. A caracterização da amostra

A amostra está distribuída conforme a tabela 9 do Apêndice C e foi validada geracionalmente (tabela 10, Apêndice C), visto considerarmos que este pode ser um fator relevante para análises futuras.

A análise aos dados bibliográficos dos inquiridos permite-nos concluir que:

- 66,1% dos inquiridos têm entre 31 e 50 anos, sendo que 42,6% se encontram na faixa etária dos 31 aos 40 anos;
- 64,3% dos inquiridos ingressaram na FA após 1991 e até 2010;
- 71,5% dos inquiridos têm o posto de Major, Capitão, Sargento-ajudante e Primeiro-sargento;
- 9 % dos inquiridos pertencem à especialidade PILAV e 6,9 % à especialidade SAS;
- 77,6% dos inquiridos executam funções de chefia técnica e execução;
- 66,6% dos inquiridos residem a menos de 50 km da unidade de Colocação.

2.3. Resultados do inquérito

Neste ponto são apresentados graficamente os resultados do inquérito e elencadas as respostas à pergunta aberta.

2.3.1. Dimensão Temporal

2.3.1.1. Reversibilidade

Considera que a opção pela carreira em progressão horizontal deverá ser:

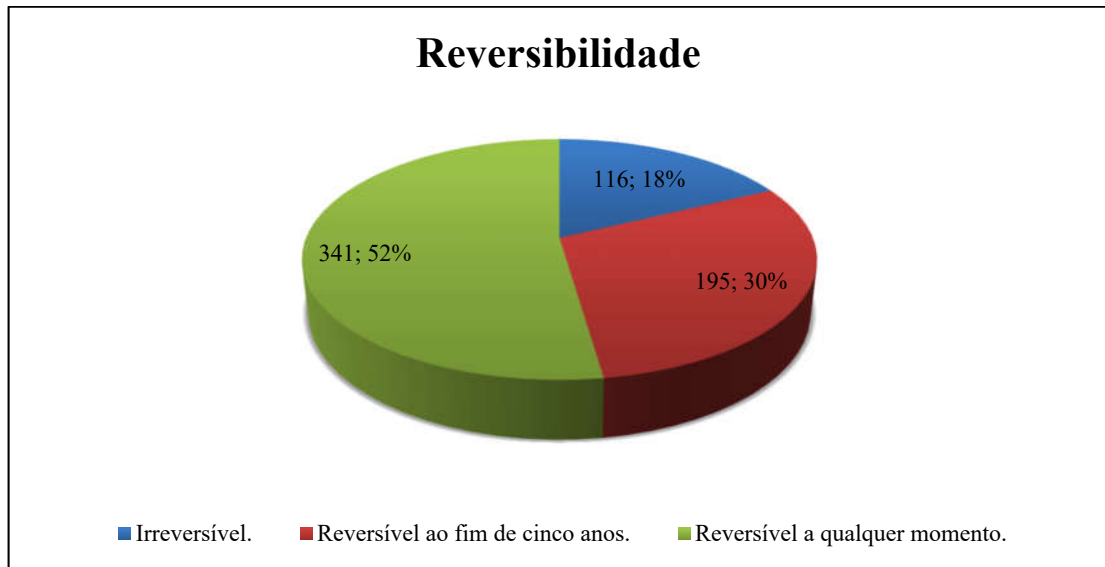


Figura 1 – Reversibilidade

Fonte: Preparado pelo autor

2.3.1.2. Posto de transição

No seu entender, qual deverá ser o posto em que os militares das categorias de Oficiais e de Sargentos, respetivamente, poderão optar pela carreira em progressão horizontal?

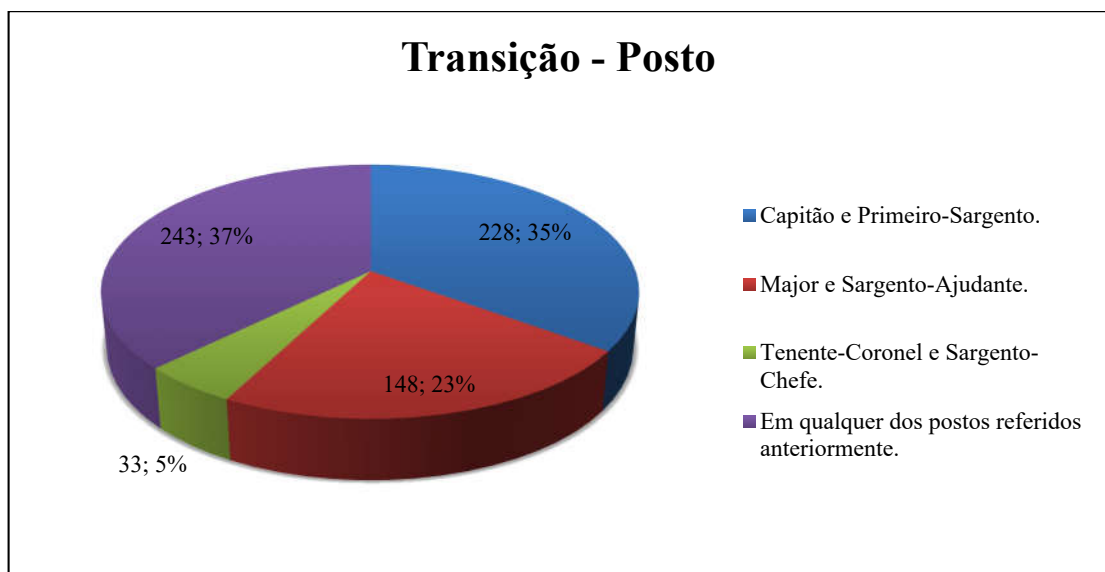


Figura 2 – Momento de acesso

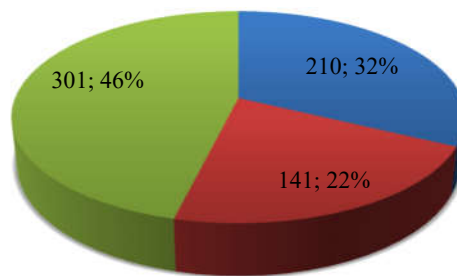
Fonte: Preparado pelo autor

2.3.1.3. Tempo para a transição

Na sua opinião, qual o tempo de permanência necessário no posto de transição para que os militares possam optar pela progressão horizontal?



Transição - Tempo de posto



- Logo após a promoção ao posto de transição.
- Após cumprir metade do tempo mínimo necessário para a promoção ao posto seguinte.
- Após cumprir o tempo mínimo necessário para a promoção ao posto seguinte.

Figura 3 – Transição - Tempo no posto

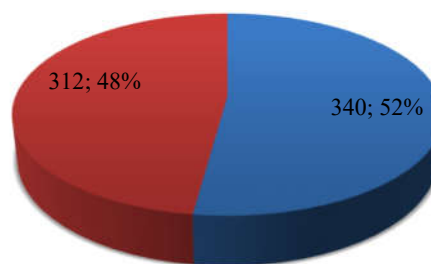
Fonte: Preparado pelo autor

2.3.2. Dimensão Financeira

2.3.2.1. Tempo em cada posição remuneratória

Na sua perspectiva e no que diz respeito ao tempo de permanência em cada posição remuneratória, o militar em progressão horizontal deverá progredir de acordo com:

Tempos de permanência em cada posição remuneratória



- Os tempos definidos atualmente para cada posição remuneratória.
- Tempos de permanência em cada posição remuneratória mais reduzidos.

