

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA
2018/2019**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**REGULAMENTO DE COLOCAÇÕES DOS MILITARES DA FORÇA
AÉREA**

**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.**

**ANA RITA CARDOSO SILVEIRA LOPES
CAP/TPAA**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
REGULAMENTO DE COLOCAÇÕES DOS MILITARES
DA FORÇA AÉREA

CAP/TPAA ANA RITA CARDOSO SILVEIRA LOPES

Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2018/2019

Pedrouços 2019



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
REGULAMENTO DE COLOCAÇÕES DOS MILITARES
DA FORÇA AÉREA

CAP/TPAA ANA RITA CARDOSO SILVEIRA LOPES

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2018/2019

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

Pedrouços 2019



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Ana Rita Cardoso Silveira Lopes**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**Regulamento de Colocações dos Militares da Força Aérea**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2018/2019** 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, **28 de janeiro de 2019**

Ana Rita Cardoso Silveira Lopes
CAP/TPAA



Agradecimentos

Existem momentos que ficam gravados de forma indelével na vida das pessoas. Arrisco afirmar que a conclusão deste trabalho e também deste curso ficarão gravados nas minhas memórias por muitos e bons anos, pela exigência e esforço requeridos, mas também pelo muito que aprendi.

A realização deste trabalho só foi possível porque contou com a contribuição de ilustres oficiais da Força Aérea, cuja colaboração, ajuda e ensinamentos é da mais elementar justiça sublinhar e agradecer.

Ao meu Orientador, Major/TPAA Quirino Martins, pela orientação persistente, pela permanente disponibilidade, rigor, clarividência e conhecimento técnico e científico, fundamentais para a realização deste trabalho.

A todos os entrevistados que se disponibilizaram para participar nesta investigação e que, através dos seus preciosos contributos, adicionaram valor a este trabalho.

À minha Família, ao Rodolfo, ao Pedro e ao Tiago a quem privei de muitas horas de companhia, um agradecimento especial pelo seu incentivo, compreensão, paciência e apoio incondicional neste longo e nem sempre fácil caminho.



Índice

Introdução.....	1
1. Revisão da literatura	4
1.1. Visão da Força Aérea.....	4
1.2. Regulamentos de colocações nacionais e estrangeiras	5
2. Base conceptual	6
2.1. Gestão de recursos humanos.....	6
2.1.1. Carreira proteana	6
2.1.2. Rotação	7
2.1.3. Plano de sucessão	8
2.2. Gestão por competências	9
2.2.1. Perfis de funções por competências	11
2.2.2. Grau de proficiência	11
3. Metodologia e modelo de análise	13
3.1. Metodologia	13
3.2. Modelo de análise	13
4. Análise das entrevistas.....	14
4.1. Carreira proteana	14
4.2. Rotação	17
4.3. Plano de sucessão	19
5. Linhas orientadoras para a criação de um regulamento de colocações	22
5.1. Princípios das colocações	22
5.2. Mobilidade e rotação	23
5.3. Modalidades de nomeação.....	24
5.4. Sistema de informação.....	25
Conclusões.....	28
Bibliografia.....	32

Índice de Apêndices



Apêndice A -.....	Mapa conceptual
.....	Apd A - 1
Apêndice B -.....	Resumos dos regulamentos de colocações nacionais e estrangeiros
.....	Apd B - 1
Apêndice C -.....	Guião das entrevistas
.....	Apd C - 1
Apêndice D -.....	Resultado das entrevistas de investigação – RCMFA
.....	Apd D - 1
Apêndice E -.....	Resultado da entrevista - Sistema Integrado de Gestão (SIG-RHV)
.....	Apd E - 1
Apêndice F -.....	Glossário
.....	Apd F - 1

Índice de Figuras

Figura 1 - Fluxo dos princípios essenciais da gestão de recursos humanos.....	4
Figura 2 - Tipos de percurso na carreira.....	7
Figura 3 - Crises do sistema de rotação.....	8
Figura 4 - Situação dos colaboradores face a nova posição.....	9
Figura 5 - Áreas de intervenção no regulamento de colocações.....	22
Figura 6 - Princípios das colocações dos militares.....	22
Figura 7 - Princípios da progressão horizontal.....	23
Figura 8 - Parâmetros para apoio à tomada de decisão.....	26

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Princípios das colocações dos militares.....	5
Tabela 2 - Fases da situação do colaborador.....	9
Tabela 3 - Componentes da competência.....	10
Tabela 4 - Tipologia das competências individuais.....	10
Tabela 5 - Grau de proficiência/exigência.....	11
Tabela 6 - Exemplo das competências e graus de proficiência para um cargo/função.....	12
Tabela 7 - Mapa conceptual.....	13
Tabela 8 - Quadro dos entrevistados.....	14
Tabela 9 - Recomendações para o regulamento de colocações.....	21



Tabela 10 - Tempos das colocações por áreas.....	23
Tabela 11 - Princípios das inamovibilidades.....	24
Tabela 12 - Quadro de inamovibilidades.....	24
Tabela 13 - Modalidades de nomeação	25
Tabela 14 - Funcionalidades do sistema de gestão de carreiras	27



Resumo

O Trabalho de Investigação Individual tem como objeto de análise o Regulamento de Colocações dos Militares da Força Aérea. Assim, o objetivo geral desta investigação visa analisar de que forma as regras e procedimentos constantes num “novo” regulamento de colocações podem concorrer para uma mudança na forma como a carreira dos militares é gerida, designadamente através da implementação de uma gestão por competências. Desta forma, esta investigação consistiu em analisar como um regulamento de colocações corresponde com o princípio da gestão por competências que estabelece “o militar certo, no lugar certo, no momento certo”, estudar se o regulamento de colocações atual permite mitigar o *gap* de competências dos militares e analisar se o regulamento de colocações atual consegue alavancar a relação entre o perfil de competências e a gestão de carreiras.

No domínio metodológico foi usado o proposto por Quivy e Campenhoudt, seguindo uma investigação qualitativa, com base num raciocínio hipotético-dedutivo, utilizando como técnicas a análise documental, a análise de regulamentos nacionais e estrangeiros e entrevistas semiestruturadas, visando a construção das linhas orientadoras para a edificação de um regulamento de colocações baseado na gestão por competências.

O resultado desta investigação valida a importância da implementação da gestão por competências no âmbito do processo de colocações, contribuindo este desiderato, positivamente, para uma mudança na forma como a carreira dos militares é gerida.

Palavras-chave

Regulamento de Colocações dos Militares da Força Aérea, Gestão da Carreira, Gestão por Competências, Perfil de competências.



Abstract

The purpose of the Individual Investigation Work is to analyze the Air Force Military Personnel Placement Regulation. Therefore, the overall goal of this research is to examine how the rules and procedures enclosed in a "new" placement regulation may contribute to a change in the way the military career is managed, namely through the implementation of Management by Competences. In this way, this research aimed to analyze how a regulation of placements corresponds to the principle of competence-based management, that establishes "the correct military, in the right place at the right time", to study whether the current placement regulation allows mitigating the skills gap among the military and to examine whether a current placement regulation can leverage the relationship between competency profile and career management".

In the methodological domain, the one proposed by Quivy and Campenhoudt was used, following a qualitative research, based on hypothetical-deductive reasoning, using as techniques the documentary analysis, the analysis of national and foreign regulations and semi-structured interviews, aiming the creation of guidelines for the establishment of a placement regulation based on the competency-based management.

The result of this research validates the importance of the implementation of Management by Competency in the scope of the placement process, contributing positively to a change in the way the military career is managed.

Keywords

Regulation of Military Personnel Placements, Career Management, Competency-Based management, Skills profile.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ADP	<i>Airman Development Plan</i> ou “Plano de Desenvolvimento de Militares da Força Aérea”
AFPC	<i>Air Force Personnel Center</i> ou “Centro de Pessoal da Força Aérea”
AMS	<i>Assignment Management System</i> ou “Sistema de Gestão de Colocações”
Apd	Apêndice
AR	Assembleia da República
art.º	Artigo
BCA	Boletim do Comando da Aeronáutica
BI	<i>Business Intelligence</i>
BOP	<i>Base of Preference Program</i> ou “Programa de Base de Preferência”
CARI	Comando da Administração dos Recursos Internos
CEM	Chefe do Estado-Maior
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CMDT	Comandante
CMTAER	Comandante da Aeronáutica
COMAER	Comando da Aeronáutica
CONUS	<i>Continental United States</i> ou “Unidades militares Sediadas nos Estados Unidos da América”
COR	Coronel
CP	Carreira Proteana
CPESFA	Comando de Pessoal da Força Aérea
CPOSFA	Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea
CRP	Constituição da República Portuguesa
CT	Carreira Tradicional
CTE	Comissões Técnicas Especializadas
DAMP	Direção de Administração e Mobilização de Pessoal
DIRAP	Diretoria de Administração do Pessoal
DIVREC	Divisão de Recursos
DP	Direção de Pessoal
DT	<i>Development Team</i> ou “Equipas de Desenvolvimento”
EG	Escola da Guarda
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea



EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
Et al	E outros
FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
FIF	<i>Felles Integrert Forvaltningssystem</i> ou “Sistema Comum de Gestão Integrada”
GC	Gestão da Carreira
GCM	Gestão da Carreira dos Militares
GMP	Guarnição Militar de Preferência
GPC	Gestão por Competências
GRH	Gestão de Recursos Humanos
Ibidem	No mesmo lugar/na mesma obra
IDE	<i>Intermediate Developmental Education</i> ou “Educação de Desenvolvimento Intermédio”
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
INFO	Informação
IUM	Instituto Universitário Militar
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
LOFA	Lei Orgânica da Força Aérea
MAJ	Major
MCPEFSA	Manual do Comando de Pessoal da Força Aérea
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MPEOS	Movimentação por Escolha de Oficiais Superiores
n.º	Número
NP	Norma Portuguesa
ODGSA	Órgãos de Direção-Geral, de Direção Setorial e de Assistência Direta e Imediata
OE	Objetivos Específicos
OM	Organização Militar
Op. cit.	Do Latim, opus citatum ou “da obra citada”
p.; pp.	Página; Páginas
PC	Perfil de Competências
PD	Perguntas Derivadas



PLAMOV	Plano de Movimentação
PP	Pergunta de Partida
PRD	<i>Personnel Requirements Display</i> ou “Exibição de Oportunidade de Colocações”
RC	Regulamento de Colocações
RCMFA	Regulamento das Colocações dos Militares da Força Aérea
RD	Repartição de Dados
RH	Recursos Humanos
SDE	<i>Senior Developmental Education</i> ou “Educação de Desenvolvimento Avançado”
SGC	Sistema de Gestão de Carreiras
SGRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos
SI	Sistemas de Informação
TACP	<i>Tactical Air Control Party Specialist</i>
TCOR	Tenente-coronel
TII	Trabalho de Investigação Individual
TP	Tabela de Pessoal
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
vMPF	<i>virtual Military Personnel Flight</i> ou “Plataforma Eletrónica Para Pilotos”
VSAP	<i>Voluntary Stabilized Base Assignment Program</i> ou “Programa de Atribuição de Base Estabilizada Voluntária”



Introdução

A correta Gestão de Recursos Humanos (GRH) constitui-se como um objetivo estratégico da Força Aérea (FA). É intenção da organização assegurar que os seus militares são os mais aptos e competentes e que a sua valorização pode ser desenvolvida e potenciada, visando maior eficiência e eficácia organizacional (EMFAR, 2015, p. 3219). Assim, paralelamente ao desenvolvimento de competências é fundamental uma adequada afetação dos militares aos diferentes cargos/funções, garantindo-se a pessoa certa, no lugar certo, no momento certo.

Decorrente dos objetivos estratégicos¹ da FA para os seus Recursos Humanos (RH), assentes numa gestão sustentável de pessoal, valorização do potencial humano e aposta nas competências e considerando ainda as observações efetuadas no EMFAR, relativamente ao desenvolvimento da carreira e colocações dos militares, importa perceber a adequabilidade do atual Regulamento de Colocações dos Militares da Força Aérea (RCMFA) face a estes princípios.

Esta temática tem sido abordada em estudos anteriores, contudo, até à data, nenhum se enquadra no âmbito deste Trabalho de Investigação Individual (TII), justificando-se um estudo desta natureza, fundado na convicção que um RCMFA baseado na Gestão Por Competências (GPC) poderá contribuir para uma maior motivação e melhoria das carreiras dos militares e, conseqüentemente, para a consecução dos objetivos da organização.

Assim, o Objetivo Geral (OG) da investigação é analisar de que forma as regras e procedimentos constantes num “novo” Regulamento de Colocações (RC) podem concorrer para uma mudança na forma como a carreira dos militares é gerida, designadamente através da implementação de uma GPC.

De forma a delimitar a análise para um melhor entendimento do estudo e a fim de operacionalizar o OG, a presente investigação pretende atingir os seguintes Objetivos Específicos (OE):

OE1: Analisar como um regulamento de colocações corresponde com o princípio da GPC que estabelece “o militar certo, no lugar certo, no momento certo”;

OE2: Estudar se o RC atual permite mitigar o *gap* de competências dos militares;

OE3: Analisar se o RC atual consegue alavancar a relação entre o Perfil de Competências (PC) e a Gestão de Carreiras (GC).

¹ Diretiva do CEMFA n.º 4/2017, de 24 de fevereiro



O TII seguirá uma metodologia hipotética-dedutiva, baseada numa estratégia de investigação qualitativa. A literatura consultada, a análise de regulamentos de colocações e as entrevistas semiestruturadas foram as ferramentas utilizadas para a obtenção dos dados e validação das hipóteses.

O foco que irá servir de fio condutor ao presente TII estará na seguinte Pergunta de Partida (PP): *De que modo o RC pode criar condições que favoreçam a aproximação da GRH militares à GPC, na gestão da carreira dos militares?*

Da PP decorrem as Perguntas Derivadas (PD) que serão objeto de análise e resposta no decurso do TII, nomeadamente:

PD1: De que modo o RC pode criar condições para o militar definir o seu roteiro de carreira?

PD2: De que modo o RC pode promover o desenvolvimento de competências nos militares?

PD3: De que modo o RC pode contribuir para o desenvolvimento da carreira dos militares?

Para cada PD existe uma hipótese que será testada, com o objetivo de obter resposta à PP e PD, nomeadamente:

H1: A aplicação dos princípios da Carreira Proteana (CP) permite uma participação ativa do militar na definição do seu roteiro de carreira;

H2: O momento da rotação num cargo permite anular o efeito do *gap* de competências;

H3: O plano de sucessão na GC permite adequar a experiência do militar ao PC.

Sobre a estrutura do TII, no primeiro capítulo será realizada a revisão da literatura, apresentado o “estado da arte” e efetuada uma análise e comparação sumária de diversos regulamentos de colocações.

No segundo capítulo procede-se ao enquadramento teórico e conceptual, apresentando-se a relação entre os diferentes conceitos, dimensões e indicadores constantes no mapa conceptual e no terceiro capítulo será apresentado o modelo de análise e a metodologia seguida para a elaboração do TII.

No quarto capítulo serão analisadas as entrevistas e validadas as hipóteses levantadas de forma a responder às PD e, conseqüentemente, à PP.



No quinto capítulo apresentam-se as linhas orientadoras para um RCMFA baseado na GPC e, por fim, serão apresentadas as principais conclusões e efetuadas as recomendações tidas como pertinentes.



1. Revisão da literatura

1.1. Visão da Força Aérea

A Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA) estabelece como princípios gerais da sua organização a eficácia e racionalização, garantindo: “(...) a correta utilização do potencial humano, militar ou civil, promovendo o pleno e adequado aproveitamento dos quadros permanentes (...)”. Assim, a visão da FA deve nortear-se pelo referencial da Eficiência (em termos de gestão de recursos, apostando na qualidade, na inovação e no empreendedorismo) (Diretiva n.º 04/CEMFA/2017). Desta forma, visando uma maior eficiência e conhecimento, a visão estabelecida pelo Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) procura um desiderato que pode ser alcançado através da GPC.

A FA estudou a implementação da Norma Portuguesa 4427:2004 -“Sistemas de GRH-requisitos” (NP 4427) que foi criada para servir de orientação na criação de processos e no estabelecimento de linhas de atuação, para que se possa vir a obter a certificação por uma entidade externa ou então que sirva de fio condutor para a auto-avaliação da eficácia da GRH. A NP 4427 assenta o seu conceito nos princípios essenciais de uma boa GRH.



Figura 1 - Fluxo dos princípios essenciais da gestão de recursos humanos

Fonte: Adaptado de Fernandes (s.d.).

Decorrente da análise, efetuou-se a informação (INFO) n.º 6269 da Divisão de Recursos (DIVREC), onde foi aprovada a recomendação para se estudar novas formas de gerir RH, segundo um modelo baseado em competências (INFO, p. 7).

A INFO supramencionada refere que as organizações que aplicam o modelo de GRH por competências, “apresentam maior capacidade para lidar com os atuais processos da gestão da mudança, com impacto na valorização dos RH e no incremento na eficiência organizacional”.



1.2. Regulamentos de colocações nacionais e estrangeiras

Os regulamentos dos respectivos Ramos das FFAA derivam do EMFAR, por aplicação do artigo 138.º, que preconiza ser da competência dos respetivos Chefes de Estado-Maior, estabelecer, através de despacho, as regras de colocação do ramo.

O RCMFA é o diploma que regula o processo de colocação dos militares do ramo e deve ser elaborado em obediência aos seguintes princípios presentes no artigo 132.º do EMFAR:

Tabela 1 - Princípios das colocações dos militares

a) Satisfação das necessidades de serviço.
b) Adequação dos Recursos Humanos ao desempenho de cargos e exercício de funções atendendo à competência revelada e experiência adquirida.
c) Garantia do preenchimento das condições de desenvolvimento da carreira.
d) Aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e de experiência adquirida.
e) Conciliação, sempre que possível, dos interesses pessoais com os de serviço, em especial no caso de militares cônjuges ou em união de facto.

Fonte: EMFAR (2015).

Para apoio ao desenvolvimento deste TII foram analisados regulamentos de outros ramos das FFAA e Forças Militarizadas, três regulamentos de entidades nacionais e quatro regulamentos de FFAA estrangeiras (resumos em Apêndice B).

Da análise efetuada constatou-se que nos RC nacionais não existem quaisquer referências à GPC, ou seja, as colocações são efetuadas com base em critérios que não identificam de forma clara o PC necessário para o cargo/função nem o grau de proficiência das competências. Relativamente aos RC estrangeiros, as maiores diferenças encontram-se no RC americano e norueguês em virtude da existência de planos de carreira devidamente estruturados e sustentados em Sistemas de Informação (SI) que viabilizam uma participação mais ativa do militar na sua GC. Outro fator diferenciador destes RC prende-se com o facto dos tempos de permanência obrigatórios referirem-se aos cargos que os militares ocupam e não às suas unidades de colocação.



2. Base conceptual

O presente TII integra um conjunto de conceitos que têm como objetivo a construção de um quadro teórico de referência.

2.1. Gestão de recursos humanos

A GRH tem desenvolvido diferentes práticas de gestão, mas é a partir de 1984, ano da publicação do modelo *Harvard* e do modelo de *Michigan* que a função de RH se liberta da sua dependência tradicional e passa a ser vista numa perspetiva estratégica (Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J. Cunha, R. Cardoso, C.C., Marques, C., 2015, p. 71).

O modelo de *Michigan* tem sido designado por uma abordagem “*hard*” e o modelo de *Harvard* por uma abordagem “*soft*”. Da análise destes dois modelos, Rego et al (2015) refere que o modelo de *Michigan* se foca no desempenho, considerando os RH como um fator de produção, uma despesa necessária para a consecução do negócio e neste sentido deve de ser gerido como os demais recursos da empresa. O modelo de *Harvard* reconhece as pessoas como uma mais-valia para a organização, enfatizando as qualidades únicas dos RH e o facto de ser necessário o uso de um conjunto distintivo e especial de técnicas para os poder potencializar.

2.1.1. Carreira proteana

Um novo conceito de carreira “vem ocupando lugar a uma sequência de oportunidades que extravasam os limites rígidos de um percurso pré-definido” (Cardoso, 2016, p. 42). Este novo conceito, denominado de CP, abre novos horizontes de mobilidade ao colaborador, que numa perspetiva tradicional tinham um sentido vertical, geralmente dentro da mesma área de atividade. Na CP a “progressão pode assumir uma direção lateral (...), possibilitando ao colaborador ocupar posições diversas na organização em função do seu perfil de competências” (*ibidem*). Assim, “a estabilidade foi substituída pela flexibilidade, (...) os profissionais passaram a assumir individualmente a gestão da sua carreira” (*ibidem*).

O planeamento individual do percurso de carreira é desenvolvido de acordo com os objetivos pessoais e complementado pelas oportunidades organizacionais. De acordo com Durai (2010), citado por Carvalho (2017), existem quatro tipos de percurso na carreira no qual um indivíduo se pode movimentar ao longo da sua vida profissional:

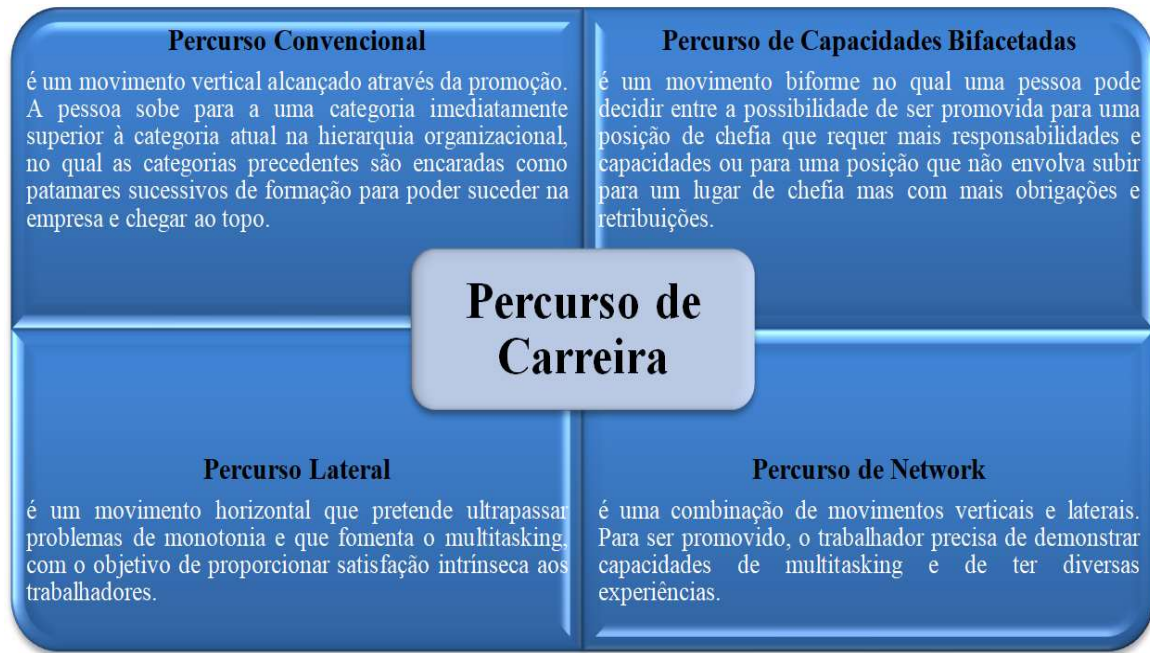


Figura 2 - Tipos de percurso na carreira

Fonte: Adaptado de Carvalho (2017).

Para que exista sucesso no planeamento de carreira são necessárias duas premissas, segundo Ivancevich (2008):

- A organização deverá identificar as oportunidades disponíveis;
- Os colaboradores necessitam de identificar quais as suas aspirações.

Do planeamento de carreira resulta a elaboração de um plano de carreira que corresponde à sequência de funções que o funcionário pretende desempenhar para atingir a sua satisfação pessoal e profissional (*ibidem*).

2.1.2. Rotação

A rotação de pessoal resulta, geralmente, da mobilidade de um colaborador para um novo cargo/função. Este processo, designado na FA de “colocação”, implica uma transferência interna (dentro da mesma U/E/O mas para um serviço diferente) ou externa (para outra U/E/O). O paradigma da rotação de pessoal assiste a FA diariamente, obrigando-a a movimentar os seus militares, nos diferentes cargos/funções, por diversos motivos, nomeadamente: passagem à reserva; razões disciplinares; motivos de ação social; necessidade organizacional; vontade do militar; outras.

Segundo Camara (2016), no sistema de rotação de pessoal existe a ocorrência de três crises:

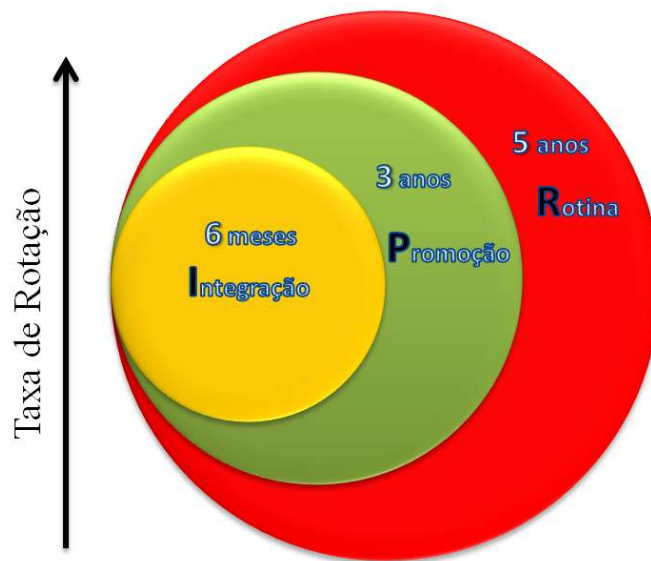


Figura 3 - Crises do sistema de rotação

Fonte: Adaptado de Camara (2016).

Segundo o autor, a fase da integração ocorre nos primeiros seis meses após a colocação, a fase de promoção faz-se sentir passados três anos, findos os quais o colaborador tem a expectativa de ver reconhecido o seu trabalho através da promoção. Quando esta não acontece, por razões do desempenho do avaliado ou constrangimentos organizacionais, instalam-se o desalento, sentimento de injustiça e o colaborador tende a procurar alternativas. Por último, a fase da rotina, após o quinto ano no desempenho das mesmas funções o colaborador já não se sente desafiado pelo cargo que ocupa.

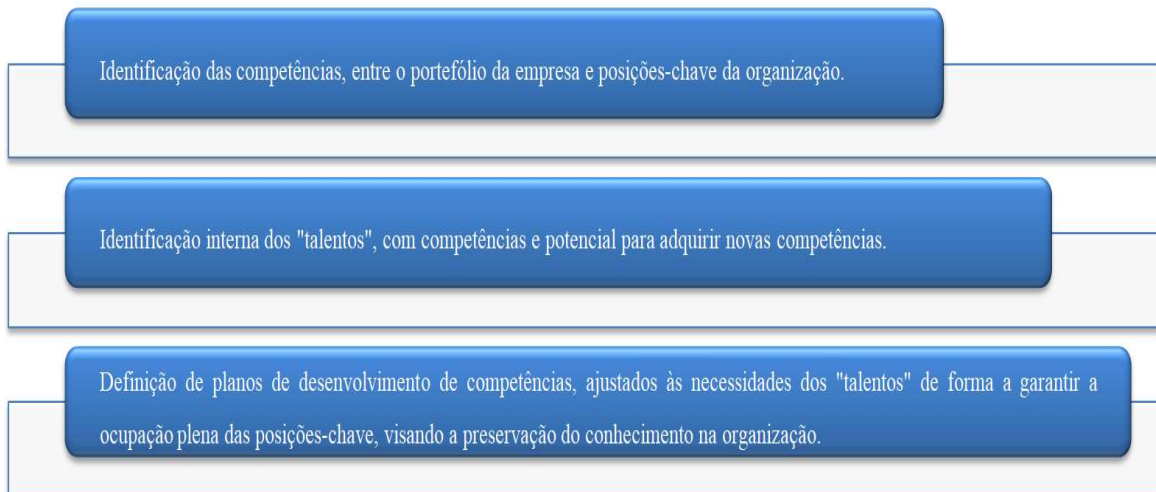
2.1.3. Plano de sucessão

O plano de sucessão, segundo (Government of Newfoundland and Labrador, 2008), é um instrumento aplicado pela organização para promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e para garantir a estabilidade das denominadas posições-chave. Assim, é necessário “assegurar uma fonte apropriada de sucessores que possam seguir planos de desenvolvimento de competências, que compatibilizem as necessidades da organização e as aspirações individuais, de modo a garantir a manutenção das competências estratégicas” (Cardoso, 2016, p. 43).

A organização poderá projetar a situação de cada colaborador relativamente à possibilidade de o mesmo poder vir a assumir uma nova posição, devendo garantir:



Tabela 2 - Fases da situação do colaborador



Fonte: Cardoso (2016).

A tabela seguinte representa exemplos de candidatos a cada posição e o tempo expetável para se poder assumir o cargo.

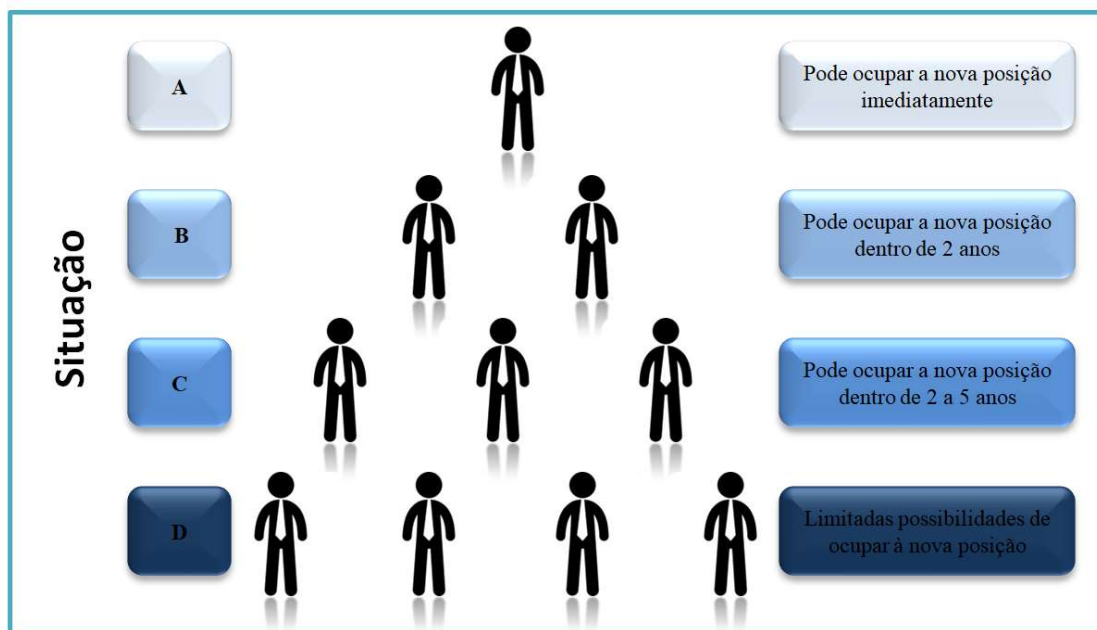


Figura 4 – Situação dos colaboradores face a nova posição

Fonte: Cardoso (2016).

2.2. Gestão por competências

É importante realçar o conceito de competência, “pela primeira vez, usado, por *Richard Boyatzis* em 1982, que o definiu como «[...] as características subjacentes de um indivíduo de que resulta um desempenho profissional eficaz ou superior» (Camara, 2017,



p. 12). São as pessoas detentoras destas competências que marcam a diferença permitindo assim o sucesso da organização. Daí a necessidade de existir um alinhamento entre as competências individuais e a estratégia global da organização (Cardoso, 2016, p. 17).

Ceitel (2016) identifica cinco componentes específicas, que considera fundamentais para que um indivíduo possa desenvolver os comportamentos associados às competências.

Tabela 3 - Componentes da competência

Saber: o conjunto de conhecimentos que permite ao titular de uma função realizar os comportamentos associados às competências.
Saber-Fazer: Relaciona-se com a capacidade da pessoa pôr em prática os conhecimentos teóricos que possui sobre determinado assunto, de forma a resolver problemas que surjam no contexto laboral e executando as tarefas com eficácia e eficiência.
Saber-Estar: Engloba o conjunto de comportamentos que estão alinhados com os padrões da organização em que o indivíduo se encontra inserido. Integra as atitudes e interesses do titular da função.
Querer-Fazer: Relaciona-se com os aspetos motivadores associados ao desempenho de funções, ou seja, reflete a vontade do titular da função realizar os comportamentos que compõem as competências.
Poder-Fazer: Traduz-se na disponibilidade do sujeito realizar as diversas tarefas, bem como na existência na organização dos meios e recursos necessários ao desempenho dos comportamentos associados às competências.

Fonte: Ceitel (2016).

As competências individuais correspondem aos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), que acrescentam valor à pessoa e que geram os resultados esperados para a organização. Estas competências subdividem-se de acordo com a seguinte tipologia:

Tabela 4 - Tipologia das competências individuais

Transversais	<ul style="list-style-type: none">• Promovem a flexibilidade do colaborador independente do local.
Transferíveis	<ul style="list-style-type: none">• Capacidades comuns que permitem os colaboradores adaptarem-se. Facilitam a mobilidade, quer interna, entre funções, quer externa, para outros locais.
Específicas	<ul style="list-style-type: none">• As que assumem traços diferenciadores, inerentes à especialidade.
Técnicas	<ul style="list-style-type: none">• As que um profissional necessita para se tornar especialista.
Comportamentais	<ul style="list-style-type: none">• Atitudes, comportamentos desejáveis para o desempenho de uma função.

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2006), citado por Cardoso (2016).



2.2.1. Perfis de funções por competências

Como refere Camara (2016), o PC será o encaixe entre os CHA e as exigências do cargo/função. Para elaborar um PC é necessário definir as competências de cada cargo/função e definir o seu nível de exigência, ou seja o grau de proficiência necessário para que o colaborador desempenhe a função com mestria. A existência de um PC por cargo/função possibilita a identificação dos *gaps* de competências, bem como a perceção do desfasamento entre a necessidade e realidade atual.

Um *gap* de competências “consiste na distância que vai entre o atingimento dessa competência, num determinado momento, e o grau de atingimento da mesma” (Camara, 2016). Após a identificação dos *gaps* de competências deverá ser traçado um plano de formação para mitigar ou anular esses *gaps* (*ibidem*).

2.2.2. Grau de proficiência

O grau de proficiência/exigência dos cargos/funções existentes na organização varia consoante a complexidade e a responsabilidade do cargo/função. O princípio é o de que quanto maior o grau de complexidade e o nível de responsabilidade de um cargo/função, maior será o grau de exigência relativo às competências (Camara, 2017, p. 36).

Camara (2017) propõe a criação de uma escala, com cinco graus de exigência, acrescentando-lhe uma descrição, de acordo com a seguinte tabela:

Tabela 5 - Grau de proficiência/exigência

Grau	Descrição
1 – Fraco	Raras vezes demonstra possuir a competência.
2 – Razoável	Por vezes demonstra possuir a competência.
3 – Bom	Em regra demonstra possuir a competência.
4 – Muito Bom	Demonstra sempre possuir a competência.
5 – Excelente	Demonstra possuir a competência em grau muito elevado.

Fonte: Camara (2017).

De seguida é apresentado um exemplo onde constam as competências e os graus de proficiência necessários para a um cargo/função da FA:



Tabela 6 - Exemplo das competências e graus de proficiência para um cargo/função

Chefe da Repartição da Direção de Pessoal		
Competências		Grau de proficiência exigido
Transversais	• Capacidade de planeamento	
	• Tomada de decisão	
	• Capacidade de comunicação	
Técnicas	• Conhecimento do EMFAR	
	• Conhecimento do RCMFA	
	• Conhecimentos em tecnologias da informação/comunicação	



3. Metodologia e modelo de análise

3.1. Metodologia

Para o desenvolvimento da presente investigação e com o intuito de encontrar resposta às perguntas anteriormente definidas foi utilizada a metodologia proposta por Quivy e Campenhoudt (2008). Este método será composto por três fases: Rutura, Construção e Verificação, estas fases relacionam-se com a fase Exploratória, Analítica e Conclusiva.

A Rutura consiste em “romper com os preconceitos e as falsas evidências” Quivy e Campenhoudt (2008). A Construção, está relacionada com a forma como o investigador vai “expressar a lógica que (...) supõe estar na base do fenómeno”, consistindo em “prever qual o plano de pesquisa a definir, as operações a aplicar e as consequências que logicamente devem esperar-se no termo da observação” (*Ibidem*). Por último, a Verificação, constituída pelos factos apresentados, uma vez que “uma proposição só tem direito ao estatuto científico na medida em que pode ser verificada pelos factos” (*Ibidem*).

3.2. Modelo de análise

O modelo de análise tem como objeto as seguintes hipóteses, conceitos, dimensões e indicadores, servindo de base para o mapa conceptual adotado neste TII, encontrando-se de forma detalhada no Apêndice A.

Tabela 7 - Mapa conceptual

HIPÓTESES	CONCEITOS	DIMENSÕES	INDICADORES
H1: A aplicação dos princípios da carreira proteana permite uma participação ativa do militar na definição do seu roteiro de carreira.	Carreira Proteana	Desenvolvimento (experiência/formação)	Aplicar pacotes combinados Estabelecer protocolos Recorrer à externalização
		Responsabilidade da gestão (mista/militar)	Recorrer à modalidade por oferecimento Recorrer à modalidade por concurso Aplicar a modalidade por imposição/escolha
		Mobilidade (vertical/lateral)	Aplicar critérios de progressão Recorrer à progressão horizontal Recorrer à progressão vertical
H2: O momento da rotação num cargo permite anular o efeito do <i>gap</i> de competências.	Rotação	Tempo de permanência (min/máx)	Estabelecer tempos mínimos Estabelecer tempos máximos Estabelecer inamovibilidades
		Perfil de competência	Estabelecer perfis de competências Identificar <i>gaps</i> de competências Adequabilidade ao cargo/função
		Proficiência da competência	Identificar graus de proficiência Identificar tempos de progressão Avaliar o desempenho
H3: O plano de sucessão permite adequar a experiência do militar ao perfil de competências	Plano de sucessão	Sucessor/Antecessor	Para onde/ de onde Quando Como (Com que competência e Proficiência) Momento da preparação



4. Análise das entrevistas

Após a construção do modelo de análise, procedeu-se ao ato de verificação que se inicia com a observação. Nesta fase foram recolhidos dados recorrendo à análise documental e à realização de oito entrevistas de investigação a militares, que pelo seu *background e know-how*, são considerados como elementos chave para o desenvolvimento/atualização do RCMFA. As entrevistas foram dirigidas às seguintes entidades:

Tabela 8 - Quadro dos entrevistados

Entrevistas no âmbito do Regulamento de Colocações dos Militares da Força Aérea			
Nome	Função	Data de envio e/ou validação	N.º da Entrevista
Coronel (COR) João Caldas	Chefe da Divisão de Recursos (DIVREC) do EMFA	23NOV18	1
COR Luís Graça	Comandante da Base Aérea n.º 6	24NOV18	2
COR José Diniz	Subdiretor da Direção de Pessoal (DP)	20NOV18	3
COR Henrique Ribeiro	Chefe do Serviço de Ação Social	23NOV18	4
Tenente Coronel (TCOR) Paes de Carvalho	Chefe da Repartição de Colocações da DP	24NOV18	5
Major (MAJ) Ana Silva	Chefe da Secção de Cargos, Missões e Cursos da Repartição de Colocações da DP	24NOV18	6
MAJ Quirino Martins	Adjunto para as Carreiras da Repartição de Pessoal da DIVREC do EMFA	24NOV18	7
Entrevista no âmbito do Sistema Integrado de Gestão – Módulo de Recursos Humanos (SIG-RH)			
Nome	Função	Data de envio e/ou validação	N.º da Entrevista
TCOR Paulo Simões	Consultor da Área de Recursos Humanos do SIGDN da Direção de Serviços dos Sistemas de Informação da Secretaria-Geral do MDN	18DEZ18	1

As entrevistas semiestruturadas pretendiam recolher contributos decorrentes da experiência e conhecimento dos militares no âmbito da Gestão de Carreira dos Militares (GCM) e de que forma um “novo” RCMFA, com novas regras e procedimentos, poderá concorrer para uma mudança do processo de GCM, designadamente através da implementação de uma GPC. Finda a observação e recolha de informação, procede-se à análise das entrevistas através das tendências de resposta, e consequentes conclusões.

4.1. Carreira proteana

Importa perceber de que forma a CP poderá ser aplicada na FA. Assim, a maioria dos entrevistados considera que a experiência profissional e a formação do militar devem ser os principais critérios de seleção para a colocação dos militares, contudo, segundo L. Graça (entrevista por *email*, 24 de novembro de 2018), “poderão existir situações que se sobreponham a estes critérios, tais como necessidades imediatas da organização, questões



disciplinares, saúde, outras”. É também consensual que este processo não se pode cingir a dois critérios e, neste âmbito, vários outros foram identificados, nomeadamente: vontade do militar, antiguidade, necessidades orgânicas da instituição, situação geográfica, familiar e psicológica, tempo de permanência na Área/Unidade. Segundo N. Martins (entrevista por *email*, 24 de novembro de 2018) é vital para este processo o “resultado do plano de sucessão e paralelamente à vontade do militar, a vontade do seu “mentor”, que deveria ter uma participação mais ativa no processo de desenvolvimento profissional do subordinado”.

Relativamente ao esforço/risco investido pelo militar no seu desenvolvimento profissional, é consensual que este deve ser valorizado, contudo, segundo L. Graça (*op. cit.*), essa valorização “deverá ter a devida ponderação de justiça relativa”. Segundo H. Ribeiro (entrevista por *email*, 23 de novembro de 2018), primeiro deve-se acautelar as necessidades da instituição e depois, se possível, os interesses do militar. O oferecimento/concurso dos militares para cursos/formações/missões, que sustentam o esforço/risco efetuado no desenvolvimento da carreira é visto pela maioria dos entrevistados como um aspeto positivo, desde que, como referiu J. Caldas (entrevista presencial, 23 de novembro de 2018), “existam mecanismos implementados que viabilizem este processo”, devendo, segundo J. Diniz (entrevista por *email*, 20 de novembro de 2018), o órgão de GRH “orientar e selecionar não só os mais aptos, mas também os mais adequados”.

Seguidamente verificou-se que a GCM deve, de acordo com os entrevistados, ser partilhada entre a instituição e o militar. Segundo J. Caldas (*op. cit.*) o militar tem a “obrigação de informar a chefia da existência de formações relevantes para as suas funções” e segundo H. Ribeiro (*op. cit.*), “a instituição deve primar pela preparação dos seus militares facultando-lhes os meios para permitir a sua melhor preparação”. Decorrente da responsabilidade da GC, segundo A. Silva (entrevista por *email*, 24 de novembro de 2018) o militar deve poder escolher o seu plano de carreira, identificando unidades de preferência e respetivos cargos/funções, áreas de interesse e formação pretendida, contudo, segundo H. Ribeiro (*op. cit.*), essas escolhas não se podem sobrepor aos interesses da instituição. Algo que na opinião dos entrevistados facilitaria este processo de colocações e, segundo N. Martins (*op. cit.*), o “tornaria mais transparente”, seria a existência de uma plataforma digital dedicada à GC, onde constassem as oportunidades de colocações nacionais/estrangeiras e requisitos para o seu preenchimento. Segundo J. Diniz (*op. cit.*), esta plataforma “poderá ser alargada também a ações de formação e de melhoramento



peçoal”. Relativamente à periodicidade do lançamento das vagas não existe consenso e segundo J. Diniz (*op. cit.*) “idealmente tal poderia suceder em ciclos semestrais” enquanto que segundo N. Martins (*op. cit.*), “a periodicidade deveria ser trimestral”.