Figura 4 – Posições remuneratórias

Fonte: Preparado pelo autor



2.3.2.2. Posição remuneratória limite

Considera que um militar em progressão horizontal poderá progredir remuneratoriamente:

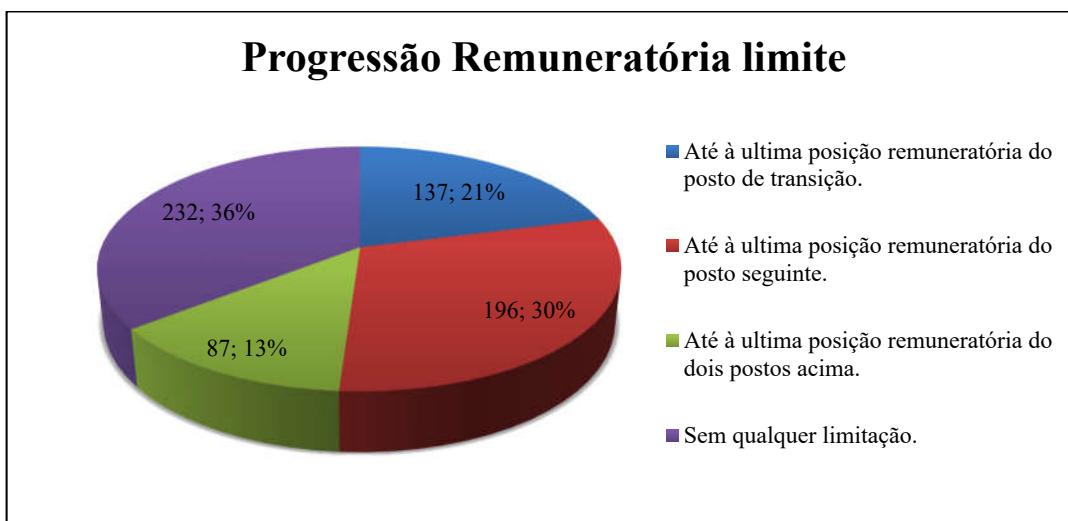


Figura 5 – Progressão remuneratória

Fonte: Preparado pelo autor

2.3.3. Dimensão Estabilidade

2.3.3.1. Normas de movimentação

Quanto às regras de colocação aplicáveis, considera que um militar em progressão horizontal deverá ficar:

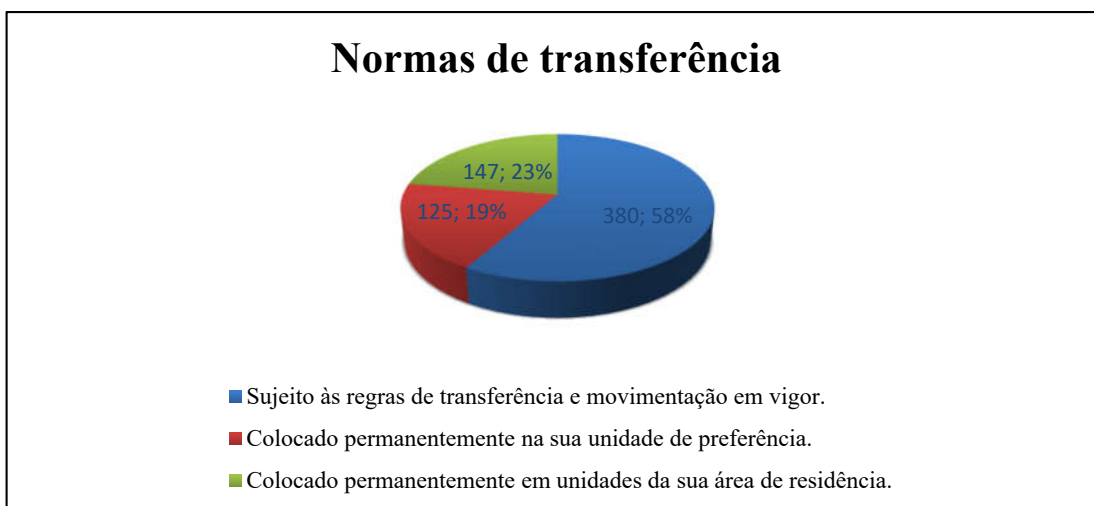


Figura 6 – Normas de transferência

Fonte: Preparado pelo autor



2.3.3.2. Normas de nomeação

No seu entender, quanto ao exercício de funções, o militar em progressão horizontal:

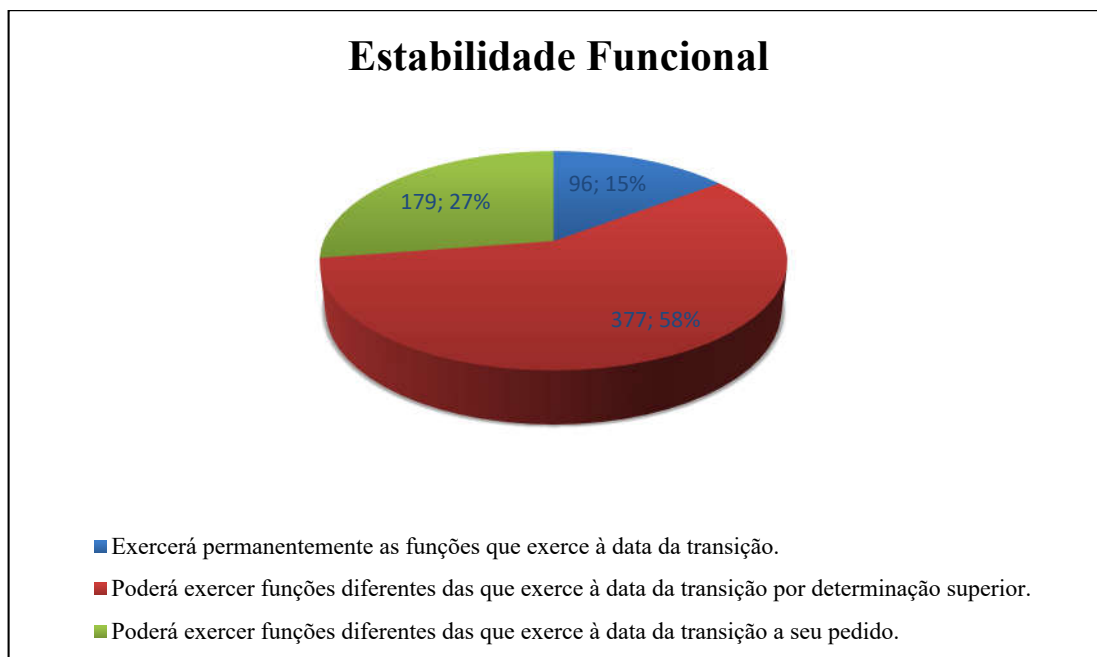


Figura 7 – Estabilidade funcional

Fonte: Preparado pelo autor

2.3.4. Pergunta Aberta

Deseja indicar algum fator que considere relevante para a adesão à carreira em progressão horizontal e sobre o qual não foi questionado?

Esta questão obteve 95 respostas, 24 das quais válidas, 3,8% do total da amostra.

A análise às respostas, permite perceber que existe desconhecimento sobre esta matéria e que esta é uma ferramenta entendida como solução para a estagnação das carreiras. Por outro lado, as respostas que revelam da parte dos inquiridos conhecimento sólido sobre o assunto, mostram uma tendência para associar esta ferramenta às funções de execução que exigem elevada especialização e à conservação dos militares da especialidade PILAV em funções de voo. É também evidente a dificuldade em separar a CPH da CPV, nomeadamente em termos remuneratórios.

As respostas que apresentam os contributos não contemplados no questionário mais relevantes para a análise necessária à definição do modelo de CPH são:

- *Descongelamento dos escalões.*
- *Condições especiais de Reserva.*
- *Formação académica e técnica avançada.*



- *Solução para a estagnação das carreiras.*
- *Remuneração do militar CPH igual à do militar à sua esquerda na lista de antiguidade.*
- *Perspetivas de carreira. Um militar que não tenha hipóteses de ser promovido deve ser "incentivado" a aderir à progressão horizontal.*
- *A remuneração do militar na CPH deveria acompanhar a remuneração do militar que tenha ficado classificado em último no curso da especialidade.*
- *Possibilidade da instituição passar a ter uma base de elementos extremamente especializados, garantindo que a qualidade do "produto operacional" das funções ocupadas por estes elementos sofra menos variações.*
- *Especialidades há em que a CPV é incompatível com o desempenho de funções da mesma, nomeadamente Oficial de Manutenção.*



3. Análise e discussão dos resultados

A análise e discussão dos resultados foi desenvolvida do ponto de vista do impacto e atratividade para o próprio militar, sendo analisadas e interpretadas as respostas dos inquiridos, segundo as dimensões e variáveis estabelecidas no modelo de análise. Os resultados são o espelho das opções pessoais de cada um, analisados de forma global e evidenciando as preferências individuais. Comparar-se-ão as preferências evidenciadas com as modalidades previstas no Projeto de Decreto-Lei nº78/2016 (MDN, 2016).

3.1. Dimensão Temporal

3.1.1. Reversibilidade

A *reversibilidade* da decisão foi avaliada através da pergunta 12, tendo sido obtidos os seguintes resultados:

Tabela 1 – Reversibilidade

12. Considera que a opção pela carreira em progressão horizontal deverá ser:		
Irreversível.	116	18%
Reversível ao fim de cinco anos.	195	30%
Reversível a qualquer momento.	341	52%
Soma	652	100%

Fonte: Preparado pelo autor

A *reversibilidade* pode ser interpretada como a vontade de cada um assumir a responsabilização individual pela sua carreira. Este apresenta-se como um fator de atratividade individual, visto que os resultados mostram a existência de uma tendência clara nas respostas pela opção da *reversibilidade da CPH a qualquer momento*. Este facto aponta no sentido deste mecanismo ser visto como uma ferramenta de gestão da carreira, pois nesta modalidade o militar poderá sempre optar pela CPH ou CPV conforme a conjuntura lhe seja mais favorável.