Quanto à mobilidade dos militares, todos os entrevistados defendem a identificação da(s) modalidade(s) de nomeação para todos os cargos/funções bem como a apresentação das datas em que os cargos vão vagar e os procedimentos/requisitos para candidatura. Os entrevistados consideram igualmente relevante a existência de requisitos distintos para as progressões horizontais e verticais. Assim, segundo L. Graça (*op. cit.*) “as movimentações verticais devem basear-se no mérito (geral) e aptidões dos militares enquanto as movimentações horizontais devem ter um carácter mais “tecnicista” e baseado nas intenções do militar”. Segundo N. Martins (*op. cit.*), para “as movimentações horizontais, deveria ser previsto um requisito que forçasse um tempo de permanência mais prolongado, para garantir estabilidade”, enquanto para as movimentações verticais os requisitos devem ser mais focados no “catálogo de cursos exigidos para o desempenho de cargos de elevada responsabilidade”.

Relativamente à existência de modalidades de colocações distintas para as progressões horizontais e verticais, segundo J. Diniz (*op. cit.*), “as movimentações horizontais devem ser baseadas no oferecimento, enquanto as movimentações verticais devem ser baseadas na escolha, sustentada em critérios de mérito e adequação”. Segundo L. Graça (*op. cit.*), “os cargos de topo (direção/chefia/comando) devem ser (necessariamente) por escolha” e segundo (H. Ribeiro, *op. cit.*) deve ser acrescentada à modalidade de colocação por escolha cargos de formação pela necessidade de “conhecimentos e perfil adequado ao cargo”. Segundo J. Caldas (*op. cit.*), a progressão horizontal deve considerar a possibilidade de “restringir as suas movimentações à sua área geográfica de preferência”. Segundo N. Martins (*op. cit.*), deve ser criada uma quarta modalidade de colocação, “por concurso”, exclusivo da progressão vertical.

Face à informação anteriormente referida é possível confirmar a H1 - “A aplicação dos princípios da CP permitem uma participação ativa do militar na definição do seu roteiro de carreira” como resposta à PD1 - “De que modo o RC pode criar condições para o militar definir o seu roteiro de carreira?”.

Podemos assim identificar como aspetos relevantes a considerar no RCMFA a preponderância da formação e experiência profissional do militar no processo de colocações e a implementação da progressão horizontal. É também fundamental, para uma



participação mais ativa dos militares no seu roteiro de carreira, a criação de uma plataforma digital dedicada à GC, onde sejam apresentadas todas as oportunidades de colocações nacionais e estrangeiras e requisitos para o seu preenchimento.

4.2. Rotação

A rotação dos militares é um fenómeno complexo e delicado, importando perceber qual a melhor forma de a aplicar na FA. Decorrente das entrevistas, é consensual que dois anos de permanência obrigatória numa Unidade são insuficientes e que devem ser criados pelo menos dois tempos distintos de permanência obrigatória. “Para cargos administrativos o tempo de referência seria de três anos, para um melhor aproveitamento do conhecimento e da experiência adquirida”, segundo (H. Ribeiro, *op. cit.*) e “seis a dez para a funções mais técnicas e que requerem evolução de qualificações/aptidões (i.e. pilotagem, mecânica)”, segundo (L. Graça, *op. cit.*). Também N. Martins (*op. cit.*) defende esta opção, consagrando a possibilidade de “diversos tempos mínimos em função do contexto, designadamente, em função do grau de formação e treino e em função das particulares exigências técnicas”.

Relativamente ao facto da opção pela progressão horizontal sustar a criação de cargos de longa duração, todos os entrevistados concordam, mas apenas para cargos/funções específicos. Segundo L. Graça (*op. cit.*), a “progressão horizontal é desejável nas funções altamente especializadas (i.e. guerra eletrónica, ensino, etc)”, não estipulando um tempo limite “sem prejuízo dos limites estatutários”. Segundo J. Carvalho (*op. cit.*), este tipo de progressão deve considerar “10 anos como um tempo estável para a Instituição e para o militar”, situação corroborada por J. Diniz, (*op. cit.*), ao referir que “a carreira horizontal sustenta-se justamente num pressuposto de estabilidade temporal, (...) de cinco a dez anos, mínimo”. Segundo N. Martins (*op. cit.*) a progressão horizontal é “uma excelente opção para a ocupação de alguns cargos”, defendendo que esta possibilidade “apenas poderá ser aplicada a um posto por categoria e que estes casos serão uma exceção”. É igualmente considerado pelos entrevistados que após uma formação específica, igual ou superior a seis meses, o militar deve cumprir, obrigatoriamente, um tempo mínimo de colocação num determinado cargo/função. Segundo N. Martins (*op. cit.*) esta regra deve circunscrever-se a formações estruturantes para a organização, especialidades e respetivos cargos. Relativamente ao tempo de permanência obrigatório, todos defendem que este deve ser decidido através da criação de uma tabela que considere o investimento do curso (custos, tempo, etc.), mas também, segundo J. Diniz, (*op. cit.*) “a



disponibilidade de pessoal para a sua frequência e o percurso de recorrências necessário para obter a qualificação”. Segundo H. Ribeiro (*op. cit.*), a “ocupação destes cargos deverá ser efetuada por concurso, para o qual são definidos os pré-requisitos e compromissos de fidelização”.

Quanto à identificação do PC por cargo/função, todos os entrevistados concordam com esta situação e com a sua aplicação a todos os cargos/funções. Segundo J. Carvalho (*op. cit.*), “este registo permitiria um melhor conhecimento das competências do militar auxiliando o órgão gestor de pessoal a colocar os militares nas funções com os perfis adequados”. Segundo J. Diniz (*op. cit.*) este mecanismo permite “determinar se o *gap* de competências se torna transponível com o passar do tempo, e aferir da real adequação dos requisitos pré-definidos, para permitir o seu ajuste regular”. Também reúne consenso que apenas os militares com os perfis de competências exigidos possam ocupar os cargos de comando/direção/chefia e representação externa.

Relativamente ao facto de o tempo mínimo de colocação, previsto no RCMFA, possibilitar o desenvolvimento das competências por via da ocupação do cargo/função, a maioria dos entrevistados defende que o tempo não é suficiente e que mesmo que muitas vezes permita o desenvolvimento das competências previstas, não permite a sua total exploração (J. Diniz, *op. cit.*). Neste âmbito, L. Graça (*op. cit.*) considera que “para as áreas de apoio, de administração e saúde (por exemplo), os dois anos podem ser adequados mas que tal desiderato será difícil de acontecer para os cargos/funções mais técnicos e especializadas” ideia também partilhada por H. Ribeiro (*op. cit.*), “para cargos mais exigentes o desenvolvimento das competências básicas deve ser efetuado antes da tomada de posse do cargo e a permanência no cargo deverá ser no mínimo de três a quatro anos”. Quanto à existência de um limite temporal para um militar evoluir nos diferentes graus de proficiência de cada competência, todos os entrevistados concordam com o conceito, sendo que esta metodologia, segundo L. Graça (*op. cit.*) “deveria estar prevista no plano de carreira geral, permitindo uma melhor gestão do recurso por parte do decisor e motivaria o militar a empenhar-se na sua evolução”, contudo, não existe consenso relativamente ao tempo e à forma como deve ser aplicado esse limite temporal. Ainda sobre esta temática é consensual o facto de uma evolução não congruente com o PC do cargo/função implicar a movimentação do militar e, segundo J. Diniz (*op. cit.*), “se há desadequação entre a expectativa e o desempenho, o erro deve ser corrigido quanto antes”.



Analisados os relatos dos entrevistados é possível confirmar a H2 - “O momento da rotação num cargo permite anular o efeito do *gap* de competências”, como resposta à PD2 - “De que modo o RC pode promover o desenvolvimento de competências nos militares?”.

O RCMFA deverá preconizar que as colocações sejam efetuadas de acordo com os perfis de competências dos cargos/funções e os *gaps* de competências dos militares. Importa, igualmente, alterar-se o tempo mínimo de permanência, não nas U/E/O mas nos cargos/funções desempenhados, em função da área de intervenção, de modo a possibilitar a evolução do grau de proficiência das competências. O RCMFA deverá também atender à necessidade de existirem cursos/formações, que após a sua frequência, exijam tempos de permanência obrigatórios, a definir superiormente.

4.3. Plano de sucessão

As constantes saídas e movimentações de militares na FA originam vagas que têm de ser preenchidas. Assim, importa verificar a viabilidade da aplicação do plano de sucessão na FA. Segundo os entrevistados faz sentido a identificação prévia de militares para ocupar determinados cargos/funções, nomeadamente cargos de comando/direção/chefia, fora do ramo e cargos internacionais. Segundo N. Martins (*op. cit.*), a “existência de uma *pool* de candidatos para um determinado cargo permite ao decisor a liberdade de escolha o que contribui para uma tomada de decisão mais acertada”. Este processo deve ser iniciado, sempre que possível, com seis meses a um ano de antecedência e com uma *pool* de três a cinco candidatos por vaga. Contudo, segundo H. Ribeiro (*op. cit.*), é fundamental que o processo de “elaboração das listas seja transparente, tendo como referência as competências exigidas pelo cargo (...) e, sempre que possível, ter em consideração o desenvolvimento da carreira militar”. Segundo N. Martins (*op. cit.*), esta prática está associada à filosofia da GPC “que conjuga o provimento dos cargos (necessidade da organização) e o desenvolvimento do militar (necessidade do colaborador).”

Relativamente à periodicidade adequada para atualizar estas listas, segundo J. Carvalho (*op. cit.*) este “processo deve ser dinâmico e permanente”. Na visão de H. Ribeiro (*op. cit.*) “a lista de candidatos deveria estar disponível para conhecimento público um ano antes da nomeação para o cargo” e, segundo N. Martins (*op. cit.*), este procedimento “deve ser realizado o mais aproximado possível do início do processo de escolha, para garantir que os dados curriculares estão atualizados”. Quanto ao *timing* de aviso, segundo os entrevistados, após a escolha e assim que existam certezas, o quanto antes para que não se criem expectativas que possam sair goradas (A. Silva, *op. cit.*). Para movimentações que



impliquem mudança de residência, a notificação deve considerar um tempo mínimo de três meses, idealmente um ano para permitir ao militar preparar-se para o cargo, em termos técnicos e familiares. Importa igualmente disponibilizar ferramentas ao militar para se preparar adequadamente às suas novas funções e a este respeito N. Martins (*op. cit.*) defende que devem ser apresentadas “quais as competências e os níveis de proficiência que constam no PC do cargo e quais as formas de as/os atingir, designadamente com um catálogo de cursos de formação/especialização/qualificação/atualização”. Segundo J. Diniz (*op. cit.*), “não existindo substituto possível para o tempo é importante disponibilizar atempadamente informação (de ordem teórica e prática, técnica e logística), que pode facilitar significativamente uma preparação, bem como facultar o *feedback* de antecessores, coligir sistematicamente lições aprendidas, etc”.

Analisados os *inputs* dos entrevistados é possível confirmar a H3 - “O plano de sucessão permite adequar a experiência do militar ao PC como resposta à PD 3 - “De que modo o RC pode contribuir para o desenvolvimento da carreira dos militares?”.

O RCMFA deverá integrar, como ferramenta de apoio à tomada de decisão, na modalidade de escolha para os cargos de comando/direção/chefia, fora do ramo e cargos internacionais a informação constante dos planos de sucessão. Será também relevante considerar na escolha dos candidatos a perspetiva de desenvolvimento de carreira e a definição de *timings* adequados para a sua notificação, possibilitando uma adequada preparação do militar para as novas funções.

Após o teste das três hipóteses, torna-se possível dar resposta à pergunta de partida: De que modo o RC pode criar condições que favoreçam a aproximação da GRH militares à GPC, na GCM? O RCMFA é uma peça chave para a GRH da FA. Desta forma, para que este regulamento possa ir ao encontro da GPC e concorrer positivamente para a GC dos militares da FA, é necessário que na edificação de um RCMFA sejam consideradas as seguintes recomendações:



Tabela 9 – Recomendações para o regulamento de colocações

- Colocações efetuadas de acordo com os perfis de competências dos cargos/funções e os *gaps* de competências dos militares, enfatizando a preponderância da formação e experiência profissional do militar no processo de colocações.
- Alteração do tempo mínimo de permanência obrigatória, não nas U/E/O mas nos cargos/funções desempenhados, devendo este ser distinto em função da área de intervenção, de modo enquadrar-se numa perspetiva sustentada de evolução do grau de proficiência das competências.
- Atender à necessidade de existirem cursos/formações, que após a sua frequência, exijam tempos de permanência obrigatórios, a definir superiormente.
- Implementação da progressão horizontal em alternativa à tradicional progressão vertical.
- Integração, como ferramenta de apoio à tomada de decisão, na nomeação por escolha para os cargos de comando/direção/chefia, e fora do ramo e cargos internacionais informação constante dos planos de sucessão.
- Criação de uma plataforma digital dedicada à gestão de carreiras como ferramenta de apoio a gestão do processo de colocações, onde sejam apresentadas todas as oportunidades de colocações nacionais e estrangeiras, oportunidades de formação e respetivos requisitos de acesso às mesmas. A disponibilização desta informação *online* possibilitaria aos militares uma participação mais ativa na definição do seu roteiro de carreira.

Fonte: Adaptado das entrevistas (2018).



5. Linhas orientadoras para a criação de um regulamento de colocações

Neste capítulo pretendemos apresentar alguns contributos para um RC baseado na GPC, que poderão servir de linhas orientadoras para uma eventual revisão do atual RCMFA. Assim, esta proposta incidirá em quatro áreas:



Figura 5 - Áreas de intervenção no regulamento de colocações

5.1. Princípios das colocações

O RCMFA deve contemplar os princípios pelos quais se regem as colocações dos militares nas U/E/O, de acordo com o n.º 1 do Artigo 132.º do EMFAR, nomeadamente:

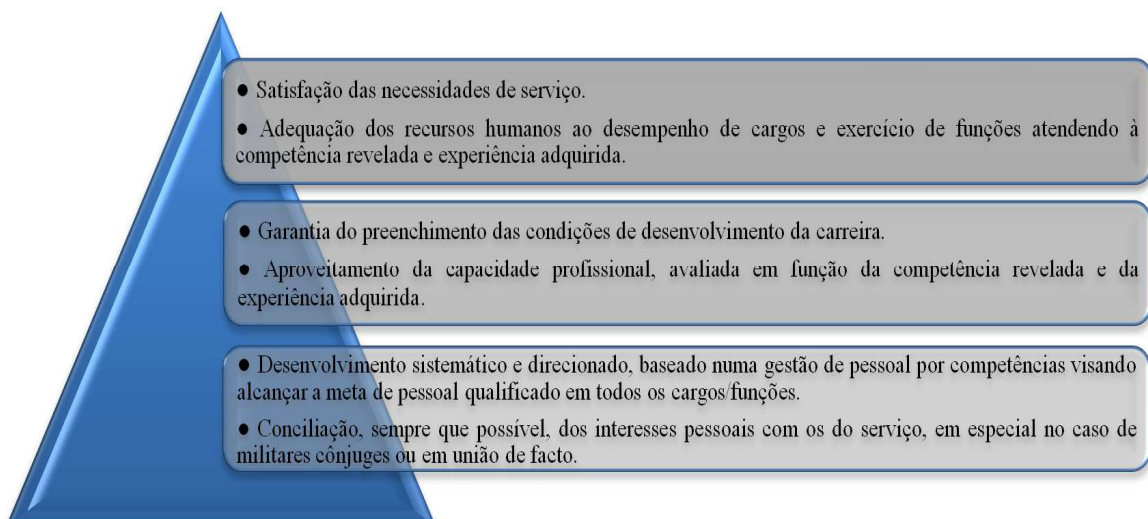


Figura 6 - Princípios das colocações dos militares

Fonte: Adaptado do EMFAR (2015).



5.2. Mobilidade e rotação

O EMFAR considera a possibilidade dos militares poderem desenvolver uma carreira em progressão horizontal, em detrimento da progressão vertical. Assim, considera-se que esta ferramenta deve ser introduzida na FA e que a mesma seja enquadrada de acordo com os seguintes princípios:



Figura 7 - Princípios da progressão horizontal

Fonte: Adaptado das entrevistas (2018).

O desenvolvimento de competências está associado aos cargos/funções desempenhadas pelos militares, pelo que, o tempo de colocação deve referir-se ao cargo/função desempenhado pelo militar e não à unidade de colocação. Paralelamente, os dois anos de tempo mínimo exigido não se coadunam com as necessidades e interesses organizacionais. Assim, considera-se a necessidade de existirem diversos tempos mínimos de colocação obrigatórios, findos os quais, o órgão de GRH deverá garantir uma nova colocação, se possível, de acordo com o plano de carreira do militar. Deverá também ser salvaguardado, dentro de cada uma das áreas abaixo indicadas, cargos/funções que não se adequem aos tempos propostos:

Tabela 10 - Tempos das colocações por áreas

Áreas	Duração e Prorrogação (em anos)	Observações
• Apoio	3+1+1	<ul style="list-style-type: none"> • O militar deve efetuar requerimento para prorrogação de permanência no cargo/função que desempenha no semestre anterior ao <i>términus</i> do período de permanência obrigatório e/ou respetivas prorrogações. • A não apresentação do requerimento pelo militar implica que a vaga seja divulgada, como disponível, no Sistema de Gestão de Carreiras (SGC). • O requerimento terá de ser validado pelo chefe de serviço e pelo mentor do militar. • Colocações fora do plano de carreira do militar implicam um tempo de permanência obrigatório de 2 anos, independentemente da área de atividade.
• Docência	4+1+1+1	
• Formação/Instrução	4+1+1+1	
• Operações	4+1+1+1	
• Manutenção	5+1+1+1	

Fonte: Adaptado das entrevistas (2018).



O RCMFA deverá igualmente contemplar as Inamovibilidades, ou seja, após a frequência de determinados cursos/formações, nacionais/estrangeiras, o militar deve cumprir, obrigatoriamente, um tempo mínimo de colocação num determinado cargo/função. As inamovibilidades devem reger-se pelos seguintes princípios:

Tabela 11 – Princípios das inamovibilidades

Formações/cursos com duração mínima de 6 meses, em regime presencial	
<p>A definição dos tempos de colocação obrigatórios deve ser efetuada com base nos seguintes princípios:</p>	
<p>Os militares designados para estes cargos não podem, durante o período mínimo de permanência obrigatório, ser considerados para outros cargos ou cursos antes do fim do período supramencionado;</p>	
<p>Nos avisos de abertura destes cursos/formações, devem constar os períodos de permanência obrigatórios, bem como os locais de colocação previstos;</p>	
<p>Os prazos de duração e de prorrogações possíveis devem constar de um quadro de inamovibilidades, constante num anexo ao RCMFA.</p>	

Fonte: Adaptado das entrevistas (2018).

Tabela 12 - Quadro de inamovibilidades

Cargo/Função	Duração e prorrogação (em anos)
Monitor de Educação Física	X+1+1+1
Recuperador Salvador	X+1+1+1
Tactical Air Control Party Specialist (TACP)	X+1+1+1

Fonte: Adaptado das entrevistas (2018).

5.3. Modalidades de nomeação

Visando selecionar os mais aptos e capazes importa rever as modalidades de nomeação em uso no RCMFA. Assim, propõem-se as seguintes modalidades de nomeação e suas especificidades:



Tabela 13 - Modalidades de nomeação

Modalidade de nomeação	Cargos/Funções	Crítérios/Competências	Observações	Modelo de carreira
Escolha	<ul style="list-style-type: none"> • Comando • Direção • Chefia • Cargos internacionais • Missões no estrangeiro • Docentes/Formadores 	<ul style="list-style-type: none"> • A nomeação por escolha tem carácter nominal e processa-se independentemente de qualquer escala. • Resulta da satisfação das necessidades do serviço e/ou interesses do serviço e considera o perfil de competências do cargo/função, o nível de proficiência por competência, as qualificações técnicas e as qualidades pessoais do nomeado. • As nomeações por escolha devem ser precedidas de convite, no SGC, com o intuito de trazer ao conhecimento superior a identificação dos militares que, satisfazendo as condições relativas ao cargo, estejam, interessados no seu desempenho, sem que, por essa via, seja posta em causa a prerrogativa da escolha. 	Para as posições-chave da FA, devem ser atendidas as indicações apreciadas no plano de sucessão para o cargo/função.	Vertical
Oferecimento	<ul style="list-style-type: none"> • A definir 	<ul style="list-style-type: none"> • A nomeação por oferecimento tem por base uma declaração do militar, na qual, de forma expressa, se oferece para exercer um determinado cargo/função. • A nomeação por oferecimento resulta da aplicação cumulativa dos seguintes fatores: o perfil de competências do cargo/função, o nível de proficiência por competência exigido, as qualificações técnicas exigidas, qualidades pessoais necessárias, antiguidade no posto e tempo de permanência de colocação no cargo que ocupa. 	Nada a registar.	Vertical/ Horizontal
Imposição	<ul style="list-style-type: none"> • A definir 	<ul style="list-style-type: none"> • A nomeação por imposição de serviço processa-se por escala, com vista ao exercício do cargo/função própria do posto, quadro especial e especialidade. • A nomeação por imposição resulta da aplicação dos seguintes critérios: satisfação do perfil de competências, do nível de proficiência por competência exigido e satisfação das qualificações, maior tempo de permanência de colocação; maior antiguidade no posto, se de acordo com plano de carreira ou menor antiguidade se diferente do previsto no plano de carreira. 	Nada a registar.	Vertical
Concurso	<ul style="list-style-type: none"> • Inamovibilidades • Docentes/Formadores 	<ul style="list-style-type: none"> • A nomeação por concurso resulta da abertura de vagas no SGC, com o intuito de selecionar o candidato que melhor se adequa aos requisitos do cargo/função. • A seleção do candidato é efetuada de acordo com o perfil de competências do cargo/função, o nível de proficiência por competência exigido, as qualificações técnicas exigidas e as qualidades pessoais necessárias. 	A primeira modalidade de nomeação de docentes e/ou formadores é o concurso e em segundo lugar a escolha.	Vertical/ Horizontal

Fonte: Adaptado das entrevistas (2018).

5.4. Sistema de informação

O processo de colocações poderia ser facilitado com uma nova abordagem aos SI dedicados à GRH. Chiavenato (2014) indica que os SI têm como suporte Bases de Dados, devidamente relacionadas entre si e cujo processamento do seu conteúdo produz informação útil para a tomada de decisão nas organizações. Informações relacionadas com as que são apresentadas na figura 8 podem fazer a diferença no momento da tomada de decisão, relativamente à colocações de militares, tornando o procedimento mais rigoroso e transparente:

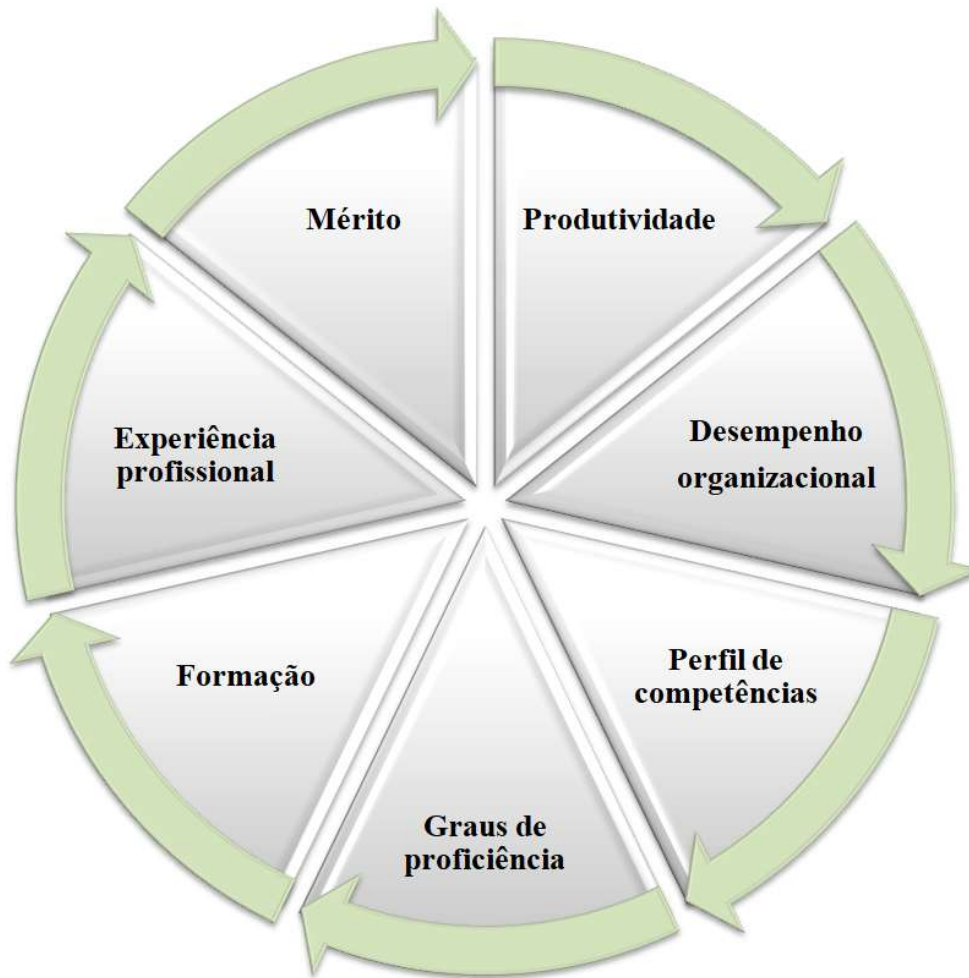


Figura 8 - Parâmetros para apoio à tomada de decisão

Fonte: Adaptado das entrevistas (2018).

O SIG representa uma ferramenta com elevado potencial, que poderá, segundo as palavras de P. Simões (entrevista por *email*, 18 de dezembro de 2018), através das chamadas ferramentas de *Business Intelligence* (BI) alavancar a criação de um Sistema de Gestão de Carreiras (SGC), para utilização do órgão de GRH e dos militares, possibilitando as ações identificadas na tabela:



Tabela 14 - Funcionalidades do sistema de gestão de carreiras

Funcionalidade	Destinatários	Ações
Identificação das vagas disponíveis no ramo.	Militares QP/RC	Publicação das vagas semestralmente.
Identificação das vagas disponíveis fora do ramo.	Militares QP/RC	Identificação dos procedimentos associados ao preenchimento das vagas.
Identificação das vagas disponíveis para cargos ou missões no estrangeiro.	Militares QP/RC	Identificação dos procedimentos associados ao preenchimento das vagas.
Identificação de cursos/formações.	Militares QP/RC	Publicação das vagas semestralmente. Identificação dos procedimentos associados ao preenchimento das vagas. Sempre que aplicável, identificação do tempo de permanência obrigatório na cargo/função, após a conclusão do curso/formação.
Identificação do perfil de competências exigido por cargo/função da FA	Militares QP/RC	Identificação do tipo de competências exigido. Identificação do nível proficiência por competência.
Identificação por cargo/função da FA do tempo de colocação do militar.	Militares QP/RC	Sem identificar o nome do militar.
Identificação por cargo/função da FA da(s) modalidade(s) de nomeação aplicável.	Militares QP/RC	Nada a registar.
Identificação por cargo/função da FA do tempo de permanência obrigatório e respetivas prorrogações previstas.	Militares QP/RC	Nada a registar.
Possibilidade de preenchimento do plano de carreira.	Militares do QP	Validação do plano de carreira pelo mentor do militar, quando este é feito pela 1ª vez ou sempre que o mesmo for alterado.
Possibilidade de candidatura/oferecimento a determinados cargos/funções.	Militares QP/RC	Validação da candidatura/oferecimento pelo mentor do militar.
Possibilidade de candidatura/oferecimento a cursos/formações.	Militares QP/RC	Validação da candidatura/oferecimento pelo mentor do militar.
Possibilidade de requerer prorrogação de permanência no cargo/função que desempenha.	Militares QP/RC	Requerimento deve ser efetuado no semestre anterior ao <i>terminus</i> do período de permanência obrigatório e/ou respetivas prorrogações. Validação pelo chefe de serviço e mentor do militar.
Possibilidade de publicação das vagas disponíveis no ramo, fora do ramo e de cargos ou missões no estrangeiro.	Órgão de GRH	Nada a registar.
Possibilidade de lançamento de vagas disponíveis para cursos/formações.	Órgão de GRH	Nada a registar.
Identificação dos militares que passam à reserva, fora da efetividade de serviço.	Órgão de GRH	Nada a registar.
Possibilidade de identificação de potenciais candidatos para determinado cargo/função.	Órgão de GRH	Crítérios passíveis de serem consultados: postos; especialidades; formação; qualificações; experiência profissional; SLP; mérito; planos de carreira; competências técnicas/transversais/etc., tempo de colocação; graus de proficiência entre outros, a definir caso a caso.

Fonte: Adaptado das entrevistas (2018).



Conclusões

A presente investigação pretendia analisar de que forma as regras e procedimentos constantes num novo RC podem concorrer para uma mudança na forma como a carreira dos militares é gerida, designadamente através da implementação de uma GPC, visando definir as linhas orientadoras para a edificação de um novo RCMFA que favoreça a concretização dos objetivos estratégicos definidos pelo CEMFA para a GRH e, igualmente, a aplicação da NP 4427.

Hoje vivemos na sociedade do conhecimento, esta realidade exige às organizações uma necessidade constante de reinventarem as suas estratégias, fundamentalmente na área da GRH, com o firme propósito de se tornarem mais eficientes, competitivas e produtivas. Estas mudanças têm tido impacto direto na GRH, tendo ganho relevância neste âmbito a GPC onde são potenciadas os CHA, as capacidades e as motivações dos colaboradores em consonância com as necessidades de competências e a estratégia organizacional.

Neste sentido, foi criada a seguinte PP que orientou o TII: De que modo o RC pode criar condições que favoreçam a aproximação da GRH militares à GPC, na GCM? A resposta foi desenvolvida em estreita observância da metodologia de investigação de Quivy e Campenhoudt, (2008).

No primeiro capítulo foi apresentada a visão da FA para a GRH, tendo por base a LOFA, a visão do CEMFA e a necessidade de se aplicar a NP 4427. Foi ainda efetuada uma análise e comparação sumária de vários regulamentos de colocações nacionais e estrangeiros.

No segundo capítulo foi feita uma introdução ao conceito de GRH seguindo as abordagens da escola de *Michigan* e da escola de *Harvard*. Procedeu-se, igualmente, à análise da CP, bem como à identificação dos *timings* adequados para a rotação de pessoal e à necessidade da existência de planos de sucessão para as posições-chave das organizações. Ainda no segundo capítulo, foi abordada a GPC, identificando-se a tipologia de competências individuais, bem como a necessidade e mais-valia da criação de PC por função/cargo nas organizações.

No terceiro capítulo apresentou-se a metodologia e o modelo de análise utilizada e no quarto capítulo foram analisadas as entrevistas e validadas as hipóteses levantadas de forma a responder às PD e, conseqüentemente, à PP.

No quinto capítulo apresentaram-se as linhas orientadoras para a criação de um novo RCMFA baseado na GPC. Do ponto de vista metodológico, além da pesquisa documental



realizada, foram também analisados vários regulamentos de colocações nacionais e estrangeiros que conduziram à criação do modelo de análise composto por três PD, três hipóteses e três conceitos: carreira proteana, rotação e plano de sucessão. Cada um destes conceitos foi ainda subdividido em três dimensões, cada uma com três indicadores.

Para a recolha de dados, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas a oito militares, que pela sua experiência profissional e/ou cargo que ocupam representam uma mais-valia para este trabalho. Foi através da análise das entrevistas que se testaram as hipóteses para dar resposta às PD e conseqüentemente à PP.

Relativamente à CP, foi possível confirmar a H1 - “A aplicação dos princípios da CP permitem uma participação ativa do militar na definição do seu roteiro de carreira” como resposta à PD1 - “De que modo o pode criar condições para o militar definir o seu roteiro de carreira?”.

Podemos assim identificar como aspetos relevantes a considerar num RCMFA a preponderância da formação e experiência profissional do militar no processo de colocações, a responsabilidade mista da GC e a implementação da progressão horizontal em alternativa à tradicional progressão vertical. É também fundamental, para uma participação mais ativa dos militares na definição do seu roteiro de carreira, a criação de uma plataforma digital dedicada à GC, onde sejam apresentadas todas as oportunidades de colocações nacionais e estrangeiras, oportunidades de formação e respetivos requisitos de acesso às mesmas.

Relativamente à rotação, através da análise dos dados foi possível confirmar a H2 - “O momento da rotação num cargo permite anular o efeito do *gap* de competências”, como resposta à PD2 - “De que modo o RC pode promover o desenvolvimento de competências nos militares?”.

O RCMFA deverá preconizar que as colocações sejam efetuadas de acordo com os PC dos cargos/funções e os *gaps* de competências dos militares. Importa, igualmente, alterar-se o tempo mínimo de permanência, não nas U/E/O mas nos cargos/funções desempenhados, em função da área de intervenção, de modo a possibilitar a evolução do grau de proficiência das competências. O RCMFA deverá também atender à necessidade de existirem cursos/formações, que após a sua frequência, exijam tempos de permanência obrigatórios, a definir superiormente.



Por fim, para os planos de sucessão, foi igualmente possível confirmar a H3 - “O plano de sucessão permite adequar a experiência do militar ao PC” como resposta à PD3 - “De que modo o RC pode contribuir para o desenvolvimento da carreira dos militares?”.

O RCMFA deverá integrar, como ferramenta de apoio à tomada de decisão, na modalidade de escolha para os cargos de comando/direção/chefia, fora do ramo e cargos internacionais a informação constante dos planos de sucessão. Será também relevante considerar na escolha dos candidatos a perspectiva de desenvolvimento de carreira e a definição de *timings* adequados para a sua notificação, possibilitando uma adequada preparação do militar para as suas novas funções.

Após confirmação das três hipóteses, tornou-se possível responder à PP: “De que modo o RC pode criar condições que favoreçam a aproximação da GRH militares à GPC, na GCM?” O RCMFA é uma peça chave para a GRH da FA. Desta forma, para que este regulamento possa ir ao encontro da GPC e concorrer positivamente para a GCM da FA é necessário que, na sua essência, a colocação dos militares seja definida de acordo com os PC exigidos pelos cargos/funções e de acordo com os graus de proficiência das competências requeridas. É igualmente relevante proceder-se à alteração do tempo mínimo de permanência obrigatório, não nas U/E/O mas nos cargos/funções desempenhados, em função da área de intervenção, de modo a possibilitar a evolução dos graus de proficiência das competências.

Relativamente à CP, o RCMFA deve possibilitar uma maior intervenção do militar na definição do seu roteiro de carreira, sendo crucial para este desiderato a implementação da progressão horizontal em alternativa à progressão vertical, bem como a criação e implementação do SGC, com as funcionalidades identificadas na tabela 14. Esta ferramenta possibilitaria ao militar para além do conhecimento dos cargos/funções/cursos/formações disponíveis, a identificação dos requisitos (competências/proficiência/formação/experiência/outros.) necessários para qualquer cargo/função/curso/formação e assim, em coordenação com o seu mentor, mais facilmente definir o plano de carreira. Seria igualmente uma mais-valia para o órgão de GRH porque permitiria, em tempo real, identificar militares com os requisitos adequados para ocupar qualquer cargo/função, facilitando e tornando o processo de colocações mais transparente. Por fim, é inequívoca a necessidade de existirem planos de sucessão como ferramenta de apoio à tomada de decisão na nomeação por escolha para os cargos de comando/direção/chefia, fora do ramo e cargos internacionais, visando o desenvolvimento



contínuo dos colaboradores e, conseqüentemente, garantindo estabilidade nas posições-chave.

A investigação possibilitou um contributo significativo para o conhecimento, derivado da análise dos RC nacionais e estrangeiros que permitiram uma melhor compreensão das diferentes realidades existentes e de que forma é possível criar mecanismos de GPC num RC. Por outro lado, reuniu as opiniões de um conjunto de peritos militares, cujo contributo permitiu identificar as principais necessidades a serem implementadas no âmbito da GPC no processo de colocações. Esta investigação poderá ser relevante para a FA e em particular para a DIVREC aquando da revisão do atual RCMFA.

Durante a realização do TII existiram algumas limitações, nomeadamente a nível temporal e de conteúdo. Atenta a densidade do tema e à análise de diversos RC, estas restrições limitaram uma comparação mais promenorizada dos mesmos e uma descrição mais aprofundada de alguns conceitos, bem como o desenvolvimento de outros ou novas linhas orientadoras para o novo RCMFA.

Sendo um estudo limitado em objetivos, condições e resultados, seria importante prosseguir a análise, alargando a investigação a outras áreas que igualmente concorrem para o processo de colocações, nomeadamente:

- Estudar/rever as áreas de colocações dos militares;
- Estudar de que forma se pode enquadrar a figura do mentor no processo de desenvolvimento da carreira do militar;
- Estudar a possibilidade de implementação das carreiras horizontais, identificando por categoria, a percentagem do efetivo previsto e os postos contemplados;
- Estudar/identificar quais as posições-chave da FA.

Para finalizar é deixada a seguinte afirmação/reflexão:

“Nunca teremos um sistema perfeito, até porque a rigidez total das regras poderá inviabilizar soluções “possíveis”, na ausência de soluções “ótimas”. O desiderato de eficiência submete-se ao de eficácia, e não o contrário, desde que a organização tenha consciência clara dos riscos que corre, e os possa mitigar logo que possível”.

Diniz (2018)



Bibliografia

- Air Force Instruction 36-2110, de 05 de October (2018). *Utilization and Classification of Air Force Military Personnel. United Nation of America.* Department of The Air Force.
- Alis, D., Horts, C. H. B., Fabi, B., Peretti, J. M.(2012). *Gestão dos Recursos Humanos: Uma Abordagem Internacional.* Lisboa: Instituto Piaget.
- Andrade, G. (2009). *Carreira Tradicional versus carreira proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego.* (Dissertação de Mestrado em Administração) Faculdade de Ciências Empresariais da Fundação Mineira de Educação e Cultura [FUMEC]. Retirado de <http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/4667>
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos.* (2.^a Ed.) Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bonifácio, J. (2007). *Conceito de Competências Específicas na Força Aérea Portuguesa.* (Tese de Dissertação de Mestrado em Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto-Aviador) Academia da Força Aérea. [AFA] Lisboa. Retirado de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/23115>
- Boyatzis, R. (2008). *Journal of Management Development. Competencies in the 21st century.* Vol. 27(1) pp. 5-11 Retirado de <http://www.oostvoorncoaching.nl/wp-content/uploads/boyatzis-the+21st+century+competencies.pdf>
- Brilman, J. (2000). *As Melhores Práticas de Gestão no Centro do Desempenho.* Lisboa: Edições Sílabo.
- Caetano, A. e Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas.* (3.^a ed). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. (2017). *Dicionário de Competências.* Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J.V. (2016). *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial.* (7.^a ed). Lisboa: Publicações Dom.
- Cardoso, A.A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos.* (1.^a ed). Lisboa: Lidel.
- Carvalho, F. (2017). *Carreira de Sucesso, Progressão Horizontal e Autorealização na Carreira.* Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia do Porto. Universidade do Porto.



- Casanova, C. (2013). *Gestão por Competências: Desafios e Possibilidades da Seleção por competências*. (Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em Psicologia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Retirado de <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70047/000875831.pdf>
- Cascão, F. (2014). *Gestão de competências, do conhecimento e do talento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. (2.^a ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4.^a ed). São Paulo: Manole.
- Decreto-Lei n.º 187/2014, de 29 de dezembro (2014). *Lei Orgânica da Força Aérea*. Diário da República 1.^a Série, 250, 6413-6420. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro (2015). *Estatuto Profissional do Pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública*. Diário da República 1.^a Série, 204, 9054-9086. Lisboa. Ministério da Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República 1.^a Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 01/99/A, de 12 de janeiro (1999). Alterado pelo Despacho n.º 68/2007, de 18 de setembro (2007) e pelo Despacho n.º 37/2010, de 12 de março (2010). *Regulamento das Colocações dos Militares da Força Aérea*. Despacho do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea. Lisboa: Força Aérea Portuguesa.
- Despacho n.º 15/2017, de 24 de fevereiro (2017). *Objetivos Estratégicos da Força Aérea 2017-2022*. Lisboa. Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.
- Despacho n.º 18/2013, de 10 de abril (2013). *Regras de Nomeação e Colocação da Marinha*. Ordem da Armada, 16, de 17 de abril. Lisboa: Estado-Maior da Armada.
- Despacho n.º 22/1995, de 22 de fevereiro (1995). *Alterado pelo Despacho 90/CEME/02 e Despacho 142/CEME/04. Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes*. Direção de Administração e Mobilização do Pessoal [DAMP]. Ordem do Exército.
- Despacho n.º 3/1986, de 3 de fevereiro (1986). *Regulamento Geral do Serviço nas Unidades do Exército*. Chefe do Estado-Maior do Exército.



- Despacho n.º 7/2013, de 18 de janeiro (2013). *Regras de Colocação dos Militares da Guarda Nacional Republicana e das Forças Armadas [NCMGNRFA] em comissão de serviço*. Lisboa: Comando Geral da Guarda Nacional Republicana.
- Despacho n.º 7/2018, de 23 de março (2018). *Normas de Nomeação e Colocação do Pessoal do Quadro do Pessoal Militarizado da Marinha*. Lisboa: Estado-Maior da Armada.
- Despacho Normativo n.º 40/2003, de 8 de setembro (2003). *Regulamento de Colocações e Transferências do Pessoal de Investigação e Fiscalização do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras*. Diário da República, 1.ª Série, B, 40, 6280-6282. Lisboa: Ministério da Administração Interna.
- Despacho Normativo n.º 5/2002, de 5 de fevereiro (2002). *Regulamento de Colocações do Pessoal da Polícia Judiciária*. Diário da República, 1.ª Série, B, 30, 951-954. Lisboa: Ministério da Justiça.
- Diretiva de Planeamento n.º 04/CEMFA/2017, de 24 de fevereiro (2017). *Diretiva de Planeamento da Força Aérea 2017-2022*. Lisboa: Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.
- Europass. (s.d). Glossário [Página *online*]. Retirado de <https://europass.cedefop.europa.eu/pt/education-and-training-glossary/c>
- Fachada, C. P. A., Ranhola, N. M. B., & Santos, L. A. B. (2019). Regras e Normas de Autor no IUM (2.ª ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Fernandes, M. (s.d.). *Norma Portuguesa NP 4427- Sistema de Gestão de Recursos Humanos-Requisitos*. Retirado de http://telesfernandes.net/idi/IDI_A_NP_4427.pdf
- Fleury, M., Fleury, A. (2004). *Alinhando Estratégia e Competências*. *Revista de Administração de Empresas*. Vol. 44 (1) pp. 44-57. Retirado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>
- Forsvarets personellhåndbok – del B, de 01 de agosto (2016). *Forvaltning av militært tilsatte. Sjef Forsvarets personell- og vernepliktssenter*. Noruega. Forsvarsdepartementet
- Government of Newfoundland and Labrador. (2008). *Succession planning and management guide*. St. John's, Portland: Government of Newfoundland and Labrador.