Assim, pode-se considerar que a **HI - A reversibilidade é mais atrativa para a opção pela CPH, é uma hipótese validada.**

Na análise comparativa com o plasmado no **Projeto de Decreto-Lei nº78/2016 (MDN, 2016)**, percebe-se uma total ausência de sintonia nesta opção, visto este preconizar a **irreversibilidade** da opção pela CPH.



3.1.2. Posto de transição

O *posto de transição* para a CPH reflete se esta deve ser uma ferramenta associada a funções de elevada especificidade ou, se por outro lado, deve estar associada à gestão da carreira e é avaliada na questão 13, cujos resultados foram os seguintes:

Tabela 2 – Posto de transição

13. No seu entender, qual deverá ser o posto em que os militares das categorias de Oficiais e de Sargentos, respetivamente, poderão optar pela carreira em progressão horizontal?		
Capitão e Primeiro-Sargento.	228	35%
Major e Sargento-Ajudante.	148	23%
Tenente-Coronel e Sargento-Chefe.	33	5%
Em qualquer dos postos referidos anteriormente.	243	37%
Soma	652	100%

Fonte: Preparado pelo autor

Na vertente individual não é entendido como um fator de atratividade, pois estamos perante resultados sem uma tendência definida. No entanto pode-se perceber que apenas 35% dos inquiridos associam a CPH a funções de chefia técnica/execução, Capitão e Primeiro-sargento. Importa referir que embora o EMFAR atribua ao posto de Sargento-ajudante funções de executante, na FA estes desempenham, na sua esmagadora maioria funções de chefia. Os restantes 65% entendem o mecanismo da progressão horizontal como de gestão de carreira, visto que as suas respostas se distribuem pelos restantes postos colocados à discussão, sendo que 37% entendem que esta opção pode ser tomada em qualquer destes.

Assim, podemos considerar que a **H2.1 – Capitão/Primeiro-sargento, Major/Sargento-ajudante e Tenente-coronel/Sargento-chefe são os postos de transição mais atrativos para a opção pela CPH é uma hipótese validada.**

O Projeto de Decreto-Lei nº78/2016 (MDN, 2016) apresenta uma perspetiva abrangente, ou seja, abarca os postos de TCOR, MAJ e CAP, no caso dos oficiais, e 1SAR, SAJ e SCH, no caso dos sargentos, assumindo claramente a CPH como ferramenta de GRH.



3.1.3. Tempo decorrido para a transição

O tempo decorrido para a transição é avaliado na questão 14. e os resultados foram os seguintes:

Tabela 3 – Transição – Tempo de posto

14. Na sua opinião, qual o tempo de permanência necessário no posto de transição para que os militares possam optar pela progressão horizontal?		
Logo após a promoção ao posto de transição.	210	32%
Após cumprir metade do tempo mínimo necessário para a promoção ao posto seguinte.	141	22%
Após cumprir o tempo mínimo necessário para a promoção ao posto seguinte.	301	46%
Soma	652	100%

Fonte: Preparado pelo autor

Na vertente individual o tempo para a transição constitui-se como um fator de atratividade, uma vez que existe uma tendência clara nas respostas dos inquiridos pelo cumprimento do tempo mínimo para a promoção. Esta opção permite a maturação do militar nas funções associadas ao posto de transição e admite uma melhor decisão. Assim, pode-se considerar que a **H2.2 – O tempo mínimo de permanência no posto é o tempo decorrido para a transição mais atrativo para a opção pela CPH** é uma **hipótese validada**.

Neste caso assiste-se a uma consonância com o plasmado no Projeto de Decreto-Lei nº78/2016 (MDN, 2016).

3.2. Dimensão Financeira

3.2.1. Tempo de permanência na posição remuneratória

Esta variável é avaliada na questão 15 com os seguintes resultados:

Tabela 4 – Posições Remuneratórias

15. Na sua perspectiva e no que diz respeito ao tempo de permanência em cada posição remuneratória, o militar em progressão horizontal deverá progredir de acordo com:		
Os tempos definidos atualmente para cada posição remuneratória.	340	52%
Tempos de permanência em cada posição remuneratória mais reduzidos.	312	48%
Soma	652	100%

Fonte: Preparado pelo autor



Na vertente individual, apesar de existir uma tendência para o paralelismo com a CPV, não existe uma tendência definida, pelo que não se considera o tempo em cada posição remuneratória como um fator de atratividade. Esta opção revela uma consonância com o preconizado no Projeto de Decreto-Lei nº78/2016 (MDN, 2016).

Assim, podemos considerar que a **H3.1** – *Um tempo de permanência em cada posição remuneratória semelhante à progressão vertical é mais atrativa para a opção pela CPH é uma hipótese validada.*

3.2.2. Posição remuneratória limite

Esta variável é avaliada na questão 16 com os seguintes resultados:

Tabela 5 – Progressão remuneratória limite

16. Considera que um militar em progressão horizontal poderá progredir remuneratoriamente:		
Até à última posição remuneratória do posto de transição.	137	21%
Até à última posição remuneratória do posto seguinte.	196	30%
Até à última posição remuneratória de dois postos acima.	87	13%
Sem qualquer limitação.	232	36%
Soma	652	100%

Fonte: Preparado pelo autor

Na vertente individual, a maioria dos inquiridos admite uma limitação, com diferentes modalidades, no que diz respeito à progressão remuneratória, 64%. No entanto 36% consideram não dever existir limite. A inexistência de qualquer limitação remuneratória inibe o fator desmotivador que será, numa fase ainda precoce da carreira, fazer uma opção que lhe limita a remuneração a uma distância de 20/30 anos do seu final.

Assim, podemos considerar que a **H3.2** - *A não existência de posição remuneratória limite é mais atrativa para a opção pela CPH é uma hipótese não validada.*

O **Projeto de Decreto-Lei nº78/2016 (MDN, 2016)** apresenta como limite a última posição remuneratória do posto seguinte ao de acesso, em linha com a opinião expressa de 30% dos inquiridos.



3.3. Dimensão Estabilidade

3.3.1. Normas de movimentação

Tabela 6 – Transferência

17. Quanto às regras de colocação aplicáveis, considera que um militar em progressão horizontal deverá ficar:

Sujeito às regras de transferência e movimentação em vigor.	380	58%
Colocado permanentemente na sua unidade de preferência.	125	19%
Colocado permanentemente em unidades da sua área de residência.	147	23%
Soma	652	100%

Fonte: Preparado pelo autor

A questão 17 avalia o sentir individual relativamente ao facto de, associado à CPH, existirem limitações em termos de movimentação. A resposta, 58%, indica claramente uma tendência para a não existência de qualquer limitação desta ordem, ou seja, aplicar-se o normativo em vigor, o que uma vez mais remete para um entendimento desta ferramenta como um instrumento de GRH. O Projeto de Decreto-Lei nº78/2016 (MDN, 2016) é omissivo nesta matéria.

Assim, podemos considerar que a **H4 – A aplicação de normas de movimentação mais restritivas é mais atrativa na opção pela CPH** é uma **hipótese não validada**.

3.3.2. Normas de nomeação

Tabela 7 – Normas de nomeação

18. No seu entender, quanto ao exercício de funções, o militar em progressão horizontal:

Exercerá permanentemente as funções que exerce à data da transição.	96	15%
Poderá exercer funções diferentes das que exerce à data da transição por determinação superior.	377	58%
Poderá exercer funções diferentes das que exerce à data da transição a seu pedido.	179	27%
Soma	652	100%

Fonte: Preparado pelo autor



A questão 18 avalia se a estabilidade funcional é um fator decisivo na decisão individual de opção pela CPH e a conclusão que se retira da análise global das respostas é negativa, uma vez que 58% apontam para a possibilidade de exercício de outras funções por determinação superior. O Projeto de Decreto-Lei nº78/2016 (MDN, 2016) é omissivo nesta matéria.