- Inácio, C. M. (2009). *Os Processos de Colocações dos Militares das Forças Armadas*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado Maior Conjunto 2008-2009). Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM]. Lisboa.
- Informação n.º 6269/2017, de 31 de março (2017). *Implementação da Norma 4427-Requisito para Sistema de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Estado-Maior da Força Aérea.
- Ivancevich, J.M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*. (10.ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Lam, S.K., Ng, T. W. H., e Feldman, D.C. (2012). *The relationship between external job mobility and salary attainment across career stages*. *Journal of Vocational Behaviour*, 82, pp. 129-136. Retirado de <http://iranarze.ir/wp-content/uploads/2015/11/external-job-mobility-4207.pdf>
- Lei n.º 10/2018, de 2 de março. (2018). *Primeira alteração ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República 1.ª Série, 44, 1156-1160. Lisboa. Assembleia da República.
- Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro (2014). *Procede à primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho*. Diário da República, 1.ª Série, 167, 4597-4611. Lisboa. Assembleia da República.
- Marques, C. (2018). *A Revolução das Competências: porque é que as pessoas são mais valiosas do que nunca*. INFORH. Retirado de <http://inforh.pt/a-revolucao-das-competencias-porque-e-que-as-pessoas-sao-mais-valiosas-do-que-nunca/>
- Martins, N. Q. (2017). *Gestão do Talento na Força Aérea: Contributos para um Modelo*. In Santos, Lúcio (Coord.) - *Modelos de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção*. pp. 623-674. Porto: Fronteira do Caos Editores.
- Mcclelland, D. (1973). *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*. *American Psychologist*. Washington. Retirado de <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- MCPEFA 101-1, de maio (2013). *Perfis Profissionais dos Militares da Força Aérea*. Lisboa: Estado Maior da Força Aérea.



- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. EUA: Harvard Business School Press. Retirado de https://xisspm.files.wordpress.com/2011/08/the_war_for_talent-prt-1.pdf
- Moura, R. 2014. *Reestruturação de carreira dos oficiais dos quadros permanentes das forças armadas portuguesas. Análise comparativa com países aliados e amigos no âmbito da União Europeia e da Organização do Tratado do Atlântico Norte*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado Maior Conjunto 2013-2014). Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM], Lisboa.
- NEP/INV – 001 (2018a). *Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- NEP/INV – 003 (2018b). *Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no DEPG e CISD*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- NP 4427. (2004). *Sistema de Gestão de Recursos Humanos - Requisitos*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
- OCDE. (2002). *Definition and Selection of Competences (DESECO): Theoretical and Conceptual Foundations*. Retirado de <http://deseco.ch/bfs/deseco/en/index/02.parsys.34116.downloadList.87902.DownloadFile.tmp/oecddesecostrategypaperdeelsaedcericd20029.pdf>
- Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). *HRM and performance: what's next?* de DigitalCommons@ILR. Retirado de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476/>
- Palade, A. (2010). *Significant aspects regarding career management: Means for a better career planning and development*. Economic Sciences. Series 2, 124-134. Retirado de <http://www.upg-bulletin-se.ro/archive/2010-2/14.%20Palade.pdf>
- Portaria COMGEP n.º 955/DPM, 20 de junho (2018). *Movimentação de Pessoal Militar*. Publicada no BCA N.º 108, ICA 30-4, Comando Geral do Pessoal do Comando da Aeronáutica. Brasil: Ministério da Defesa.
- Portaria n.º 1.270/GC3, de 03 de novembro (2005). *Regulamento Interno dos Serviços da Aeronáutica*. Aprova o RCA 34-1. Comando Geral do Pessoal do Comando da Aeronáutica. Brasil: Ministério da Defesa.
- Quintas, M. (2016). *Conceito Transversal de Competência como Elemento Estruturante da Organização*. (Dissertação de Mestrado, em Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto-Aviador). Academia da Força Aérea [AFA]. Lisboa. Retirado de



https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14370/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O__ASPAL_PILAV_QUINTAS.pdf

- Quivy, R. Campenhoudt, L.V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (5.^a Ed.) Lisboa: Gradiva.
- Real Decreto 577/2017, de 12 de junho (2017). *Reglamento de destinos del personal militar profesional*. Espanha: Boletín Oficial Del Estado.
- Rego, A., Cunha, M.P, Gomes J. Cunha, R. Cardoso, C.C., Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3.^a Ed.). Lisboa: Sílabo.
- Rolo, M. (2009). *A Qualificação e a Gestão de Competências nas Forças Armadas Desempenho e Eficiência nas Forças Armadas*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General). Instituto de Estudos Superiores Militares. [IESM]. Lisboa.
- Rouco, J. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. (Tese de Doutoramento em Gestão) Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa. Retirado de http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/136/5/dg_jose_rouco_tese.pdf
- Santos, L. A. B., & Fachada, C. P. A. (2017). *Regras e Normas de Autor no CIDIUM: Transversais e Específicas das Várias Linhas Editoriais*. IUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar. Retirado de https://cidium.ium.pt/docs/publicacoes/iesmatualidade_7.pdf
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. V. (Coords.) (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Cadernos do IESM, 8. Lisboa: Instituto de Ensino Superior Militar. Retirado de https://cidium.ium.pt/docs/publicacoes/CADERNO_8.pdf
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2010). *The models exploring the "Black Box" between HRM and Organizational Performance*. Retirado de <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/viewFile/11719/6387>
- Tzu, S. (2006). *A Arte da Guerra*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Veloso, A. D. (2007). *O impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Braga: Universidade do Minho. Retirado de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7703>



- Young, C. (2016). *Core Competencies and the Army: A Complex yet Potentially Rewarding Relationship*. *Canadian Military Journal*. Retirado de <http://www.journal.forces.gc.ca/Vol17/no1/PDF/CMJ171Ep5.pdf>
- Zook, A. (2006). *Military Competency-Based Human Capital Management: A Step Toward the Future*. *United States Army*. Retirado de <http://ssi.armywarcollege.edu/pdffiles/ksil553.pdf>



Apêndice A — Mapa conceptual

OE	PP	PD	HIPÓTESES	CONCEITOS	DIMENSÕES	INDICADORES
<p>OE1: Analisar como um regulamento de colocações corresponde com o princípio da gestão por competências que estabelece “o militar certo, no lugar certo, no momento certo”.</p>	<p>De que modo o regulamento de colocações pode criar condições que favoreçam a aproximação da Gestão dos Recursos Humanos militares à gestão por competências, na gestão de carreira dos militares?</p>	<p>PD1: De que modo o regulamento de colocações pode criar condições para o militar definir o seu roteiro de carreira?</p>	<p>H1: A aplicação dos princípios da carreira proteana permite uma participação ativa do militar na definição do seu roteiro de carreira.</p>	<p>Carreira Proteana</p>	<p>Desenvolvimento (experiência/formação)</p>	<p>Aplicar pacotes combinados Estabelecer protocolos Recorrer à externalização</p>
					<p>Responsabilidade da gestão (mista/militar)</p>	<p>Recorrer à modalidade por oferecimento Recorrer à modalidade por concurso Aplicar a modalidade por imposição/escolha</p>
					<p>Mobilidade (vertical/lateral)</p>	<p>Aplicar critérios de progressão Recorrer à progressão horizontal Recorrer à progressão vertical</p>
<p>OE2: Estudar se o regulamento de colocações atual permite mitigar o gap de competências dos militares.</p>	<p>De que modo o regulamento de colocações pode promover o desenvolvimento de competências nos militares?</p>	<p>PD2: De que modo o regulamento de colocações pode promover o desenvolvimento de competências nos militares?</p>	<p>H2: O momento da rotação num cargo permite anular o efeito do <i>gap</i> de competências.</p>	<p>Rotação</p>	<p>Tempo de permanência (mín/máx)</p>	<p>Estabelecer tempos mínimos Estabelecer tempos máximos Estabelecer inamovibilidades</p>
					<p>Perfil de competência</p>	<p>Estabelecer perfis de competências Identificar <i>gaps</i> de competências Adequabilidade ao cargo/função</p>
					<p>Proficiência da competência</p>	<p>Identificar graus de proficiência Identificar tempos de progressão Avaliar o desempenho</p>
<p>OE3: Analisar se o regulamento de colocações atual consegue alavancar a relação entre o perfil de competências e a gestão de carreiras.</p>	<p>De que modo o regulamento de colocações pode contribuir para o desenvolvimento da carreira dos militares?</p>	<p>PD3: De que modo o regulamento de colocações pode contribuir para o desenvolvimento da carreira dos militares?</p>	<p>H3: O plano de sucessão permite adequar a experiência do militar ao perfil de competências</p>	<p>Plano de sucessão</p>	<p>Sucessor/Antecessor</p>	<p>Para onde/ de onde Quando Como (Com que competência e Proficiência) Momento da preparação</p>



Apêndice B — Resumos dos regulamentos de colocações nacionais e estrangeiros

Indicadores	Marinha	Força Aérea
Princípios	Satisfação das necessidades do serviço; Garantia do preenchimento das condições do desenvolvimento da carreira; Rentabilização da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida; Conciliação, sempre que possível, dos interesses pessoais com as necessidades da Marinha.	N/A
Modalidades de colocação	Escolha – identifica os cargos/funções Oferecimento – define critérios de seleção Imposição – define critérios para movimentação	Escolha – não identifica os cargos cargos/funções Oferecimento – define critérios de seleção Imposição – define critérios para movimentação
Rotatividade Tempos Mínimos	3 Anos para comissões normais 2 Anos para embarque 2 Anos para fora de Lisboa quando não voluntários	2 Anos para o continente 2 Anos para as regiões Autónomas
Declaração de preferência	Indica área de interesse militar, unidade e comissões.	Indica a Unidade de preferência
Inamovibilidades	N/A	N/A
Planeamento	N/A	N/A
Indicadores	Autoridade Marítima	
Princípios	Satisfação das necessidades do serviço; Garantia do preenchimento das condições do desenvolvimento da carreira; Rentabilização da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida; Conciliação, sempre que possível, dos interesses pessoais com as necessidades da Marinha.	
Modalidades de colocação	Escolha – precedido de convite e identifica os cargos cargos/funções Oferecimento – define critérios de seleção Imposição – define critérios para movimentação	
Rotatividade Tempos Mínimos	4 Anos para comissões por oferecimento 2 Anos para comissões por imposição	
Declaração de preferência	Indica a Unidade e comissões	
Inamovibilidades	N/A	
Planeamento	N/A	
Indicadores	Exército	GNR
Princípios	Manter permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais; Satisfação das necessidades de serviço; Garantia do preenchimento das condições de desenvolvimento da carreira; Aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida; Conciliação, na medida do possível, dos interesses pessoais com os do serviço.	N/A
Modalidades de colocação	Escolha – identifica os cargos cargos/funções Oferecimento – define critérios de seleção	Escolha – identifica os cargos cargos/funções Oferecimento – define critérios de seleção Imposição – define critérios para movimentação



Regulamento de Colocações dos Militares da Força Aérea

	Imposição – define critérios para movimentação	Promoção - militares que devem ser colocados para satisfação de condições de promoção
Rotatividade Tempos Mínimos	Colocações dentro da Guarnição Militar de Preferência (GMP) sem limite de tempo estabelecido 2 Anos para colocações fora da GMP	As Colocações têm a duração mínima de 1 ano Limites máximos: a. Cmdt de Unidade – 4anos; b. Cmdt de Subunidade das unidades Especializadas – 4 anos; c. Cmdt de Destacamentos Territorial e Subdestacamento Territorial – 3 anos; d. Comando de Posto Territorial – 5 anos.
Declaração de preferência	Indica a GMP que pretende ter e, caso a guarnição tenha mais de uma U/E/O, aquela onde prefere ser colocado	Indica a Unidade, Subunidade ou órgão onde pretende ser colocado.
Inamovibilidades	Inamovibilidade não deve, sem prorrogações, exceder 3 anos. A inamovibilidade decorrente da frequência de cursos nacionais ou estrangeiros é previamente definida pelo CEME. O regulamento de colocações identifica o quadro de inamovibilidades, respetivos prazos de duração e de prorrogações possíveis.	N/A
Planeamento	O planeamento da primeira colocação é anual, devendo ser efetuado e concretizado até 01 de Outubro do ano de fim do curso. O planeamento das restantes colocações normais é semestral, obedecendo ao seguinte calendário: De 15 a 31 de Outubro, do ano anterior, a Direção de Administração e Mobilização de Pessoal (DAMP) faz a difusão às U/E/O das colocações a efetuar, relativas ao 1º semestre, por escolha, oferecimento e imposição de serviço; De 15 a 30 de Abril a DAMP faz a difusão às U/E/O, das colocações a efetuar, relativas ao 2º semestre, por escolha, oferecimento e imposição de serviço.	O Comando da Administração dos Recursos Internos (CARI) solicita às Unidades as propostas de colocações por escolha, resultantes de militares que tenham sido promovidos ou a promover. A Escola da Guarda (EG) ou a entidade com responsabilidade na instrução, comunica ao CARI a relação dos militares que, previsivelmente, irão concluir com aproveitamento os respetivos cursos de formação, promoção, especialização e qualificação. Logo que oportuno, esta informação deve ser atualizada. O CARI, até final do mês de outubro do ano anterior àquele em que se há-de verificar as colocações, elabora lista nominal dos militares que devem ser colocados para satisfação de condições de promoção e procede à sua divulgação junto das Unidades; As Unidades, após conhecimento da lista mencionada na alínea anterior, informam o CARI, até 15 de novembro seguinte, relativamente aos seus militares, dando conta daqueles que é possível colocar internamente, com vista a que estes possam satisfazer as condições de promoção dentro da respetiva Unidade;
Indicadores	PJ	SEF
Princípios	N/A	N/A
Modalidades de colocação	Oferecimento – define critérios de seleção	Oferecimento – define critérios de seleção
Rotatividade Tempos Mínimos	3 Anos para o continente 2 Anos para as regiões Autónomas	Os funcionários que hajam cumprido um período de dois anos em determinada unidade orgânica gozam do direito à rotação, o qual só pode ser negado por despacho do Diretor-geral fundamentado em razões de conveniência de serviço.
Declaração de preferência	N/A	Indica as localidades
Inamovibilidades	N/A	N/A
Planeamento	1. Para efeitos de cada movimentação, o Director Nacional fixa os lugares vagos a preencher, com base em processo organizado pelo Departamento de Recursos Humanos. 2. Na organização do processo referido no número anterior, o Departamento de Recursos Humanos deve mencionar as necessidades manifestadas e os termos de comissões de serviço comunicados pelos departamentos. 3. Os lugares vagos são publicitados em Ordem de Serviço da Diretoria Nacional, com fixação do prazo de candidatura e da qual deve constar a escala dos funcionários que deverão cumprir, por imposição, comissão de serviço.	As colocações são efetuadas por localidades, na sequência de anúncio de vagas. As vagas que possam prever-se em cada localidade são dadas a conhecer aos interessados, mediante anúncios a afixar em todas as unidades orgânicas onde exerça funções pessoal da carreira, devendo os funcionários das categorias que forem definidas no anúncio de vagas apresentar candidatura às mesmas.
Indicadores	Força Aérea do Brasil	
Princípios	Atender as necessidades do Comando da Aeronáutica; Preencher cargos, comissões e funções militares; Completar os efetivos fixados; Assegurar o efetivo mínimo indispensável ao cumprimento da missão de cada Organização Militar (OM); Compatibilizar os postos e graduações militares com as funções a desempenhar; Atender aos requisitos previstos na legislação em vigor; Atender situação de saúde do militar ou de seus dependentes mediante requerimento;	



Regulamento de Colocações dos Militares da Força Aérea

	Atender interesse próprio de ordem particular do militar mediante requerimento;	
Modalidades de colocação	Plano de Movimentações (PLAMOV)	<ul style="list-style-type: none"> a) mediante cadastramento voluntário, com parecer favorável do Comandante (CMT) da OM b) na condição de excedente em relação à Tabela de Pessoal (TP) da OM c) com posto ou graduação incompatível com o cargo ou função d) quando houver interesse do CMT da OM ou da cadeia de comando
	Movimentações Especiais	<ul style="list-style-type: none"> a) por matrícula, conclusão ou desligamento de curso ou estágio, ou por término de missão no Brasil ou no exterior b) movimentação por incompatibilidade do posto ou graduação com o cargo ou função c) movimentação por motivo de saúde d) movimentação por interesse da disciplina e) movimentação por interesse próprio f) movimentação por plano de movimentação específico g) movimentação por escolha de oficiais superiores (MPEOS) – identifica os cargos(funções): h) movimentação por dispensa ou designação para o exercício de cargo de assistente, de ajudante de ordens ou cargo específico de ODGSA i) movimentação para órgãos de assistência direta e imediata ao Comandante da Aeronáutica (CMTAER) j) movimentação para órgãos externos ao Comando da Aeronáutica (COMAER) k) movimentação para atendimento a situações excepcionais
Rotatividade Tempos Mínimos	<p>A pontuação mínima necessária para a inclusão do militar em Proposta de PLAMOV será de doze pontos, o que se traduz nos seguintes tempos mínimos de permanência:</p> <p>Localidades Classe A – mínimo 5 anos Localidades Classe B – mínimo 4 anos Localidades Classe C – mínimo 3 anos Localidades Classe D – mínimo 2 anos</p> <p>O militar que se encontrar no desempenho de funções técnico-científicas só deve ser movimentado se houver na OM outro militar que possa substituí-lo, sem trazer prejuízo ao serviço. Não havendo na OM outro militar que possa substituí-lo, somente após a classificação do substituto com as qualificações técnico-científicas exigidas poderá aquele militar ser movimentado.</p>	
Declaração de preferência	Efetuada através da Folha de Preferência de Comissões	
Inamovibilidades	N/A	
Planeamento	<p>1. PLAMOV - documento anualmente elaborado pela Direção de Administração do Pessoal (DIRAP), resultante da análise das Propostas de todos os Órgãos de Direção-Geral, de Direção Setorial e de Assistência Direta e Imediata (ODGSA), que serve de base para as movimentações, dentro da disponibilidade prevista em orçamento.</p> <p>Cabe à DIRAP analisar as propostas de todos os ODGSA e decidir quanto à efetivação ou não das movimentações, encaminhando as movimentações efetivadas para serem publicadas, em Boletim do Comando da Aeronáutica (BCA), no último dia útil do mês de setembro de cada ano. O PLAMOV será encerrado definitivamente no dia 20 de novembro do ano em curso.</p> <p>2. Movimentações Especiais - São movimentações que podem ser solicitadas em qualquer época do ano e fora do PLAMOV.</p>	
Indicadores	Força Aérea de Espanha	
Princípios	N/A	
Modalidades de colocação	Destino de Livre Designação – São aqueles para os quais são exigidas condições de adequação profissional e pessoal - identifica os cargos/função Destinos do Concurso Por Mérito - São aqueles que são atribuídos levando em conta os méritos que são mantidos em relação aos requisitos para a posição Provisão por Antiguidade - São aquelas atribuídas em ordem de classificação Colocação por ausência de voluntários	
Rotatividade Tempos Mínimos	2 Anos para colocações voluntárias 1 Ano para colocações forçadas	
Declaração de preferência	N/A	
Inamovibilidades /Servidão	Chama-se servidão à obrigação de ocupar certo tipo de destino ao final de um curso de aperfeiçoamento ou altos estudos de defesa nacional. A servidão deve ser especificada na convocatória do curso, o comparecimento ao curso deve ser voluntário e a qualificação profissional obtida pela passagem do curso deve ser uma exigência para a ocupação da posição refletida na lista de posições militares. Os destinos abrangidos pela aplicação do ponto anterior podem ter uma estadia mínima de quatro anos, mesmo que sejam atribuídos a título forçado.	
Planeamento	As vagas e destinos que se espera que sejam deixados sem um titular em uma data específica e cuja cobertura seja considerada necessária serão publicados no "Diário Oficial do Ministério da Defesa", indicando o cargo específico na unidade, centro ou órgão apropriado, suas características, incluindo a remuneração, a forma de alocação, os requisitos necessários para sua ocupação de acordo com as relações dos postos militares e os prazos para a apresentação dos pedidos. Este ato administrativo será chamado de publicação de vaga.	



Regulamento de Colocações dos Militares da Força Aérea

Indicadores	Força Aérea da Noruega
Princípios	O Esquema de colocações deve assegurar que as Forças Armadas têm um desenvolvimento sistemático e direcionado, baseado numa gestão de pessoal por competências visando alcançar a meta de pessoal qualificado em todos os cargos/funções.
Modalidades de colocação	Sistema de Pedidos - O sistema de pedidos é entendido como as necessidades de um determinado departamento, local de trabalho e área de assunto do pessoal. Indica os postos a que se aplica este sistema. Sistema Aplicativo - Colocações no sistema aplicativo é geralmente baseado na vontade do militar. Rondas ordinárias são realizadas de forma a que o pessoal se possa inscrever em vários departamentos e distrito de serviços.
Rotatividade Tempos Mínimos	Como regra geral, o pessoal militar deve servir por um período mínimo de 3 anos em uma posição antes que possa assumir outra posição no mesmo nível, ou 3 anos em um nível antes de poder aplicar-se ao próximo nível. A colocação contra a vontade do militar ocorre sob a forma de colocação temporária, limitada a duas sessões com uma duração máxima de 2 anos. Nova colocação contra a vontade do militar não pode ser iniciada até ser cumprido o dobro do tempo de duração da última colocação temporária.
Perfil de carreira e vontade do militar	O pessoal sujeito ao sistema de pedidos deve, como parte da conversação de desenvolvimento, em colaboração com seu chefe, atualizar e manter o seu perfil de carreira no FIF (Sistema Comum de Gestão Integrada). A base para a conversação e manutenção do perfil de carreira são os planos de carreira e serviço. O perfil da carreira deve mostrar os locais desejados de emprego, departamentos e áreas temáticas. O pessoal também pode inserir necessidades especiais como base para efetuar um novo pedido, ou como base para evitar colocações indesejadas.
Inamovibilidades	As Forças Armadas atribuem funções/cargos por uma duração específica como oposição à educação financiada pelas Forças Armadas. A educação com duração inferior a seis meses normalmente não resulta em um dever de emprego, a menos que a educação seja particularmente cara. A duração do tempo de permanência na função/cargo deve ser anunciada no anúncio, bem como onde o serviço irá ser realizado.
Planeamento	Sistema de Pedidos - a necessidade da vaga é anunciada internamente nas Forças Armadas. A notificação da nova ordem, que fixa a mudança de distrito e consequentemente do serviço do militar, é normalmente emitida seis meses antes da data da nomeação, salvo acordo em contrário com o funcionário afetado. Para criar a maior previsibilidade possível para o militar e a organização, o sistema de pedidos será gerido de acordo com um plano macro definido. O plano é preparado anualmente e coordenado com a autoridade de fiscalização. Sistema Aplicativo - Todas as vagas fixas do sistema de aplicativos que estão disponíveis e que devem ser preenchidas são normalmente anunciadas. Exceções são discutidas com organizações da sociedade civil. Após confirmação dos requisitos e descrição das vagas pelo órgão competente, este irá anunciar posições internamente e, possivelmente, externamente. O prazo de inscrição para vagas deve ser normalmente de três semanas.
Indicadores	Força Aérea dos Estados Unidos da América
Princípios	O sistema de colocações foca-se, em primeiro lugar, nas necessidades da Força Aérea, depois na equidade das colocações e, por fim, nas preferências individuais dos militares. As pessoas qualificadas, com as habilidades necessárias, devem estar no emprego certo, na hora certa, para atender à missão da Força Aérea.
Modalidades de colocação	COLOCAÇÕES NORMAIS - As colocações são baseadas primeiro nas necessidades da Força Aérea e depois no desenvolvimento profissional, as preferências dos oficiais também desempenham um papel importante no processo. Indica os critérios de seleção COLOCAÇÕES ESPECIAIS – Colocações destinadas a preencher cargos de alto nível e altamente sensíveis em departamentos dentro do <i>Continental United States (CONUS)</i> e no exterior. Indica os critérios de seleção e os cargos/funções
Rotatividade Tempos Mínimos	Como regra geral, o pessoal militar deve servir por um período mínimo de 4 anos numa posição antes que possa assumir outra posição dentro do <i>CONUS</i> . Excetuam-se deste tempo os tenentes, que precisarão de apenas três anos na base para fazer um movimento <i>CONUS</i> para <i>CONUS</i> . A mudança de uma base estadual para uma base no exterior dos EUA requer um período mínimo de 12 meses para aviadores e 24 meses para todos os outros. Para colocações em unidades isoladas, existem os seguintes tempos de permanência mínima, findos os quais o militar pode pedir o seu prolongamento ou movimentação para outra unidade: 15 meses para militares não acompanhados; 24 meses para militares acompanhados. Atribuições em cargos-chave e estratégicos terão uma duração de 3 anos para garantir um movimento rotacional consistente.
Declaração de preferência	Existem vários programas projetados para auxiliar as necessidades de pessoal da Força Aérea, como o Programa de Atribuição de Base Estabilizada Voluntária (VSBAP), Programa de Base de Preferência (BOP) e o programa Cónjuge, entre outros. Usando uma ferramenta eletrónica, os Pilotos Aviadores da Força Aérea nos postos TCOR e abaixo podem listar até oito unidades de preferência (bases ou localidades) - e inscrever-se através do programa virtual <i>Military Personnel Flight (vMPF)</i> , para solicitar a mudança de unidade.
Inamovibilidades	N/A
Planeamento	Exibição de oportunidades de colocações (PRD). O PRD fornece aos oficiais uma ferramenta de planeamento, exibindo oportunidades de colocação em todo o mundo. Está disponível na página da web do <i>Assignment Management System (AMS)</i> e consiste em duas partes, a listagem de colocações e a listagem de requisitos. Listagens de colocações - As listas contêm todas as posições disponíveis por Especialidade e a respetiva localização na FA, fornecendo aos oficiais uma ideia dos diferentes tipos de posições disponíveis na FA. Os oficiais podem usar esta listagem para auxiliar o planeamento de carreira a longo prazo. Esta listagem é atualizada mensalmente para refletir as alterações de colocações mais recentes mais recentes. Listagem de Requisitos - Lista os requisitos necessários para cada colocação disponível na FA e está disponível para ajudar os oficiais que são elegíveis para cada uma das posições listadas.
Plano de Desenvolvimento de militares da Força Aérea (ADP)	O ADP é o mecanismo primário para um oficial comunicar os seus desejos de carreira ao comandante, supervisores e Equipas de Desenvolvimento (DT). O ADP é um aplicativo baseado na web que contém o Plano de Desenvolvimento e outras ferramentas para apoiar o Desenvolvimento da carreira do militar. Quando um oficial conclui um Plano de Desenvolvimento para funções de Comando ou desenvolvimento da Educação, o documento só pode ser enviado para o Centro de Pessoal da Força Aérea (AFPC) pelo avaliador sênior. Os oficiais devem atualizar o seu ADP anualmente. É muito importante atualizar o ADP sempre que um oficial atinja marcos importantes de desenvolvimento, tais como seleção para o posto de MAJ ou TCOR, conclusão da Educação de Desenvolvimento Intermédio (IDE), Educação de Desenvolvimento Sênior (SDE) ou Comando porque, a qualquer momento, o registo vai ser verificado pelo respetivo DT e caso a informação não esteja atualizada, Oficiais de Especialidade e os DTs não terão as informações mais atuais do oficial quando tentarem equilibrar os requisitos da Força Aérea e da carreira com os desejos do oficial.



Apêndice C — Guião das entrevistas

Conceitos	Dimensões	Perguntas (Teste das Hipóteses)	Perguntas (Construção de Conhecimento)	
Carreira Proteana	Desenvolvimento (experiência/formação)	1. Concorda que a experiência profissional e a formação do militar sejam os principais critérios de seleção para a colocação dos militares da FA?	1.1. Estes princípios devem ser aplicados em todas as colocações? 1.2. Que outros critérios podem/devem ser considerados na colocação dos militares?	
		2. Considera adequado o oferecimento/concurso do militar para a frequência de cursos/formações/missões, enquadrados/não enquadrados com as suas funções atuais?		
		3. Em que medida o esforço/risco investido pelo militar no âmbito da sua formação e experiência profissional devem ser considerados na vontade do militar, quando este manifesta vontade de participar no seu percurso de carreira?		
	Responsabilidade da gestão (mista/militar)	4. Considera que a responsabilidade da gestão da carreira do militar deve ser da instituição, do militar ou mista?		
		5. Considera adequado ser o militar a escolher o seu plano de carreira, identificando unidades de preferência e respetivos cargos/funções, áreas de interesse e formação pretendida?		
		6. Considera adequado a FA exibir, numa plataforma digital, dedicada à gestão de carreiras, as oportunidades de colocações nacionais e estrangeiras dos militares e os requisitos necessários para as mesmas?	6.1. Com que periodicidade?	
	Mobilidade (vertical/lateral)	7. Considera que devem existir requisitos de colocação distintos para as movimentações horizontais e verticais?	7.1. Indique quais.	
		8. Considera que devem existir modalidades de colocações distintas para as movimentações horizontais e verticais?	8.1. Indique quais.	
		9. Considera adequado que os cargos/funções identifiquem a(s) modalidade(s) de colocação previstas? Para aplicação a todos os cargos ou apenas aos cargos de topo?		
		10. Considera adequado que se apresentem as datas em que os cargos vão vagar e quais os procedimentos associados à candidatura dos mesmos?		
Rotação	Tempo de permanência (min/max)	11. Considera que os tempos mínimos definidos no RCMFA são adequados às necessidades da organização e dos militares?	11.1. Indique outras possibilidades.	
		12. Considera que a opção pela progressão horizontal pode sustentar a criação de cargos de longa duração?	12.1. Durante quanto tempo?	
		13. Considera adequada a possibilidade de, após uma formação específica, o militar ter de cumprir, obrigatoriamente, um tempo mínimo de colocação num determinado cargo/função?	13.1. Tipologia da formação? 13.2. Qual o tempo mínimo da formação? 13.3. Qual o custo mínimo da formação? 13.4. Qual o tempo de permanência obrigatória?	
	Perfil de competência	14. Considera que a identificação do perfil de competências por cargo/função facilitaria o processo de colocação de militares? Para aplicação a todos os cargos ou apenas aos cargos de topo?		
		15. Considera adequado a existência de um registo dos <i>gaps</i> de competências do militar face ao perfil de competências do cargo/função?		
	Proficiência da competência	16. Considera adequado que apenas os militares com os perfis de competências exigidos possam ocupar determinados cargos/funções?	16.1. Indique quais os cargos/funções?	
		17. Considera que o tempo mínimo de colocação, previsto no RCMFA, possibilita o desenvolvimento das competências associadas ao cargo/função?		
		18. Considera que deva existir um limite temporal para um militar evoluir nos diferentes graus de proficiência de cada competência?	18.1. Se tivesse que propor um limite temporal qual seria e porquê?	
	Plano de sucessão	Sucessor/Antecessor	19. Considera adequado que uma evolução da proficiência das competências não congruente com o determinado no perfil de competências do cargo/função implique a movimentação do militar? Justifique.	
			20. Considera adequado a identificação prévia de militares para ocupar determinados cargos/Funções.	20.1. Qual o número mínimo de candidatos por cargo/função? 20.2. Indique quais os cargos/funções chave em que este critério deve ser utilizado? 20.3. Com que antecedência se deve iniciar este processo?
21. A identificação dos candidatos deve ser focada exclusivamente num cargo/função ou ter em consideração a perspetiva de desenvolvimento da carreira do militar?				
22. Qual o <i>timing</i> adequado para informar o candidato escolhido? Porquê?				
23. Que ferramentas devem ser disponibilizadas ao militar para se preparar adequadamente para as suas novas funções?				
24. Qual a periodicidade adequada para atualizar a lista de candidatos aos cargos/funções chave?				



Apêndice D — Resultado das entrevistas de investigação – RCMFA

Nr. Entrevista	1	2	3	4
Entrevistado	COR GRAÇA	TCOR PAES DE CARVALHO	COR RIBEIRO	MAJ ANA SILVA
Função do Entrevistado	Comandante da Base Aérea n.º 6	Chefe da Repartição de Colocações da DP	Chefe do Serviço de Ação Social	Chefe da Secção de Cargos, Missões e Cursos da Repartição de Colocações da DP
Data Entrevista	24NOV18	24NOV18	23NOV18	24NOV18
1. Concorda que a experiência profissional e a formação do militar sejam os principais critérios de seleção para a colocação dos militares da FA?	Considero que os critérios mencionados são essenciais e preponderantes em conjugação com a preferência do militar.	Concordo. Ainda assim há outros fatores a ter em conta nas decisões sobre a colocação dos militares da FA	A colocação de um militar é, regra geral, desencadeada para satisfazer necessidades específicas da Força Aérea. Em menor frequência resulta da necessidade de dar resposta ao um pedido de determinado militar. No primeiro caso existem três modalidades possíveis que devem ser utilizadas em função das exigências requeridas pelo cargo a ocupar. De igual modo, também o critério para “escolher” o militar que será objeto dessa colocação depende da natureza do cargo a ocupar. Na prática nem sempre a melhor solução recai na escolha do militar mais experiente e/ou no militar com a formação mais completa. Um fator importante que deverá condicionar a nomeação é a garantia de um período de permanência mínimo adequado o qual poderá ser prejudicado por fatores como a progressão na carreira, frequência de cursos previstos estatutariamente ou a necessidade de transitar de situação, também por motivos estatutários	Os principais critérios de seleção para a colocação dos militares devem ser a Categoria/Posto e a Especialidade. Se quando referimos formação estivermos a referir-nos à formação obtida nos cursos de formação (AFA ou CFMTFA), então concordo, mas se nos estivermos a referir a outros tipos de formação, como a formação académica que o militar tem, então não concordo. Não é por um MMA concluir uma licenciatura em Direito que o vamos transferir para o DJFA, não é por uma praça CAUT obter o brevet de pilotagem que vai ser transferido para uma Esquadra de Voo. E a minha opinião mantém-se relativamente à experiência profissional. Se um militar for admitido para ser SHS/Empregado de Mesa, não é por saber tocar um instrumento musical e tocar há anos numa banda filarmónica que vai ser colocado na Banda de Música. Há situações excecionais de funções concretas que não são específicas de uma especialidade em particular, como por exemplo, os gerentes de messe, o pessoal dos audiovisuais, os MEF, os Recuperadores Salvadores entre muitas outras e nesses casos a experiência profissional concreta ou a formação específica são levadas em consideração independentemente da especialidade, mas são situações excecionais. E mesmo esses militares podem e devem regressar à sua especialidade de origem passado algum tempo porque é a um determinado quadro especial que pertencem. A Força Aérea tem muitas especialidades, ao contrário, por exemplo, do Exército. Os nossos militares já têm funções muito específicas e não creio que seja necessário compartimentá-las ainda mais. Se um SAS desempenha funções há dez anos numa Esquadra de Administração e Intendência, não me parece correto que fique “preso” a esse tipo de funções para sempre. Acima de tudo é SAS e deverá poder “transitar” para as outras áreas onde um SAS tem cabimento, se assim o entender. Eu comecei a minha carreira de TPAÁ no ex SA-CLAFÁ, na Contabilidade e depois no Orçamento. E depois passei para a área de pessoal. Acima de tudo sou TPAÁ e não me parece que devesse ficar para sempre nesse tipo de funções só porque a minha primeira colocação, por acaso, foi nessa área.
1.1. Estes princípios devem ser aplicados em todas as colocações?	Em circunstâncias normais diria que sim. Contudo, poderão existir situações (e.g. questões disciplinares, apoio social, saúde, etc.) em que outros elementos poderão sobrevir, sobrepondo-se aos supra referidos.	Não. Em muitas situações as necessidades imediatas sobrepõem-se aos critérios e exigências com base na experiência e formação.	Nada a registar	Os princípios da especialidade e do posto devem ser aplicados em todas as colocações e não os princípios da experiência profissional e da formação. Estes últimos só devem ser levados em consideração nas colocações em situações muito concretas e a título excecional. A experiência profissional e a formação devem ser considerados aquando do recrutamento. Voltando ao exemplo que já dei anteriormente, se um mancebo é licenciado em direito não deve ser admitido para MMA, mas se ainda assim quiser ser MMA, deverá poder ser admitido se reunir condições, não pode é depois estar à espera de ser colocado no DJFA a desempenhar funções de jurista.
1.2. Que outros critérios podem/devem ser considerados na colocação dos militares?	Outros critérios que podem/devem ser utilizados são a antiguidade, a preferência do militar e as necessidades orgânicas (incluindo urgências)	Situação geográfica, familiar e psicológica do militar, bem como a sua idade são critérios que devem ser tidos em linha de conta na colocação dos militares.	Nada a registar	Para além da Especialidade e da Categoria/Posto, os critérios que devem ser considerados na colocação dos militares devem ser a Declaração de Preferência do militar e o tempo de permanência na Área/Unidade, o que já é levado em consideração. Mais uma vez, poderão existir situações excecionais, mas devem ser tratadas como tal, não se generalizando.
2. Considera adequado o oferecimento/concurso do militar para a frequência de cursos/formações/missões, enquadrados/não enquadrados com as suas funções atuais?	Considero que o oferecimento deve ser encarado como uma ferramenta de livre uso pelos militares desde que os mesmos tenham acesso à possibilidade de frequentarem curso/formações ou participarem em missões. Sempre é mais um elemento útil de informação para o decisor. Contudo, a utilização do concurso para este tipo de seleção deve ser estudado caso-a-caso conforme o curso/formação/missões, pois no caso do universo de candidatos ser restrito e não-desejável pode criar-se uma situação muito incómoda para a organização e decisores.	Considero adequado e aconselhável. Tudo o que permitir aumentar as competências dos militares tem como benefício uma melhor preparação para o desempenho das suas funções.	A recorrência sistemática ao mecanismo do oferecimento ou ao concurso pode criar situação difíceis de gerir pelos órgãos competentes, face à existência de tarefas específicas que contribuem para a missão da Força Aérea, que são efêmeras no tempo e cuja base conhecimento necessária não obedece ao que é que é ministrado nos cursos de formação normalmente ministrados na Instituição. O concurso poderá ainda provocar um acréscimo de tempo no processo, retardando a resposta à necessidade e ainda criar dificuldades acrescidas na gestão de expectativas. Na prática a frequência de cursos ou formações deverá ocorrer antes do militar ser investido no cargo, o que não invalida que o mesmo possa frequentar pequenas formações, numa perspetiva de atualização, desde que não ponha em causa o desempenho da função garantindo a respetiva continuidade de serviço.	Claro que considero adequado. A Direção de Pessoal abre vários concursos para cursos/formações/missões não enquadrados com funções específicas de uma especialidade, tais como MEF, Audiovisuais, Recuperadores-Salvadores, área de <i>Intell</i> , Kit de Mobilidade, FAC, Operadores de UAV, Equipas de divulgação do DDN, PJM, entre tantas outras e consoante as especificações do concurso, os militares podem concorrer independentemente da especialidade. Mas...os militares deverão regressar à suas especialidades de origem após algum tempo.
3. Em que medida o esforço/risco investido pelo militar no âmbito da sua formação e experiência profissional devem ser considerados na vontade do militar, quando este manifesta vontade de participar no seu percurso de carreira?	Julgo que deve sempre ser considerado com a devida ponderação de justiça relativa com outros militares nas mesmas circunstâncias de colocação. Isto é, enquanto me parece legítimo valorizar o esforço/risco entre militares que estejam colocados em serviços com empenhamentos semelhantes, já não me parece justo que seja feito entre áreas com envolvimento dispar ou com facilidades muito distintas (e.g. militares colocados em esquadras de voo com destacamentos e militares colocados em estabelecimentos de ensino).	A FA deve apoiar e patrocinar dentro das suas possibilidades todas as ações formativas que contribuam para a valorização profissional dos militares.	É louvável que um militar se preocupe com a sua carreira e que para o efeito recorra à formação que lhe é disponibilizada. Contudo, tal não poderá prejudicar o desempenho das funções em que está investido. Por outro lado, a mais valia adquirida por este militar não deverá ser utilizada para prejudicar outro militar que, por opção própria, decidiu investir mais no seu desempenho.	Os militares quando ingressam na Força Aérea entram para a especialidade que escolheram. Mesmo que não tenha sido a primeira escolha, se cá estão foi porque aceitaram a especialidade que lhes foi atribuída. Se não estiverem satisfeitos com a especialidade que têm e adquiriram formação noutra área completamente distinta, podem sempre sair da Força Aérea e ir desempenhar funções noutra organização onde a formação que adquiriram tenha enquadramento. Agora se estamos a referir-nos a formação e experiência profissional que sejam consentâneas com a Especialidade e Categoria/Posto do militar concordo totalmente. Se um militar se esforça por obter formação que lhe vai permitir ter mais conhecimentos na sua área de desempenho de funções e desempenhar essas funções melhor, então concordo totalmente que isso seja levado em consideração no seu percurso de carreira.
4. Considera que a responsabilidade da gestão da carreira do militar deve ser da instituição, do militar ou mista?	Considero que, idealmente, a responsabilidade da gestão da carreira devia ser partilhada entre a organização e o militar.	Entendo que esta responsabilidade deve ser partilhada, cabendo à instituição garantir as condições para o acesso ao desenvolvimento pessoal e profissional, permitindo que o militar possa potenciar o seu potencial.	A Gestão da Carreira do militar é sem dúvida uma responsabilidade repartida entre o militar e a Instituição. A Instituição deve primar pela preparação dos seus homens facultando-lhes os meios para permitir a sua melhor preparação tendo em conta as funções a desempenhar. Por outro lado o militar deverá aproveitar todas as oportunidades que lhe são disponibilizadas e preocupar-se em realizar o melhor desempenho, dando assim mecanismos que justifiquem que a Instituição possa reconhecer a sua mais-valia e dessa forma atribuir-lhe cargos de maior exigência e permitir-lhe a evolução na carreira.	A responsabilidade da gestão da carreira deve ser mista. Qualquer TPAÁ, deve ter ideia de quais as competências que um oficial TPAÁ deve ter e deve tentar valorizar-se continuamente para poder ser cada vez melhor no desempenho das suas funções. Da mesma forma, a organização também sabe o que espera dele e deve contribuir para a sua valorização.