Assim, podemos considerar que a **H5 - A aplicação de normas de nomeação para o exercício de funções mais restritivas é mais atrativa na opção pela CPH é uma hipótese não validada.**

3.4. Pergunta aberta

As respostas a esta questão suscitam as seguintes reflexões:

- *Condições especiais de Reserva* – Esta pode ser uma das modalidades compensatórias na opção pela CPH, apresenta o constrangimento de só acontecer a longo prazo e poder ser revertida.
- *Oferta de formação académica e técnica avançada* – Para os militares que optem por este modelo por motivação funcional esta oferta apresenta-se como sendo extremamente motivante, possibilitando uma verdadeira especialização na área de preferência, com a consequente valorização profissional e pessoal.
- *Remuneração do militar em progressão horizontal igual à do militar à sua esquerda na lista de antiguidade* – Esta é uma proposta, que pode ser um ponto de equilíbrio para a questão remuneratória;
- *Solução para a estagnação das carreiras* – Este objetivo é visível em muitas das respostas abertas e também se percebe em algumas tendências manifestadas no inquérito.
- *Descongelamento dos escalões* – esta é uma resposta referida várias vezes e cuja relevância é absoluta na CPH, visto que para este modelo de carreira os escalões, a progressão remuneratória no posto não pode estar congelada.



4. CPH – Contributos para o modelo de implementação

A análise e a discussão efetuada no capítulo anterior evidenciaram os aspetos motivacionais de carácter individual na opção pela CPH e o alinhamento destes com a intenção do legislador.

A segunda vertente de análise que se impõe face aos objetivos desta investigação diz respeito ao impacto que o mecanismo da CPH terá para a própria organização. Esta análise consistirá numa reflexão pessoal, sustentada no que são os valores e princípios da instituição militar, em particular na sua articulação com a missão e objetivos estratégicos e operacionais da FA, e complementada com a experiência organizacional, assente em 32 anos de serviço efetivo, no exercício de diversas funções e desempenho de variados cargos de execução, de chefia e de comando, nas áreas de apoio e de operações, tanto na FA como em ambiente conjunto e combinado na NATO.

Conjugando as duas vertentes de análise apresentam-se, de seguida, alguns contributos para o que se pode designar como modelo de implementação da CPH, que poderão servir de linhas orientadoras para uma eventual revisão do Projeto de Decreto-Lei nº78/2016 (MDN, 2016), nos aspetos que foram considerados pelos inquiridos como mais relevantes, designadamente, a *Reversibilidade*, o *Posto de transição*, o *Tempo decorrido para a transição* e a *Posição remuneratória limite*.

4.1. Reversibilidade

Apesar de 82% dos inquiridos ser favorável à reversibilidade da CPH, tal modalidade, na vertente organizacional, poderá implicar elevados constrangimentos em termos de GRH, da gestão da carreira do próprio e dos outros, correndo-se o risco de oportunismos e falhas de justiça relativa entre os militares em CPH e CPV.

O legislador, através do Projeto de Decreto-Lei nº78/2016 (MDN, 2016), mostra a intenção da opção pela CPH ser irreversível. No entanto, os resultados do inquérito mostram claramente que esta opção se constituirá como um fator de não adesão.

Desta forma, poder-se-ia permitir a reversibilidade após determinado período de permanência em CPH, considerando-se um período de cinco anos suficiente para planear e antecipar todo o tipo de necessidades e constrangimentos.



4.2. Posto de transição

Na vertente individual existe um entendimento claro deste mecanismo como solução para a estagnação de carreiras, 65% das respostas apontam no sentido duma maior abrangência no que concerne ao posto de transição.

Na **vertente organizacional** e se associarmos esta ferramenta à GRH, então esta deve ser o mais abrangente possível, mas no caso de se entender este mecanismo como estando associado ao exercício de funções de elevada especificidade, então será mais vantajoso a opção pelos postos de CAP e 1SAR. Estes são os postos diretamente relacionados com a necessidade institucional de assegurar mais eficientemente a execução de tarefas de elevada especificidade.

Nesta variável assistimos à conjugação de vontades entre o legislador e a tendência individual. Assim, pode-se optar por contemplar uma maior abrangência nos postos de transição, CAP/1SAR, MAJ/SAJ, TCOR/SCH, permitindo assim à organização gerir as suas necessidades como veremos mais à frente.

4.3. Tempo decorrido para a transição

É consensual, entre os inquiridos e o legislador, a necessidade do cumprimento do tempo mínimo no posto idêntico ao da CPV antes de poder exercer a opção de transição para a CPH, permitindo ao militar um maior conhecimento e maturidade da função, dando dessa forma condições para uma melhor decisão, revelando-se, simultaneamente, uma mais-valia na vertente organizacional.

4.4. Posição remuneratória limite

Em termos organizacionais, esta é uma modalidade que importa avaliar cuidadosamente, pelo impacto financeiro potencial.

Considerando os postos de CAP/1SAR para acesso à CPH e considerando que um militar transita após cumprir o tempo de permanência mínimo, num horizonte temporal de 20/25 anos, no final da carreira, atingirá no limite a primeira posição remuneratória de TCOR, no caso dos oficiais, e a 2ª posição remuneratória de SCH, no caso dos sargentos (Apêndice C).

A opção pela não limitação da posição remuneratória máxima assenta no entendimento de que esta variável se constitui como um fator extremamente relevante em termos de opção pela CPH.



O aumento dos custos associados à não limitação da progressão remuneratória, poderá compensar o efeito negativo da limitação na atratividade pela CPH, uma vez que será sempre inferior à despesa global se os militares se mantiverem na CPV.

4.5. Posições remuneratórias, estabilidade de colocação e estabilidade funcional

Relativamente ao tempo de permanência em cada posição remuneratória, os resultados do inquérito realizado revelam uma ligeira tendência para que exista uma igualdade entre a CPH e a CPV. Em termos organizacionais será também a solução menos onerosa porque evita alterações legislativas adicionais.

No que diz respeito à estabilidade de colocação, os inquiridos mostraram-se favoráveis a que as normas de transferência sejam iguais entre a CPH e a CPV. Na vertente organizacional esta é também, claramente, a opção mais favorável e que apresenta menos constrangimentos na GRH.

Quanto à estabilidade funcional, as respostas ao questionário indicam uma aceitação de que os militares em CPH possam exercer funções diferentes das que exerciam no momento da transição. Em termos organizacionais, esta é, de novo, uma opção facilitadora, visto não existir necessidade de introdução de fatores diferenciáveis.

O tempo de permanência em cada posição remuneratória, a estabilidade de colocação e a estabilidade funcional não se apresentam como fatores de atratividade individual e, em termos institucionais, não se vislumbra qualquer mais-valia em diferenciar os militares em CPH, pelo que estes fatores não são incluídos no modelo apresentado. Assim os militares que optem pela CPH, e relativamente a esta matéria, regem-se pelo normativo em vigor à data.

Por fim, nestes contributos tem necessariamente de se antecipar a fixação anual, por parte do CEMFA, do número de vagas disponíveis para a CPH, em cada QE e em cada posto. Esta necessidade advém do carácter abrangente que se apresentou anteriormente e da necessidade de acautelar a CPV, visto que as carreiras são desenvolvidas no âmbito dos mesmos QE.

4.6. Definição do Modelo CPH

Pode definir-se o modelo da CPH mais adequado, individual e organizacionalmente sustentado nas seguintes características:

- Possibilidade de reversão da decisão a cada cinco anos;



- A transição para a CPH nos postos de CAP/1SAR, MAJ/SAJ, TCOR/SCH, após decorrido o tempo mínimo de permanência no posto.
- Progressão nas posições remuneratórias sem qualquer limitação.

A simulação desenhada e apresentada no Apêndice C, compara graficamente o trajeto a percorrer por militares na CPH por contraponto com a CPV.

O modelo CPH, contempla os fatores que se concluiu serem entendidos como fatores de atratividade individual, nas modalidades apresentadas e analisadas, segundo a vertente individual e a vertente institucional, nomeadamente a *Reversibilidade*, o *Posto de transição*, o *Tempo decorrido para a transição* e a *Posição remuneratória limite*.

O modelo CPH tem como base as seguintes premissas:

- O militar não reverte a sua decisão de transitar para a progressão horizontal;
- 18 anos é a idade de ingresso na FA, quer para sargentos, quer para oficiais;
- 55 anos é a idade de passagem à reserva;
- Os militares ingressam no QP aos 23 anos, após cinco anos de formação no caso dos oficiais e cinco anos de formação e de prestação de serviço como praça, no caso dos sargentos;
- Os militares em CPV não sofrem quaisquer congestionamentos de carreira, cumprindo tempos mínimos para a promoção ao posto seguinte;
- Até atingirem o tempo mínimo para a promoção a MAJ ou SAJ os militares encontram-se em CPV;
- Os militares permanecem dois anos no 1º nível remuneratório de cada posto e três anos nos níveis seguintes;
- Os militares que se encontrem em CPH transitam para o 1º nível remuneratório do posto seguinte, após três anos no último nível remuneratório do cada posto.