Regulamento de Colocações dos Militares da Força Aérea

5. Considera adequado ser o militar a escolher o seu plano de carreira, identificando unidades de preferência e respetivos cargos/funções, áreas de interesse e formação pretendida?	Considero que o plano de carreira pode ser redigido pelo militar como ferramenta para o decisor ser mais eficiente no equilíbrio entre as necessidades orgânicas e as preferências/ensinjos pessoais do militar. Na minha visão, o plano de carreira deveria ser dinâmico pois a natureza humana e as várias circunstâncias da vida propiciam alterações dos interesses e objetivos pessoais.	Não. Entendo que o plano de carreira deve ser uma responsabilidade que deve recair sobre o militar e a instituição.	É lícito que o militar tenha as suas expectativas em termos de funções que poderão contribuir para uma melhor valorização e progressão na carreira, ou então, atendendo a um enquadramento familiar ou outro, desjeje ser colocado numa determinada Unidade. No entanto, não pode ser decorado que a Instituição tem uma missão a cumprir para a qual é necessário manter um determinado dispositivo, para além do facto de se ter de confrontar com o desejo de outros militares.	Claro que sim. O militar deve poder escolher o seu plano de carreira, identificando unidades de preferência e respetivos cargos/funções, áreas de interesse e formação pretendida, desde que isso se enquadre na sua Especialidade e Categoria/Posto. Caberá depois à organização tentar conciliar os interesses do militar com os interesses e necessidades da Força Aérea.
6. Considera adequado a FA exibir, numa plataforma digital, dedicada à gestão de carreiras, as oportunidades de colocações nacionais e estrangeiras dos militares e os requisitos necessários para as mesmas? Com que periodicidade?	Concordo para efeitos de oferecimento dos militares e de banco de informação para o decisor, mas sem criar constrangimentos para a organização em procurar outras soluções se os militares que se oferecem não serem os mais convenientes para os cargos.	Sim. No âmbito de uma política de transparência, sempre que houver informações ou dados relevantes.	A Gestão de Carreira deve ser transparente e as oportunidades de colocação em cargos nacionais ou estrangeiros devem ser iguais para todos. A criação de uma plataforma que permita a cada um ter o conhecimento das suas capacidades e possibilidades face a oportunidades que vão surgindo é muito positiva. É importante que o processo seja claro.	Esse levantamento não foi feito, mas poderia ser. Dentro da Força Aérea é mais fácil identificar as necessidades e os requisitos e divulgá-los. Por exemplo, temos uma ideia de quais são as Esquadras de Manutenção que existem em cada Unidade e quais as necessidades e requisitos para desempenhar funções em cada uma delas, mas o levantamento nunca foi feito. Com o desenvolvimento da REIFA pode ser que venha a ser possível. A nível nacional, fora do Ramo, é mais difícil, porque não depende só da vontade da Força Aérea. A nível internacional esse levantamento é muito mais difícil. Tanto os cargos internacionais como as missões são efémeros. Atualmente temos oito militares a ocupar posições na EUTM-RCA, mas daqui a seis meses as necessidades já não vão ser as mesmas. E mesmo para um cargo que tenha exatamente a mesma designação, os próprios requisitos variam consoante a missão se vai desenrolando. Quem está no Teatro de Operações é que se vai apercebendo das adaptações que é necessário fazer e dos requisitos que é necessário cumprir e os perfis dos cargos vão sendo adaptados em consonância com essas perceções. Por exemplo, os descritivos de cargos da Cooperação Técnico-Militar variam de 365 em 365 dias, sempre que o cargo é rendido. As missões internacionais são dinâmicas para satisfazer necessidades concretas do momento. Aquilo que é necessário na Academia da Força Aérea Nacional em Angola, hoje, pode não ser necessário daqui a um ano. Se estivermos a divulgar os requisitos as pessoas podem sentir-se defraudadas quando, um ano mais tarde lhes dissermos que afinal a formação em que andou a investir já não faz falta. Agora há competências genéricas para cargos e missões internacionais que nem é necessário lançar. É o caso das competências linguísticas. Ninguém pode almejar ir para um cargo internacional ou uma missão internacional se não tiver competências linguísticas a inglês e/ou francês. Qualquer militar que queira ir para um cargo ou missão deverá investir nessa competência. Não sei com que periodicidade. Atualmente a realidade é tão volátil. Corremos o risco de estar sempre a divulgar informação obsoleta. A nível interno, do Ramo, há mais estabilidade, mas nos cargos e missões internacionais a informação de hoje, já está desatualizada daqui a seis meses.
7. Considera que devem existir requisitos de colocação distintos para as movimentações horizontais e verticais? Indique quais.	Considero que as movimentações verticais devem basear-se no mérito (geral) e aptidões dos militares enquanto as movimentações horizontais devem ter um carácter mais “técnica” e baseado nas intenções do militar.	Sim. O próprio EMFAR estabelece para o desenvolvimento das carreiras que um militar tem de passar por determinadas funções para ser promovido. As movimentações horizontais, ainda que permitidas, não estão implementadas. Ainda assim, não existindo obrigatoriedade de aumento de competências para acesso a postos superiores não devem ser considerados em igualdade de situação com os militares que pretendem uma movimentação vertical.	Nada a registar	Os requisitos de colocação são distintos consoante as funções às quais os militares se destinam. Temos que ter sempre em consideração o binómio Especialidade e Categoria/Posto. Transferir um capitão que vai continuar a ser capitão por mais seis anos, é diferente de transferir um capitão que se prevê que venha a ser promovido passados seis meses. Se um CAP “desistir” de ir ao CPOS, não o iremos colocar como Comandante de uma Esquadra a desempenhar função de major porque nunca terá esse posto. Temos SAJ que desistiram de ir ao CPSCCH e que sabemos que nunca serão SCH, quando eles são transferidos isso já é levado em consideração.
8. Considera que devem existir modalidades de colocações distintas para as movimentações horizontais e verticais? Indique quais.	Sim. Considero que as movimentações horizontais devem ser baseadas no oferecimento (i.e. o militar abdica da progressão vertical para desempenhar as funções que mais aprecia e/ou no local desejado), enquanto as movimentações verticais devem ser baseadas na escolha (i.e. promover um militar para ocupar um determinado cargo ou desempenhar certas funções).	Não. As três opções de movimentação devem acomodar os dois tipos de movimentação (horizontal e vertical).	Nada a registar	Não. Mais uma vez, na minha opinião, os militares deverão ser transferidos tendo em consideração a Especialidade e a Categoria/Posto. As modalidades de colocação estão bem definidas e são aplicadas consoante os casos concretos e são independentes do tipo de movimentação horizontal e vertical.
9. Considera adequado que os cargos/funções identifiquem a(s) modalidade(s) de colocação previstas? Para aplicação a todos os cargos ou apenas aos cargos de topo?	Os cargos de topo (direção/chefia/comando) devem ser (necessariamente) por escolha. Outros cargos, por exemplo, os de movimentação horizontal; de risco ou desgaste rápido, etc. podem prever a preferência pelo oferecimento. Na maioria das restantes situações, considero que não devem existir limitações nas opções de modalidade de colocação para permitir um maior leque de opções ao decisor.	Considero adequado para todos os cargos	Há cargos que pela sua natureza exigem que o militar aí colocado possua um determinado perfil militar e/ou técnico que exija um cuidado especial na escolha no militar a nomear. Para esses cargos é pacífico que a modalidade de colocação seja a escolha. Existem cargos para além dos de topo para os quais existe essa necessidade, como exemplo temos os cargos associados à formação, os quais, para além de conhecimentos e perfil adequado, exigem um tempo de permanência mais dilatado.	Isso poderá vir a estar escrito, mas na prática já existe. Atualmente, na prática, todas as colocações são por imposição, quando decorrem de uma escala de movimentações (que é ordenada por Especialidade e Posto), ou por escolha que são praticamente todas as que não decorrem de uma escala. Há ainda os casos concretos das trocas diretas, das movimentações ao abrigo da ação social e das transferências por motivos disciplinares. Mesmo quando os militares se oferecem para um cargo específico, só “vão” se forem escolhidos e é por isso que são consideradas movimentações por escolha. Todos os cargos de topo correspondem a colocações por escolha. Todas as colocações para Fora do Ramo e respeitantes a cargos e missões internacionais são igualmente por escolha. Na prática as regras existem, podem e não estar bem explícitas no Regulamento das Colocações.
10. Considera adequado que se apresentem as datas em que os cargos vão vagar e quais os procedimentos associados à candidatura dos mesmos?	Sim, parece-me um bom procedimento de transparência. Contudo, reitero que as opções devem manter-se abertas para o decisor final.	Considero adequado pois permite um melhor planeamento das colocações.	Nada a Registrar	Depende dos cargos. A nível interno a DP não coloca as pessoas num cargo específico, a não ser em situações excecionais. Os militares são colocados numa Unidade e compete aos Comandantes gerir o seu pessoal. Podemos enviar um SAS para uma Unidade porque há falta de pessoal na Secretaria-Geral, mas se o Comandante o entender, poderá colocá-lo na Loja do Militar. Atualmente os Comandantes reportam falta de pessoal em todas as áreas funcionais e os nossos militares ficam sujeitos a ter que desempenhar funções em áreas que poderão não ser as suas preferidas. Fora do Ramo, os militares já são colocados num determinado cargo, mas ainda assim, é possível que <i>in situ</i> , entendam que essa pessoa é mais adequada a outra vaga, desde que seja um cargo que devesse ser ocupado pelo mesmo Ramo.
11. Considera que os tempos mínimos definidos no RCMEA são adequados às necessidades da organização e dos militares? Indique outras possibilidades.	Considero que para os cargos cujo exercício é indiferente da localização (i.e. da área de apoio, administrativa, saúde, etc), o tempo mínimo referido é adequado. Porém, para o exercício de funções mais técnicas e que requerem evolução de qualificações/aptidões (i.e. pilotagem, mecânica, etc), o tempo mínimo previsto é manifestamente inferior ao adequado para as respetivas áreas. Nestes casos, julgo que o tempo mínimo de colocação pode ser entre os 6 a 10	Considero que dois, três anos podem ser considerados como adequados para funções de tipo administrativo e cinco anos para funções de natureza operacional.	O RCMEA define um tempo mínimo de dois anos para cargos indiferenciados, dando margens para se estabelecerem outros mínimos em cargos que pela sua natureza exijam uma permanência mais prolongada. De uma forma geral, para os cargos fora da estrutura incluindo os internacionais é exigido uma permanência de três anos. Julgo que para haver um melhor aproveitamento do conhecimento e da experiência adquirida esse deveria ser o tempo mínimo considerado para os cargos dentro da estrutura. Para os cargos que exigem uma maior permanência,	Creio que os dois ou três anos mínimos são adequados. Atualmente o Suplemento de Residência é pago por três anos e a partir do momento em que o militar deixa de receber Suplemento de Residência torna-se ainda mais difícil mantê-lo deslocalizado da sua Unidade de preferência. Esta é a regra geral, mas não impede que o militar tenha que ficar mais tempo sem ser transferido para a sua Unidade de preferência por motivos de serviço. Acontece principalmente na área operacional em que os militares adquirem qualificações muito específicas e acabam por ter de ficar mais tempo. No entanto, isso não quer dizer que os militares tenham de ficar para sempre a desempenhar funções numa determinada Esquadra, deve ser-lhes dada a possibilidade de mudar, após



Regulamento de Colocações dos Militares da Força Aérea

	anos.		que de forma geral corresponde aos cargos que exigem uma formação mais exigente, duas situações poderão ocorrer: ou o cargo faz parte de um departamento que permita internamente a progressão na carreira, ou como alternativa, deveria ser criada uma progressão de carreira do tipo horizontal, de forma que os titulares desses cargos não fossem prejudicados pela permanência por períodos mais longos. O acesso a este tipo de cargos deverá ser preferencialmente por concurso.	se ter obtido o retorno do investimento feito.
12. Considera que a opção pela progressão horizontal pode sustentar a criação de cargos de longa duração? Durante quanto tempo?	Julgo que sim e, em determinadas situações, tal é até desejável como por exemplo nas funções altamente especializadas (i.e. guerra eletrónica, ensino, etc). Nestes casos, não estipularia um tempo limite sem prejuízo dos limites estatutários.	Sim. 10 anos parece-me um tempo estável para a Instituição e militar que opta por esse tipo de progressão	Nada a registar	Não concordo. Parece-me que os militares não devem abdicar de querer ser promovidos, apenas para permanecer num cargo de longa duração. Isso levantaria ainda problemas acrescidos em Unidades com efetivos baixos e em que há constantemente uma longa "lista de espera" para ser transferido para essa Unidade. É o caso do AM1, do DGMFA e das Estações de Radar, por exemplo. Se os militares não têm perspetivas de promoção, não me parece mal que possam ter possibilidade de progredir horizontalmente, mas abdicar da possibilidade de ser promovido pode ser um risco. A história já nos mostrou que num universo em que as promoções são apenas uma miragem, por vezes acaba por haver mudanças inesperadas e as pessoas acabam por ser promovidas quando não tinham esperança de o ser.
13. Considera adequada a possibilidade de, após uma formação específica, o militar ter de cumprir, obrigatoriamente, um tempo mínimo de colocação num determinado cargo/função?	Sim, por princípio concordo. Julgo que é perfeitamente legítimo, a organização exigir a rentabilização de formações específicas desde que previamente tal seja acordado com o militar.	Sim	Considero adequada e até mandatária. O tempo de permanência deverá estar não só ligado à duração da formação mas também à qualidade da oferta dessa mesma formação. Há formação específica que não sendo demasiado longa e/ou onerosa é, no entanto, difícil de obter, pela falta de formadores ou por outras dificuldades da entidade formadora. A Força Aérea tem já exemplos desse tipo: Monitores de Educação Física, Recuperadores Salvadores, Operadores de Câmara Hipobárica, etc. A ocupação destes cargos deverá ser efetuada por concurso, para o qual são definidos os pré-requisitos e compromissos de fidelização inerentes à ocupação de um cargo daquela natureza.	Sim e isso já acontece na prática. Audiovisuais, Recuperadores-Salvadores, Câmara Hipobárica, Intell, Kit de Mobilidade, FAC, Operadores de UAV, Equipas de divulgação do DDN e PJM, são apenas alguns exemplos de funções que carecem de formação específica e que implicam colocação numa determinada área, nestes casos fora da Especialidade. No entanto, também há casos dentro da Especialidade, tais como Técnicos Tratadores de Cães Militares, Núcleo de Operações Táticas de Proteção no caso da especialidade PA e muitíssimas formações a que, por exemplo, o MMA ou MELIAV têm acesso no âmbito de um sistema de armas e que depois os impedem de ser transferidos após o tempo mínimo de permanência numa Unidade.
13.1. Tipologia da formação?	Para as formações estruturantes para a organização, especialidades e respetivos cargos (e.g. qualificações em aeronaves; graus académicos; especialidades médicas; cursos de especialização em áreas de tecnologia avançada).	Formação Técnica	Nada a registar	A formação específica referida anteriormente relaciona-se com os correspondentes cargos/posições. Ver resposta à questão 9
13.2. Qual o tempo mínimo da formação?	Empiricamente, diria seis meses.	6 Meses	Nada a registar	Não creio que o que seja importante seja o tempo mínimo da formação, mas as qualificações muito específicas que se adquirem.
13.3. Qual o custo mínimo da formação?	Neste campo, não colocaria um mínimo, preferindo que o fator tempo seja o de maior importância (e de impacto na organização).	Qualquer	Nada a registar	Não creio que o que seja importante seja o custo mínimo da formação, mas as qualificações muito específicas que se adquirem e que implicam que o militar tenha que permanecer nessas funções. A formação até pode ser gratuita para a Força Aérea e não é por isso que deixa de ser importante.
13.4. Qual o tempo de permanência obrigatória?	Considero que tal deve depender muito do tipo de curso e cargo, mas em regra diria que dois anos seria o mínimo permissível.	8 anos	Nada a registar	Genericamente pode estabelecer-se uma analogia com o tempo de permanência que já se exige a um MEF, que são cinco anos, mas dependerá das funções e das qualificações concretas.
14. Considera que a identificação do perfil de competências por cargo/função facilitaria o processo de colocação de militares? Para aplicação a todos os cargos ou apenas aos cargos de topo?	Considero que sim e tal deveria ser efetuado para todos os cargos e funções na organização.	Sim. Para todos os cargos	O perfil de competência para os cargos e funções já estão definidos, de uma forma mais ou menos detalhada, nos cargos previstos nos manuais em vigor. É certo que há competências transversais que normalmente são omitidas, por se entender que são competências inerentes a qualquer militar. Por outro lado, retirando as nomeações para cargos de topo ou nomeações para cargos fora do Ramo, a entidade que coloca não é coincidente com a que faz a nomeação para o cargo.	Sim, poderá identificar-se um perfil de competências mas só se estivermos a referir-nos a competências que deveriam estar intrinsecamente ligadas às especialidades. Podemos identificar o perfil de competências do Comandante da Esquadra de Pessoal, mas esse deve ser coincidente com o perfil de competências de um MAJ TPA. A serem definidos perfis de competências, creio que deveriam ser definidos para todos os cargos e não apenas os de topo, mas isso porque defendo que deveriam ser identificados perfis de competências para todas as especialidades e que deveriam ser diferentes consoante um militar vai avançando na carreira. As competências que um ALF PILAV deve ter, devem ser diferentes das de um MAJ PILAV e de um COR PILAV
15. Considera adequado a existência de um registo dos gaps de competências do militar face ao perfil de competências do cargo/função?	A existência desse registo é plausível apesar da avaliação do nível de determinadas competências poder ser difícil de materializar (e.g. trato, cultura geral, etc).	Este registo permitiria um melhor conhecimento das competências do militar auxiliando o órgão gestor de pessoal de colocar os militares nas funções com os perfis adequados.	O registo de gaps parece-me adequado, num contexto que favoreça a obtenção do pleno das competências, mas apenas em cargos de longa duração.	Sim, parece-me que poderia ser útil. E depois o próprio militar ou a organização poderiam tentar colmatar esses gaps se fossem competências que se possam melhorar ou aprender.
16. Considera adequado que apenas os militares com os perfis de competências exigidos possam ocupar determinados cargos/funções? Indique quais os cargos/funções?	Para os cargos de direção/chefe/comando, assim como os de representação externa, os militares devem cumprir integralmente com os perfis de competências previstos. Para os outros cargos, determinadas competências podem ser fundamentais mas outras não têm necessariamente de ser cumpridas, sendo apresentadas como um desafio/objetivo para cumprimento e evolução do militar.	Considero. Funções de Estado-Maior, Comandos de Grupo e Esquadra por exemplo.	Nada a referir	Na prática e em regra já acontece ou deveria acontecer em todas as colocações por escolha. Voltando ao caso dos cargos e missões internacionais, a indigitação é feita após análise da formação, das qualificações, da experiência, do mérito, etc. Os perfis de competências decorrem dos descritivos dos cargos e tentamos sempre que os militares indigitados cumpram os requisitos. As vezes há enganos no "processo de seleção" mas são raros.
17. Considera que o tempo mínimo de colocação, previsto no RCMFA, possibilita o desenvolvimento das competências associadas ao cargo/função?	Julgo que dependerá essencialmente da tipologia do cargo. Para as áreas de apoio, de administração e saúde (por exemplo), os dois anos podem ser adequados. Tal será difícil de acontecer para os cargos/funções mais técnicos e especializadas.	O tempo mínimo de colocação, previsto no RCMFA são dois anos, sendo razoável para aquisição de competências associadas ao cargo/função	O tempo mínimo de dois anos é manifestamente curto para o desenvolvimento de competências para o desempenho cabal das funções associadas a determinado cargo. Em cargos mais exigentes o desenvolvimento das competências básicas deve ser efetuado antes da tomada de posse do cargo e a permanência no cargo deverá ser no mínimo de três a quatro anos.	Sim, parece-me que os dois ou três anos previstos no RCMFA são suficientes. Ainda assim, as movimentações ao fim de tempo mínimo são as exceções. Há casos de militares que conseguem fazer quase toda a sua carreira na mesma Unidade. Isso sucede principalmente nas Bases Aéreas e na área de Lisboa, nomeadamente no Complexo de Alfragide.
18. Considera que deva existir um limite temporal para um militar evoluir nos diferentes graus de proficiência de cada competência? Se tivesse que propor um limite temporal qual seria e porque?	Julgo que sim e, inclusive, ser previsto no tal plano de carreira geral (ou específico no próprio local de exercício do cargo). Tal definição permitiria uma melhor gestão dos recursos por parte do decisor e motivaria o militar a empenhar-se na sua evolução. O limite temporal teria necessariamente de variar de cargo para cargo (ou função), da complexidade associada ao exercício de funções e respetivas competências.	Sim. Ainda que possa haver funções muito específicas, proporia seis meses para um limite temporal para um militar evoluir nos diferentes graus de proficiência.	Nada a registar	Poderia definir-se o tempo mínimo de promoção como o limite temporal para um militar evoluir nos diferentes graus de proficiência de cada competência. Já referi que as competências associadas a um ALF devem ser diferentes das de um MAJ. Durante o tempo de TEN um militar deveria ir desenvolvendo as competências que são exigidas a um CAP, para quando chegasse à altura de ser promovido, já as ter.
19. Considera adequado que uma evolução da proficiência das	Não necessariamente. Deverão ser previamente avaliadas as razões para a não evolução do militar e ser dadas novas	Em abstrato sim, no entanto constrangimentos ao nível de recursos humanos podem condicionar e atrasar a sua	A movimentação de um militar pressupõe, por razões que nem sempre lhe podem ser imputadas, a sua deslocação para outra Unidade que poderá	As colocações dependem de muitos fatores que não só a identificação de um perfil de competências. Na prática, as transféncias não se podem sujeitar a uma análise permanente da evolução da proficiência