Da análise ao modelo apresentado, pode-se concluir que os militares que optem pela CPH cumprirão 19 anos neste tipo de carreira e, no caso dos oficiais, com o posto de CAP, aquando da transição, progridem até ao 1º nível remuneratório de TCOR e no caso dos sargentos, com o posto de 1SAR, até ao 2º nível remuneratório de SCH, isto até aos 55 anos de idade, idade estipulada como necessária para a passagem à reserva. A escolha de CAP e 1SAR para a simulação assenta no facto de serem estes postos que potenciam o cumprimento de mais tempo em CPH, logo o atingir de posições remuneratórias mais avançadas.



Não foram incorporados os outros fatores testados, uma vez que se concluiu não serem fatores de atratividade individual, pese embora a leitura dos resultados nos permita afirmar que facilmente se transformam em fatores relevantes para a decisão. Estes podem, em determinadas circunstâncias, constituir-se como fatores motivacionais para a adesão à CPH, pois são potenciadores de incrementar os níveis de estabilidade familiar e/ou de realização profissional. Em face disto podem, institucionalmente, ser entendidos como multiplicadores da atratividade individual, qualquer que seja o modelo instituído.

Validadas as hipóteses, respondidas as PD, analisado o modelo de CPH baseado nos contributos apresentados, estão reunidas as condições para a resposta à **PP – *De que forma a Carreira em Progressão Horizontal (CPH) se constitui como uma opção atrativa para os militares da FA?***

A CPH constitui-se como um instrumento atrativo para a gestão individual da carreira, sendo um instrumento visto como solução para os congestionamentos da carreira e como uma forma de manutenção no exercício de funções altamente especializadas, por militares que atingem elevados níveis de realização pessoal e profissional nessas mesmas funções.

Para a vertente institucional, com base na reflexão do autor, a CPH pode apresentar-se como uma forma de aumentar os níveis de eficiência associado às funções e tarefas de elevada especificidade e especialização, visto diminuir a rotação de militares nessas mesmas funções. Por outro lado, também pode ser utilizada em circunstâncias excecionais, como recurso para as situações de congestionamentos da carreira, não podendo, nem devendo ser encarada como uma solução estrutural.



Conclusões

No pós Segunda Guerra Mundial assistiu-se à emergência de um novo paradigma na relação trabalhador – empregador, até então caracterizada pelo comprometimento. Esta passa a ser marcada indelevelmente pelo fator geracional.

Neste período vamos assistir ao aparecimento dos *Baby Boomers*, para quem a relação entre o indivíduo, enquanto trabalhador e a organização, vista como empregadora, é caracterizada por um forte sentimento de lealdade à mesma e para quem as carreiras duradouras e a estabilidade eram os fatores mais importantes nesta relação. A esta geração segue-se a Geração X, para quem a relação colaborador – organização é caracterizada pelo comprometimento enquanto for útil para ambos, ou seja estamos perante uma relação simbiótica. Hoje, e nesta última década, assistiu-se ao surgimento dos *Millennials*, a geração da tecnologia e do crescimento económico, para quem o compromisso é consigo próprio e com os que lhe são mais próximos realizando-se na mudança e através de uma visão holística dos fenómenos associados a tudo o que os envolve.

Ao longo dos tempos e consoante o autor, o conceito de carreira vai tendo diferentes significados e conotações desde o percurso vertical e de ascensão numa mesma organização até ao conceito de carreira proteana, segundo o qual o indivíduo assume as rédeas da sua carreira, desenvolvendo-a de modo transversal em diferentes organizações. Assim, no mundo atual caracterizado pela volatilidade, pela incerteza, pela complexidade e pela ambiguidade, cada vez mais assistimos à prevalência das carreiras proteanas em detrimento das carreiras ditas organizacionais.

A carreira militar é caracterizada, característica esta instituída de forma legal, pela sua verticalidade, ou seja, a sua essência realiza-se através da promoção e da ascensão vertical. O legislador conceptualizou e fez implementar um modelo em que a diferentes postos, correspondem diferentes funções e níveis de responsabilidade diferenciados. Esta conceptualização tem sofrido desvios na sua materialização, em face de alguns constrangimentos que se têm revelado ao longo dos anos, nomeadamente os devidos à estagnação das carreiras.

É nesta dualidade conceptual do que é a carreira profissional, que surge no EMFAR, em 2015, a possibilidade de os militares, por opção própria, poderem desenvolver a sua carreira em progressão horizontal, em detrimento da progressão vertical, ou seja, da tradicional promoção. Assim, importa perspetivar a introdução da CPH na GRH da FA e



entender quais os fatores que se poderão assumir como motivadores para a opção dos militares por este modelo de carreira e assim incrementar os níveis de adesão ao mesmo.

Este trabalho de investigação teve como objetivo geral analisar a aceitação da CPH e traçar contributos para um modelo adequado à FA. Na sequência deste objetivo geral, foram delimitados como objetivos específicos a identificação dos fatores que exercem maior atração individual, no que se refere a uma eventual opção pela progressão horizontal, bem como as modalidades de implementação que se mostrem como multiplicadores desse poder atrativo, potenciando a adesão a este mecanismo.

Para alcançar os objetivos enunciados nos parágrafos anteriores, o trajeto desta investigação foi sustentado num raciocínio hipotético-dedutivo, assente numa estratégia qualitativa, através da análise documental e da análise das respostas de um inquérito efetuado aos oficiais e sargentos da FA. Os fatores de atratividade individual foram aferidos segundo as dimensões Temporal, Financeira e Estabilidade, através de perguntas com resposta de escolha múltipla e uma resposta aberta destinada a possibilitar a introdução, pelos inquiridos, de fatores que considerem importantes e diferentes dos colocados à discussão.

Na dimensão Temporal avaliou-se o sentir dos inquiridos quanto à reversibilidade e ao momento de acesso a este modelo de carreira, a dimensão Financeira avaliou se a remuneração é um fator inibidor da adesão à ferramenta em estudo e, por fim, a dimensão Estabilidade vai permitir inferir se a estabilidade de colocação e a estabilidade funcional são fatores atrativos e motivadores para adesão à CPH.

No que diz respeito à modalidade de reversibilidade mais atrativa para a opção pela CPH, (PD1) concluiu-se que apenas 18% dos inquiridos optam pela irreversibilidade, logo a **H1** – *A reversibilidade é mais atrativa para a opção pela CPH* é considerada **validada**.

Relativamente à modalidade de acesso mais atrativa para a opção pela CPH (PD2), a análise dos resultados permite concluir que uma maior abrangência dos postos de acesso é a opção mais adequada, uma vez que 37% dos inquiridos opta pela escolha da adesão poder ser feita em qualquer um dos postos colocados à discussão, dando assim maior amplitude ao momento de acesso à CPH e **validando H2.1** - *Capitão/Primeiro-sargento, Major/Sargento-ajudante e Tenente-coronel/Sargento-chefe são os postos de transição mais atrativos para a opção pela CPH*. Já no que concerne ao tempo mínimo de permanência no posto ser o tempo decorrido para a transição mais atrativo para a opção pela CPH, **H2.2** - *O tempo mínimo de permanência no posto é o tempo decorrido para a transição mais atrativo para*



a opção pela CPH, esta é uma hipótese **validada**, visto ser a opção de um maior número de inquiridos, 46%.

Quanto à modalidade remuneratória mais atrativa para a opção pela CPH (PD3), a **H3.1** – *Um tempo de permanência em cada posição remuneratória semelhante à progressão vertical é mais atrativa para a opção pela CPH*, é considerada **validada** visto ser a opção de 52% dos inquiridos. Já relativamente à **H3.2** – *A não existência de posição remuneratória limite é mais atrativa para a opção pela CPH*, assiste-se a uma elevada percentagem dos inquiridos, 64%, a admitirem uma limitação a esta progressão, pelo que se considera esta **hipótese não validada**.

Os resultados relativos às modalidades de movimentação e transferência de militares mais atrativa para a opção pela CPH (PD4) e de nomeação para o exercício de funções ou desempenho de cargos mais atrativa para a opção pela CPH (PD5) são coincidentes, 58%, e representam uma opção clara pelo paralelismo entre a CPH e a CPV, logo as **H4** – *A aplicação de normas de movimentação mais restritivas é mais atrativa na opção pela CPH*, e **H5** – *A aplicação de normas de nomeação para o exercício de funções mais restritivas é mais atrativa na opção pela CPH*, são consideradas **não validadas**

Esta investigação permitiu compreender de que forma a CPH se constitui como uma opção atrativa para os militares da FA (PP), concluindo-se que se revela atrativa enquanto instrumento de gestão da carreira em termos individuais, embora segundo duas perspetivas distintas: (1) como solução para os congestionamentos da carreira; (2) como forma de manutenção no exercício de funções altamente especializadas, por militares que atingem elevados níveis de realização pessoal e profissional nessas mesmas funções.

Assim, pode-se afirmar como alcançado o objetivo geral de analisar a aceitação da CPH e traçar contributos para um modelo de implementação mais adequado à FA, bem como os objetivos específicos delineados, nomeadamente a identificação dos fatores que exercem maior atratividade individual foi conseguida e concretizada na validação das hipóteses, bem como nos contributos para a definição do modelo de CPH para a FA, assente na (1) possibilidade de reversibilidade a cada cinco anos; (2) a transição a ocorrer nos postos de CAP/1SAR, MAJ/SAJ e TCOR/SCH; (3) após decorrido o tempo mínimo no posto e (4) sem qualquer limitação na posição remuneratória máxima.

Esta é uma temática que não reúne, ainda, consenso quando aplicada às FFAA, por representar um corte com o que tem sido considerada a essência da conceção de carreira militar, a sua verticalidade. Este facto, conjugado com as implicações que advêm da



introdução de uma nova ferramenta no desenvolvimento da carreira dos militares, tornaram a investigação extremamente motivadora e as suas respostas relevantes. A identificação dos fatores motivacionais para a aceitação da CPH na FA, assim como os contributos para a definição do modelo de implementação da mesma, são conhecimento novo que pode e deve potenciar a viabilidade deste mecanismo.

No âmbito da discussão do Projeto de Decreto-Lei nº78/2016 (MDN, 2016), recomenda-se que seja dado conhecimento desta investigação ao MDN e que sejam incorporadas neste as alterações julgadas convenientes e que viabilizem uma CPH mais atrativa individualmente.

Entende-se ainda ser conveniente que a DIVREC identifique as funções e cargos em que a CPH se constituirá uma mais-valia organizacional, bem como quais os QE e postos associados a estas, bem como valide e escrute as reflexões próprias, relativas à vertente organizacional, e à sua harmonização com os resultados obtidos na vertente individual, que estiveram na base da construção do modelo desenhado, validando, desta forma, os contributos apresentados para o modelo.

O impacto da introdução deste mecanismo na GRH da FA, nomeadamente na carreira dos militares em progressão vertical, não foi alvo desta investigação, mas esta é uma das vertentes que importa avaliar. Os números associados a cada QE serão globais, incluindo militares em progressão vertical e horizontal, existindo, por via desse fato, necessidade de compatibilizar os dois tipos de carreira. Logo, é indispensável que a mesma DIVREC avalie a forma de compatibilização entre a CPH e CPV, acautelando o desenvolvimento da carreira dos militares, qualquer que seja a tipologia da mesma.

Esta investigação foi limitada à FA, pelo que será importante alargá-la ao Exército e à Marinha tendo como objetivo perceber se as motivações individuais e as necessidades institucionais são semelhantes às aqui identificadas.

Recentemente foi veiculado, pelo MDN, o facto de estar a ser consensualizado, entre os três ramos FFAA, a legislação que permitirá prolongar os contratos para os militares até aos 18 anos, conhecidos como contratos de duração alargada. Com esta tipologia de contrato surgem, habitualmente, questões relacionadas com a posterior inserção destes militares no mercado de trabalho e as dificuldades com que se depararam numa faixa etária já avançada. Assim sendo, importa investigar e estudar se a CPH se pode constituir como uma solução para alargar a permanência de recursos humanos, altamente especializados e competentes, nas fileiras militares.



Por fim, as respostas à questão aberta introduzem fatores como as condições especiais de passagem à reserva e a formação académica e técnica avançada e especializada aos militares em progressão horizontal que deixam antever linhas de investigação diferenciadas da atual e que podem justificar uma avaliação, no sentido de compreender se podem ser percecionados e validados como fatores de atratividade à CPH.



Bibliografia

- Baruch, Y., 2004. *Managing Careers: Theory and Practice*. [EM linha]. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=tUXSoW7IpmsC&printsec=frontcover&dq=Managing+Careers:+Theory+and+Practice+citi&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwie7-zb0vDUAhVJchQKHQTHDhEQ6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false>, [Acedido em 04 julho 2017].
- Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V., 2007. *Novo Humanator*. 2ª Edição ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Dionísio, M., 2014. *Falta de pilotos já põe em causa busca e salvamento*. [Em linha]. Disponível em: <http://observador.pt/especiais/porque-e-que-saem-os-pilotos-da-forca-aerea/>, [Acedido em 06 fevereiro 2016].
- Feijoo, J. P., 2016. *As mudanças nas organizações e a gestão de recursos humanos, CPOS GRH 2016 - Aulas 15-16 - 20161206 - Carreiras*. JPFeijoo.
- Graça, L. M., 2017. Progressão Horizontal - Entrevista exploratória [Entrevista]. Alfragide (11 abril 2017).
- Hall, D. T., 1976. *Careers in organizations*. São Francisco: Goodyear Pub. Co..
- Hall, D. T., 1996. *The career is dead, long live the career: a relational approach to careers..* San Francisco: Jossey-Bass Inc..
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015a. *Regras de apresentação e referência para os trabalhos escritos a realizar no IESM (NEP ACA - 18)*. Lisboa: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015b. *Trabalhos de Investigação (NEP ACA-10)*. Lisboa: IESM.
- Leal, J. S., 2013. *As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional: um estudo com trabalhadores residentes em Portugal*. Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão do Potencial Humano. ISG.



Loureiro, N., 2016. Progressão horizontal - Entrevista exploratória [Entrevista]. Alfragide (29 dezembro 2016).

Martins, N., 2016. Progressão Horizontal - Entrevista exploratória [Entrevista]. Alfragide (21 dezembro 2016).

Ministério da Defesa Nacional, 2014. *Lei Orgânica da Força Aérea* (Decreto-Lei 187/2014 de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2015. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei nº 90/2015 de 29 de maio). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2016. *Progressão Horizontal da Carreira Militar - Audição*. [Em linha]. Disponível em:

http://www.aofa.pt/documentos/carreiras/43_0011.pdf, [Acedido em 04 julho 2017].

Morais, L., 2016. *Progressão Horizontal - Entrevista exploratória* [Entrevista]. Alfragide (17 novembro 2016).

Pedro, N. S. V., 2016. *Estruturação e Gestão das Carreiras dos Militares das Forças Armadas Portuguesas. Avaliação do Impacto do Novo EMFAR (DL n.º 90/2015 De 29 de maio)*. IUM.

Rocha, J. O., 1999. *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Santos, G., 2017. *Cálculo amostral: calculadora on-line*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.calculoamostral.vai.la>, [Acedido em 25 maio 2017].

Santos, L., Lima, J., Garcia, F. & Monteiro, F., 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Editora Lidel.

Taborda, S. Q., 2012. *Carreiras proteanas e empregabilidade: estudo com uma amostra de chefias*. Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. ISEG.



Apêndice A — Modelo de análise

Tabela 8 Apd A – Modelo de análise

Pergunta de Partida	PD	Hipótese I	Hipótese validada ?	Conceito	Dimensão	Variável	Indicador	Instrumentos
PP – De que forma a Carreira em Progressão Horizontal (CPH) se constitui como uma opção atrativa para os militares da FA?	PD1 - Qual a modalidade de reversibilidade mais atrativa para a opção pela CPH?	H1 - A irreversibilidade é mais atrativa para a opção pela CPH.	Não	Atratividade Individual	Temporal	Reversibilidade	Modalidade de reversibilidade	Questionário + Análise documental
	PD2 - Qual a modalidade de acesso mais atrativa para a opção pela CPH?	H2.1 - Capitão/Primeiro-sargento, Major/Sargento-ajudante e Tenente-coronel/Sargento-chefe são os postos de transição mais atrativos para a opção pela CPH.	Sim			Posto de transição	Posto de acesso	
		H2.2 – O tempo mínimo de permanência no posto é o tempo decorrido para a transição, mais atrativo para a opção pela CPH.	Sim			Tempo decorrido para a transição	Tempo mínimo para o acesso	
	PD3 - Qual a modalidade remuneratória mais atrativa para a opção pela CPH?	H3.1 – Um tempo de permanência em cada posição remuneratória semelhante à progressão vertical é mais atrativa para a opção pela CPH.	sim		Financeira	Tempo de permanência na posição remuneratória	Tempo em cada posição remuneratória	
		H3.2 - A não existência de posição remuneratória limite é mais atrativa para a opção pela CPH.	não			Posição remuneratória limite	Progressão remuneratória limite	
	PD4 - Qual a modalidade de movimentação e transferência de militares mais atrativa para a opção pela CPH?	H4 – A aplicação de normas de movimentação mais restritivas é mais atrativa na opção pela CPH.	não		Estabilidade	Normas de movimentação	Modalidade de movimentação	
	PD5 - Qual a modalidade de nomeação para o exercício de funções ou desempenho de cargos mais atrativa para a opção pela CPH?	H5 - A aplicação de normas de nomeação para o exercício de funções mais restritivas é mais atrativa na opção pela CPH.	não			Normas de nomeação	Modalidade de nomeação	

Fonte: Preparado pelo Autor



Apêndice B — Questionário

Carreira Militar - Progressão Horizontal

O Estatuto dos Militares das Forças Armadas, aprovado pelo Dec. Lei nº 90/2015 de 29 de maio, prevê a possibilidade do desenvolvimento da carreira militar através da progressão horizontal em detrimento da progressão vertical. O referido mecanismo permite que o militar opte pelo desenvolvimento da sua carreira horizontalmente, mantendo o posto e progredindo remuneratoriamente.

Este questionário é subordinado ao tema “Carreira Militar – Progressão Horizontal”, insere-se no âmbito do desenvolvimento do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior e tem como objetivo avaliar quais os fatores mais atrativos para a adesão dos militares da FA à progressão horizontal.

As respostas a este questionário, cujo preenchimento dura entre 5 a 10 minutos, são anónimas, confidenciais e de extrema relevância para esta investigação.

Muito obrigado pelo tempo disponibilizado!

José Neves

CAP / TMMEL

* Required

Dados biográficos

1. Qual o seu género? *

- Masculino
- Feminino

2. Qual a sua idade? *

- Menos de 20 anos
- Entre 20 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Entre 51 e 55 anos
- Mais de 55 anos

3. Em que ano ingressou na FAP? *

- Antes de 1980
- Entre 1980 – 1990
- Entre 1991 – 2000
- Entre 2001 – 2010
- Após 2010



4. Qual a sua especialidade? *

- PILAV
- ENGAER
- ENGAED
- ENGEL
- MED
- ADMAER
- JUR
- PSI
- NAV
- TOCC
- TOMET
- TOCART
- TODCI
- TMMA
- TMMT
- TMMEL
- TMAEQ
- TMI
- TABST
- TINF
- TPAA
- TS
- PA-OFI
- CHBM
- OPCOM
- OPMET
- OPCART
- OPRDET
- OPINF
- OPSAS
- MMA
- MMT
- MELECT
- MELECA
- MELIAV
- MARME
- ABST
- CMI
- PA
- SAS
- MUS

5. Qual o seu posto? *



- Oficial-general
- Coronel
- Tenente-coronel
- Major
- Capitão
- Tenente
- Alferes
- Sargento-mor
- Sargento-chefe
- Sargento-ajudante
- Primeiro-sargento
- Segundo-sargento
- Furriel

6. Em que ano foi promovido ao atual posto? *

7. Qual a forma de prestação de serviço em que se encontra? *

- QP
- RC / RV

8. De acordo com a resposta anterior , diga em que ano ingressou no QP ou no RC/RV? *

9. Função principal que exerce *

- Comando
- Direção ou Chefia
- Estado-Maior
- Chefia Técnica
- Execução

10. Há quanto tempo está colocado na sua Unidade atual? *

- Menos de 1ano.
- Entre 1 a 4 anos.
- Entre 4 a 6 anos.
- Entre 6 a 10 anos.
- Mais de 10 anos.

11. A que distância reside da sua unidade de colocação? *

- Menos de 50 km
- Entre 50 e 75 km
- Entre 75 e 100 Km
- Mais de 100 Km

Progressão Horizontal

12. Considera que a opção pela carreira em progressão horizontal deverá ser: *

- Irreversível.



- Reversível ao fim de cinco anos.
 - Reversível a qualquer momento.
13. No seu entender, qual deverá ser o posto em que os militares das categorias de Oficiais e de Sargentos, respetivamente, poderão optar pela carreira em progressão horizontal? *
- Capitão e Primeiro-sargento.
 - Major e Sargento-ajudante.
 - Tenente-coronel e Sargento-chefe.
 - Em qualquer dos postos referidos anteriormente.
14. Na sua opinião, qual o tempo de permanência necessário no posto de transição para que os militares possam optar pela progressão horizontal? *
- Logo após a promoção ao posto de transição.
 - Após cumprir metade do tempo mínimo necessário para a promoção ao posto seguinte.
 - Após cumprir o tempo mínimo necessário para a promoção ao posto seguinte.
15. Na sua perspetiva e no que diz respeito ao tempo de permanência em cada posição remuneratória, o militar em progressão horizontal deverá progredir de acordo com: *
- Os tempos definidos atualmente para cada posição remuneratória.
 - Tempos de permanência em cada posição remuneratória mais reduzidos.
16. Considera que um militar em progressão horizontal poderá progredir remuneratoriamente: *
- Até à ultima posição remuneratória do posto de transição.
 - Até à ultima posição remuneratória do posto seguinte.
 - Até à ultima posição remuneratória de dois postos acima.
 - Sem qualquer limitação.
17. Quanto às regras de colocação aplicáveis, considera que um militar em progressão horizontal deverá ficar: *
- Sujeito às regras de transferência e movimentação em vigor.
 - Colocado permanentemente na sua unidade de preferência.
 - Colocado permanentemente em unidades da sua área de residência.
18. No seu entender, quanto ao exercício de funções, o militar em progressão horizontal: *
- Exercerá permanentemente as funções que exerce à data da transição.
 - Poderá exercer funções diferentes das que exerce à data da transição por determinação superior.
 - Poderá exercer funções diferentes das que exerce à data da transição a seu pedido.
19. Deseja indicar algum fator que considere relevante para a adesão à carreira em progressão horizontal e sobre qual não foi questionado?



Apêndice C — Amostra

Tabela 9 Apd C – Caracterização da amostra

Gênero		Especialidade	
Masculino	87,0%	PILAV	9,0%
Feminino	13,0%	ENGAEI	2,5%
Faixa Etária		ENGAEI	2,1%
Menos de 20 anos	0,2%	ENGEL	4,1%
Entre 20 e 30 anos	12,0%	MED	0,6%
Entre 31 e 40 anos	42,6%	ADMAE	2,6%
Entre 41 e 50 anos	23,5%	JUR	0,2%
Entre 51 e 55 anos	20,2%	PSI	0,5%
Mais de 55 anos	1,5%	NAV	1,1%
Ingresso na FA		TOCC	1,7%
Antes de 1980	1,5%	TOMET	1,1%
Entre 1980 - 1990	31,4%	TOCAR	2,8%
Entre 1991 - 2000	30,4%	TODCI	1,7%
Entre 2001 - 2010	33,9%	TMMA	2,6%
Após 2010	2,8%	TMMT	2,0%
Situação		TMMEL	2,5%
QP	96,9%	TMAEQ	1,7%
RC / RV	3,1%	TMI	0,6%
Posto		TABST	3,8%
Oficial-General	0,2%	TINF	2,5%
Coronel	2,5%	TPAA	5,5%
Tenente-coronel	5,8%	TS	0,8%
Major	8,0%	PA-OFI	2,5%
Capitão	25,3%	CHBM	0,0%
Tenente	10,3%	OPCOM	1,7%
Alferes	2,8%	OPMET	0,6%
Sargento-Mor	1,4%	OPCAR	1,5%
Sargento-chefe	2,9%	OPRDE	0,9%
Sargento-ajudante	21,2%	OPINF	1,4%
Primeiro-sargento	17,0%	OPSAS	0,9%
Segundo-sargento	2,6%	MMA	7,2%
Furriel	0,2%	MMT	1,8%
Função		MELEC	1,8%
Comando	6,7%	MELEC.	4,8%
Direção ou Chefia	12,4%	MELIAV	4,0%
Estado-Maior	3,2%	MARMI	4,4%
Chefia Técnica	29,8%	ABST	2,8%
Execução	47,9%	CMI	0,6%
Distância à residência		PA	4,1%
Menos de 50 km	66,6%	SAS	6,9%
Entre 50 e 75 km	10,7%	MUS	0,2%
Entre 75 e 100 Km	5,5%		
Mais de 100 Km	17,2%		

Fonte: Preparado pelo autor



Tabela 10 Apd C – Validação geracional da amostra

Idade	Amostra	Universo
Menos de 20 anos	0,2%	0,5%
Entre 20 e 30 anos	12,0%	18,5%
Entre 31 e 40 anos	42,6%	39,8%
Entre 41 e 50 anos	23,5%	20,4%
Entre 51 e 55 anos	20,2%	19,4%
Mais de 55 anos	1,5%	1,3%
Total	100,0%	100,0%

Fonte: Preparado pelo autor



Apêndice D — Progressão Horizontal – Modelo

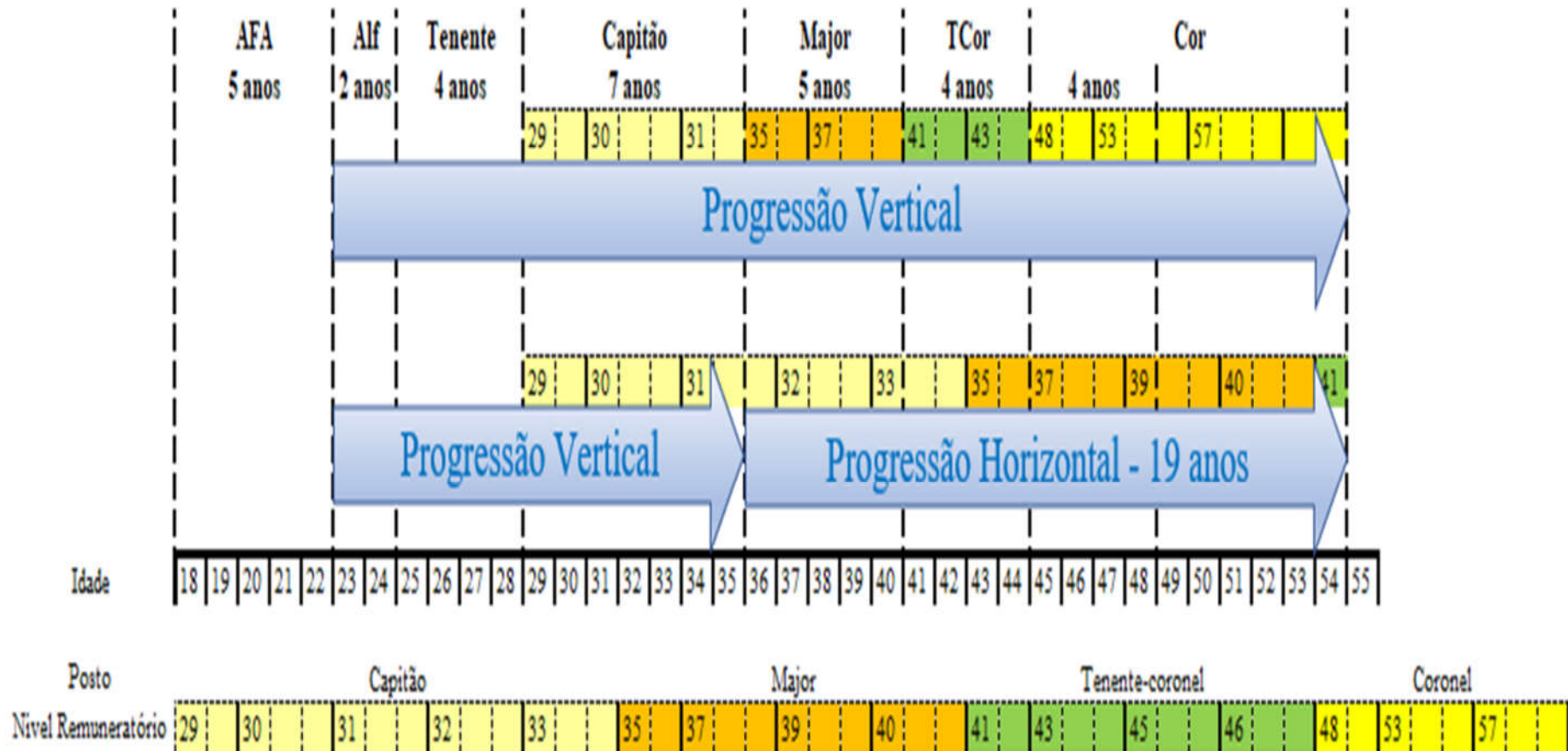


Figura 8 Apd C – Modelo de comparativo-Oficiais

Fonte: Preparado pelo autor

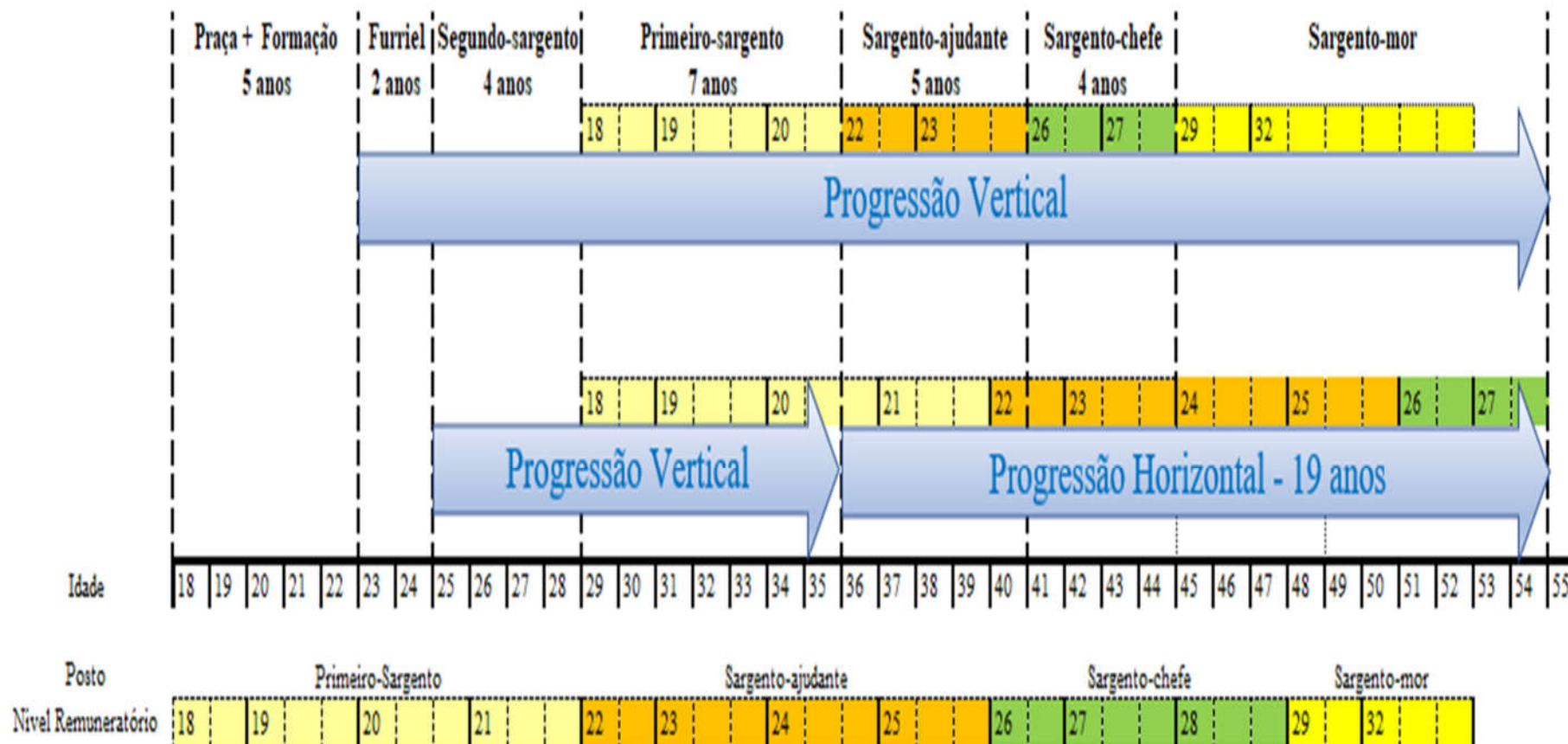


Figura 9 Apd C – Modelo de comparativo-Sargentos

Fonte: Preparado pelo autor