Regulamento de Colocações dos Militares da Força Aérea

competências não congruente com o determinado no perfil de competências do cargo/função implique a movimentação do militar? Justifique.	oportunidades se as razões forem exógenas à vontade do militar ou se se verificar empenho do mesmo.	movimentação.	estar localizada num espaço físico diferente. Não sendo possível a obtenção das competências adequadas ao cargo ou por impossibilidade da Instituição ou incapacidade do próprio, na medida do possível, o militar deve ser nomeado para outro um cargo/função dentro da mesma Unidade/espaco físico, que seja mais adequado às suas competências.	das competências. A Força Aérea debate-se diariamente com a falta de pessoal em todas as Unidades, com militares cujos graus de empenhamento e compromisso variam muito. Ter que movimentar um militar porque a evolução da proficiência das competências não é congruente com o esperado, levantaria problemas acrescidos à já difícil tarefa de distribuição de recursos escassos face às inúmeras necessidades de Recursos Humanos das Unidades.
20. Considera adequado a identificação prévia de militares para ocupar determinados cargos/Funções.	Quando há requisitos estatutários a cumprir (e.g. comandos de esquadrã/grupo para ou comandos de base para os PILAV) julgo que é natural que estes militares sejam pré-identificados para ocuparem determinados cargos. Nas restantes situações, poder-se-á justificar conforme a tipologia de cargos. Por exemplo, para cargos de representação nacional é natural que haja um escrutínio prévio de militares que possam desempenhar as funções inerentes.	Sim	Há cargos que pela sua natureza poderão ter influência na carreira do militar ou simplesmente trazer vantagens financeiras. Não sendo possível ou adequada a abertura atempada de um concurso, deverá ser elaborada uma lista de militares que reúnam os requisitos para a ocupação do cargo ou função. A elaboração dessa lista deverá ser transparente, tendo como referência as competências exigidas pelo cargo. Havendo concurso julgo que o adequado seria a sua abertura ocorrer um ano antes da ocupação do cargo. De qualquer forma a nomeação do militar escolhido deverá ocorrer com uma antecedência mínima de seis meses.	Para os cargos fora do Ramo, como por exemplo EMGFA ou MDN (IASFA, Centros de Ação Social, etc.) os militares já podem apresentar declarações de voluntariado para desempenho de funções numa Unidade, mesmo que um cargo não tenha sido divulgado como aberto. Depois são incluídos numa lista à qual se recorre quando necessário. Em praticamente todos os cargos internacionais isso já acontece. Essa lista é identificada com a ajuda de variados órgãos técnicos e da lista de possíveis candidatos sairá o militar indigitado. Nos cargos/funções de oficiais isso é mais fácil. Os possíveis Comandantes das Esquadrãs de Voo já estão identificados. Os possíveis Comandantes das Esquadrãs de Pessoal, bem como os das quatro Repartições da Direção de Pessoal também. Mas há cargos/funções em que isso só é possível em universos mais pequenos. O Comandante da BA6 consegue identificar previamente, dentro do seu pessoal, quem é adequado para ocupar determinado cargo/função.
20.1. Qual o número mínimo de candidatos por cargo /função?	Diria que quantos mais melhor de modo a não constringer o decisor. Mas diria que com três bons candidatos é possível fazer uma escolha muito acertada.	Entre 3 e 5	Nada a referir	Para que se possa falar em escolha tem de haver por onde escolher, por isso o mínimo deverá ser dois. Se houver mais, tanto melhor. Nas missões internacionais e mesmo nos cargos internacionais já houve cargos vagos, cujo concurso teve de ser reaberto porque nenhum dos candidatos cumpria os requisitos mandatórios.
20.2. Indique quais os cargos/funções chave em que este critério deve ser utilizado?	Como referi anteriormente, este critério pode ser utilizado para cargos de representação nacional (e.g. adidos militares); assessores em ministérios ou na presidência e ajudantes de campo de entidades externas e internas à Força Aérea.	Comandos de Unidade, de Grupo e cargos a ocupar fora do Ramo ou da estrutura militar	Nada a referir	Este critério só deve ser utilizado nos cargos por escolha. Se decorre de imposição de serviço, decorrente de uma escala de movimentações, essa movimentação é feita entre militares do mesmo posto e especialidade e partimos do pressuposto que as competências são idênticas e que, se não o forem poderão ser colmatadas com on job training ou com formação concreta.
20.3. Com que antecedência se deve iniciar este processo?	Considero que o ideal é começar o processo de identificação cerca de um ano antes da ocupação dos cargos.	3 Meses	Nada a referir	Com a brevidade possível num cenário de carência de pessoal em todas as Unidades e em que as necessidades de hoje, são ultrapassadas pelas necessidades que ainda só vão surgir amanhã mas que é necessário suprir prioritariamente. Se o processo for iniciado com demasiada antecedência, corremos o risco de entretanto as pessoas mudarem de ideias e decidirem candidatar-se a outro cargo ou desistirem da candidatura.
21. A identificação dos candidatos deve ser focada exclusivamente num cargo/função ou ter em consideração a perspetiva de desenvolvimento da carreira do militar?	É importante que a ocupação do cargo não prejudique o normal desenvolvimento da carreira do militar. Aliás, podem, inclusive, gerarem-se situações em que os militares não se importam de prejudicar a sua carreira para ocupar (ou continuarem a ocupar) determinados cargos. Tais situações devem ser previamente clarificadas, tanto com o militar como com a entidade que o acolhe, que a sua carreira está em primeiro lugar e não deve ser prejudicada de qualquer modo.	Não. Deve haver uma combinação entre o cargo a ocupar e a perspetiva de desenvolvimento da carreira do militar.	A criação de uma lista de candidatos para ocupação de um determinado cargo ou função tem o propósito de identificar o militar que melhores condições apresenta para o desempenho cabal da missão associada ao cargo. É certo que existem cargos com maior ou menor peso na missão da Força Aérea, no entanto, não podemos deixar de considerar que o cumprimento da missão desta Instituição é a razão de existência dos militares. Assim, não estando em risco esse objetivo, considero que se deve ter em conta o desenvolvimento da carreira militar, não só para premiar o desempenho do militar mas também por uma questão de motivação.	A identificação de candidatos para determinados cargos já é feita muitas vezes e sempre que possível pensando nessa perspetiva de desenvolvimento da carreira. Por exemplo, quando um auditor do CPOS acaba o curso, tenta-se colocá-lo num cargo de major, já a pensar na promoção.
22. Qual o timing adequado para informar o candidato escolhido? Porquê?	Para efeitos de preparação (e.g. testes de línguas) considero que o militar deve saber que está <i>on-marked</i> (i.e. pré-indigitado) cerca de nove meses antes da ocupação do cargo. Deste modo, há tempo para preparação pessoal e familiar, assim como para qualquer ajustamento que tenha de ser feito à opção tomada.	2 a 3 meses. Permite ao militar preparar-se para o cargo, em termos técnicos e igualmente em termos familiares, quando se trate de deslocação que obrigue ao acompanhamento do agregado familiar.	Com já foi referido atrás a informação relativa a uma nomeação deve ser feita com uma antecedência mínima de 180 dias, preferencialmente um ano. Isso permite, por um lado que o militar se prepare para a nova função, por outro se prepare a saída do antigo cargo, permitindo uma transição suave.	O candidato escolhido deve ser informado assim que a decisão estiver tomada e que não se preveja que possa vir a ser alterada. As pessoas têm o direito a saber com a maior antecedência possível, o que a Força Aérea planeou para si, no entanto, este tipo de informação só deve ser comunicado quando houver certezas, para depois não criarem expectativas que não se cumpram. Nas movimentações anuais de sargentos, o planeamento é feito com meses de antecedência, às vezes mais de seis meses. Mas, na maior parte das vezes, como é o caso das movimentações de oficiais ou de militares do RC, esse planeamento só pode ser feito mais perto da data prevista de transferência, ou perto da data de fim de um curso de formação, porque até lá podem surgir alterações. Para cargos internacionais a escolha do militar a indigirar é feita 3 meses antes da tomada de posse. Essa antecedência permite que o militar complete o aprontamento, sem ser um planeamento com excessiva antecedência. Tivemos recentemente um caso de um cargo internacional em que tudo apontava para uma determinada militar, mas que desistiu e pediu abate aos QP. Se a indigitação tivesse sido feita com muita antecedência, teria que ter sido feito tudo novamente. No caso das missões internacionais, como já referi anteriormente, as posições internacionais podem mudar ao fim de seis meses ou um ano. É muito arriscado compilar o processo com antecedência porque poderá ser necessário refazê-lo para o adequar a novas premissas.
23. Que ferramentas devem ser disponibilizadas ao militar para se preparar adequadamente para as suas novas funções?	Informações sobre o cargo a ocupar (e.g. folhetos de boas-vindas, descritivo dos cargos); contacto com o militar eventualmente a substituir; possibilidade de aceder a formadores específicos (e.g. de línguas estrangeiras).	Penso que numa fase inicial os manuais que contêm a descrição do cargo são suficientes	As competências para o desempenho de funções de um cargo, dependem muito da natureza do cargo. Dessa forma, seria muito positiva a existência de uma base de dados on-line com todos os cargos existentes, as funções inerentes e competências necessárias para o cargo. Associada a esta informação poderia ser disponibilizada uma base de conhecimento que permitisse uma preparação inicial em termos teóricos. Finalmente, deveria ser providenciada uma sobreposição mais ou menos prolongada que permitiria um contacto prático com as funções e dessa forma contribuir para um início de funções mais produtivo e assertivo.	Se um militar conhecer a descrição de funções do cargo que vai ocupar poderá preparar-se. Poderá ler informação sobre um determinado assunto em concreto, pesquisar legislação relevante, apostar nas línguas se isso for requisito, informar-se com anteriores incumbentes, entre muitas outras coisas. Nos cargos internacionais cabe à Força Aérea ou ao EMGFA preparar o militar para o desempenho das novas funções, mas o militar também tem de ser proativo. A atual Adida da Defesa em Berlim tirou formação em alemão por sua autoiniciativa antes de tomar posse do cargo. E passa-se o mesmo com as missões internacionais, a CAP que está na missão das Nações Unidas na Colômbia apostou no espanhol antes de ser projetada. Os próprios militares prepararam-se para as suas novas funções.
24. Qual a periodicidade adequada para atualizar a lista de candidatos aos cargos/funções chave?	Julgo que o período mínimo plausível é de um ano.	Esta atualização deve ser dinâmica e permanente	Desconhecendo o que é entendido por cargo/função chave (cargo de topo, função financeiramente apetecível), entendo que a lista de candidatos deveria estar disponível para conhecimento público um ano antes da nomeação para o cargo. Após essa data, deveria ser previsto um período de impugnação, seguido de provas complementares, de forma a permitir a nomeação com a antecedência mínima de 180 dias.	Uma lista de candidatos só é criada quando há necessidade de preenchimento do cargo. Não devemos esquecer que uma lista de candidatos levanta problemas sobre os critérios de ordenação. São ordenados por data de submissão da candidatura, como já se faz atualmente com os candidatos para cargos fora do Ramo? Ou por data de permanência na área como nas movimentações por imposição? Ou por antiguidade como nos cargos e missões internacionais? No caso dos cargos e missões internacionais a lista de candidatos só é criada quando já se sabe com alguma certeza que é necessário prover esse cargo. Nesses casos nunca é necessário atualizar uma lista porque as candidaturas só são válidas para esse cargo em concreto e a sua validade educa quando o cargo é ocupado.



Regulamento de Colocações dos Militares da Força Aérea

N.º Entrevista	4	5	6
Entrevistado	COR CALDAS	COR DINIZ	MAJ QUIRINO MARTINS
Função do Entrevistado	Chefe da Divisão de Recursos (DIVREC) do EMFA	Subdiretor da Direção de Pessoal	Adjunto para as Carreiras da Repartição de Pessoal da DIVREC do EMFA
Data Entrevista	23NOV18	20NOV18	24NOV18
1. Concorda que a experiência profissional e a formação do militar sejam os principais critérios de seleção para a colocação dos militares da FA?	Concordo. A formação é essencial, por isso, temos de dar aos militares as ferramentas adequadas para que possam desenvolver corretamente as suas tarefas. No que se refere à experiência profissional, ela é ganha no desempenho dessas tarefas, sendo que no início da carreira ela não tem grande impacto, contudo, à medida que vamos evoluindo e construindo a nossa carreira ela vai ganhando cada vez mais importância em detrimento da formação inicial. O que é imperativo é que existam bolsas de formação ao longo da nossa carreira, que nos possibilite manter o nosso conhecimento atualizado, evitando que a nossa experiência profissional não seja consentânea com realidade atual.	Não, embora sejam estes os principais.	Não considero que sejam os únicos critérios. Contudo, assumindo que as competências que são essenciais para o desempenho dos cargos são desenvolvidos ora por via da experiência ora por via da formação, admito que devem assumir uma posição preponderante neste processo.
1.1. Estes princípios devem ser aplicados em todas as colocações?	Nada a registar	Sim, atendendo contudo a que, ao fazer a gestão de carreiras, se torna necessário fornecer aos militares vias para incrementar gradualmente a sua experiência e conhecimentos profissionais, de forma contínua e estruturada, em contexto de trabalho.	Devem ser aplicados apenas nos cargos críticos da organização, numa primeira aproximação.
1.2. Que outros critérios podem/devem ser considerados na colocação dos militares?	Sim, sempre que possível, deve-se atender e tentar conciliar a experiência profissional do militar com a sua vontade (declaração de preferência).	Muitos cargos requerem específicas capacidades de relacionamento pessoal, trabalho em equipa, cultura geral, sensibilidade e bom senso, resistência a diversos tipos de pressão, resiliência psíquica, solidez moral, etc. Frequentes vezes há que atender ao contexto, à equipa que vai rodear o militar, à forma como os seus traços de carácter podem potenciar ou diminuir o desempenho naquela função.	O resultado do plano de sucessão, a vontade do próprio e a vontade do seu "mentor" (chefe direto que deveria ter uma participação mais ativa no processo de desenvolvimento profissional do subordinado direto).
2. Considera adequado o oferecimento/concurso do militar para a frequência de cursos/formações/missões, enquadrados/não enquadrados com as suas funções atuais?	Considero que é adequado, contudo, deverão existir mecanismos implementados que viabilizem este processo.	Sim, embora por vezes o voluntarismo do próprio pode não estar orientado para as escolhas mais correctas. Será papel da gestão de pessoal orientar e selecionar não só os mais aptos, mas também os mais adequados, e os mais "atempados" (certo curso ou missão pode não ser correto para este indivíduo numa dada altura, mas vir a ser num momento futuro).	Será uma questão de tempo. As organizações têm que implementar mecanismos que aumentem o comprometimento organizacional e a possibilidade de o militar concorrer a um cargo, permite uma triagem que me parece de todo adequada e justa para termos as pessoas certas nos lugares certos.
3. Em que medida o esforço/risco investido pelo militar no âmbito da sua formação e experiência profissional devem ser considerados na vontade do militar, quando este manifesta vontade de participar no seu percurso de carreira?	Em primeiro lugar é obrigatório acatular os interesses da instituição. Se esses interesses estiverem salvaguardados então é possível, num segundo plano, sempre que possível, fazer valer os interesses pessoais do militar. O objetivo passa pela conciliação dos interesses da instituição com as do militar, no entanto, em última análise, prevalece sempre a necessidade institucional.	Bastante, desde que este voluntarismo seja enquadrado e validado. A motivação é uma das características mais valiosas de cada militar, e deve ser preservada e fomentada. Atenção ao risco de confundir voluntarismo com carreirismo, que podem estar bastante próximos.	No contexto meritocrata onde se enquadra a FA, é justo que se privilegie o esforço e o risco. Contudo, se na formação podemos escolher os mais bem classificados, na experiência os indicadores de desempenho têm que ser bem definidos para garantir a justiça relativa.
4. Considera que a responsabilidade da gestão da carreira do militar deve ser da instituição, do militar ou mista?	A responsabilidade deve ser mista. O militar tem a obrigação de desenvolver a sua carreira informando a chefia da existência de formações relevantes para as suas funções e, paralelamente, sempre que se justifique, apontar necessidades de ferramentas para melhor poder executar as suas funções. A instituição também tem um papel fundamental neste âmbito e, por isso, para além da experiência profissional que permite aos militares tem um conjunto de cursos para oficiais, estatutários (CBC, CPOS, CPOG), extra estatutário (Curso de Estado-maior) e obrigatórios, decorrentes das funções específicas do cargo desempenhado pelo militar, que visam manter o conhecimento do militar atualizado, adequado e ajustado à realidade, ao longo da sua carreira.	Mista, mas com preponderância para o papel da instituição.	Deve ser mista. Só assim a FA consegue ter a pessoa certa no lugar certo, pois sente-se comprometida com a situação e recompensará a organização com um (eventual) elevado nível de desempenho.
5. Considera adequado ser o militar a escolher o seu plano de carreira, identificando unidades de preferência e respetivos cargos/funções, áreas de interesse e formação pretendida?	Sim concordo, contudo, é necessário traçar perfis de carreira e esse processo será facilitado quando a REIFA estiver implementada. A REIFA identifica um cargo, tendencialmente um posto e uma especialidade ou grupo de especialidades para esse mesmo cargo e nessa altura o militar saberá exatamente qual a lista de cargos a que se pode candidatar. Quando esta situação estiver implementada, será obviamente mais fácil para o militar fazer escolhas e identificar para além da unidade de preferência a ou os cargos a que se pretende candidatar.	Em certos pontos-chave da carreira, sim, podem e devem ser colocadas escolhas ao próprio. Uma vez tomadas essas decisões e feitas as escolhas devidas, o plano de carreira deve ser orientado pelos órgãos de gestão de pessoal, pelo menos até que ocorra novo possível ponto de viragem. Este conceito procura justamente manter o equilíbrio mencionado na resposta 3.	Considero essencial. Poderá ser uma metodologia interessante para se descobrirem pessoas que não fazem parte da pool de candidatos com perfil para o desempenho de algumas funções.
6. Considera adequado a FA exibir, numa plataforma digital, dedicada à gestão de carreiras, as oportunidades de colocações nacionais e estrangeiras dos militares e os requisitos necessários para as mesmas? Com que periodicidade?	Sim concordo que a plataforma digital poderá funcionar, contudo, o problema reside nas oportunidades. Por exemplo, se ficar vinculado a um cargo a necessidade do curso de Estado-Maior, o ramo terá, obrigatoriamente, algures durante a carreira dos militares, de lhes proporcionar essa formação a eles ou a uma franja muito significativa dos oficiais superiores. Não chega ao militar querer, ele tem também de poder concorrer, tal como faz o Exército que inibe a possibilidade de acesso ao curso de Estado-Maior aos alunos com nota inferior a 14 valores e que não sejam oriundos da Academia. Esta situação será idealmente uma mais-valia, contribuindo decisivamente para a transparência do processo, no entanto, dado o elevado número de especialidades existentes na Força Aérea, este paradigma requer ainda o desenvolvimento de um conjunto de processos que o possam sustentar.	Sim, enfaticamente. Não só devem ser centralizados e divulgados cargos livres e missões, mas também ações de formação e de melhoramento pessoal. Idealmente tal poderia suceder em ciclos semestrais, mas dado que os planeamentos de orçamentos, promoções e movimentações são, grosso modo, anuais, tal desiderato pode ser bastante difícil.	Penso que é essencial, considerando que concorre para a divulgação de informação de forma transversal, nivelando o conhecimento dos potenciais candidatos. A periodicidade deveria ser trimestral, para garantir, de forma disciplinada, quatro ciclos de divulgação anual.
7. Considera que devem existir requisitos de colocação distintos para as movimentações horizontais e verticais? Indique quais.	Sim concordo, as carreiras horizontais podem desbloquear as carreiras verticais, permitem criar oportunidades de estabilidade aos militares uma vez que estes podem ficar isentos do regime de rotações das colocações; no entanto, temos de lhes dar oportunidades para que estes possam desenvolver competências numa determinada área.	Sim. Primariamente, vontade do próprio e adequação/desadequação à perspetiva da carreira vertical. Nem todos os militares apresentam a mesma aptidão e capacidade para cargos de comando, direção e chefia. De igual modo, outros podem nunca passar de razoáveis executantes enquanto desperdiçam talentos e vocações para outras funções.	Sim. Nas movimentações horizontais, deveria ser previsto um requisito que forçasse um tempo de permanência mais prolongado, para garantir a estabilidade que está associada a este tipo de roteiro de carreira. Nas movimentações verticais deveria ser previsto um requisito mais focado no catálogo de cursos exigidos para o desempenho de cargos de elevada responsabilidade.
8. Considera que devem existir modalidades de colocações distintas para as movimentações horizontais e verticais? Indique quais.	A opção pela carreira horizontal terá obviamente de ter benefícios para os militares; contudo terá de existir uma cota máxima para que se possa evitar o envelhecimento da base da pirâmide. Nesta perspetiva, deverá ser equacionada para a progressão horizontal o oferecimento ou a isenção dos militares do regime de rotação imposto pelo regulamento de colocações, possibilitando que estes fiquem num determinado posto, a definir, ou restringir as suas movimentações à sua área geográfica de preferência.	A escolha, sustentada em critérios de mérito e adequação, é o método preferido para a colocação/movimentação vertical, devendo, a traços largos, ser deixado o oferecimento para o âmbito das movimentações horizontais. Note-se contudo que a "escolha" é um processo complexo e exigente, para o qual contribuem diversos fatores, e como tal é um processo quase tão falível como pode ser transitório o "interesse" do próprio.	Nas modalidades existentes, todas devem ser aplicadas independentemente do tipo de movimentação. Sugiro a criação da modalidade por "concurso" que apenas deveria ser aplicada nas movimentações verticais.
9. Considera adequado que os cargos/funções identifiquem a(s) modalidade(s) de colocação previstas? Para aplicação a todos os cargos ou apenas aos cargos de topo?	Potencialmente seria interessante, contudo, será de difícil aplicação para todos os cargos porque para os cargos menos "apetecíveis", provavelmente teriam de ser por imposição.	Sim, a todos. A transparência é essencial no funcionamento da organização. A responsabilidade da seleção, contudo, deve estar igualmente bem definida. Naturalmente, há cargos que podem exigir alguma sensibilidade ou pudor na sua nomeação, pelo que excepcionalmente não será possível tornar completamente públicos todos os critérios.	Considero. Na eventualidade de uma modalidade por "concurso", seria interessante que se aplicasse apenas aos cargos de topo.
10. Considera adequado que se apresentem as datas em que os cargos vão vagar e quais os procedimentos associados à candidatura dos mesmos?	Numa realidade em que se criem bases sólidas para o regime de voluntariado e de candidaturas para os lugares, considero um bom ato de gestão adequar a pessoa ao lugar e a pessoa adequar o desenvolvimento das suas valências ao lugar que pretende ocupar. Para que este processo possa ser implementado na Força Aérea, são necessários ainda dar alguns passos.	Sim, explicitando muito bem os termos e que a escolha será efetuada, e salvaguardando que as datas indicadas representam sempre uma intenção, passível de ser ajustada se tal permitir otimizar a conjugação de movimentos.	Considero que sim. Mais uma vez, revejo utilidade, pelo menos a curto prazo, apenas para os cargos de topo.



Regulamento de Colocações dos Militares da Força Aérea

11. Considera que os tempos mínimos definidos no RCMFA são adequados às necessidades da organização e dos militares? Indique outras possibilidades.	Considero os 2 anos como um período demasiado curto mas percebo a sua origem. Dois anos para quem quer estar num determinado sítio é pouco mas para quem não quer é muito tempo.	Esta pergunta merecia um parágrafo exclusivo. Não há respostas correctas ou erradas, porque em boa verdade cada cargo mereceria uma análise dedicada. O período de dois anos é uma boa norma geral, uma aproximação. Se por um lado pode parecer uma eternidade a quem seja colocado contra a sua vontade, por outro lado dois anos podem ser demasiado curtos para qualificar alguém e chegar a conseguir extrair proveito. Pessoalmente, acho que três anos seriam mais adequados para todos os cargos técnicos que exijam uma qualificação certificada (i.e., curso formal, período de OJT, declaração de <i>Mission Ready</i> , etc.	Considero que devem existir diversos tempos mínimos em função do contexto, designadamente, em função do grau de formação e treino e em função das particulares exigências técnicas.
12. Considera que a opção pela progressão horizontal pode sustentar a criação de cargos de longa duração? Durante quanto tempo?	Nada a registar	Pode, deve, e é importante que o faça. Por definição, a carreira horizontal sustenta-se justamente num pressuposto de estabilidade temporal, pelo que os cargos deveriam ser equacionados, logo à cabeça, para um horizonte de cinco a dez anos, mínimo.	Penso que a progressão horizontal pode representar uma excelente opção para a ocupação de alguns cargos. Considerando que a mesma apenas poderá ser aplicada a um posto por categoria, naturalmente que estes casos serão uma exceção.
13. Considera adequada a possibilidade de, após uma formação específica, o militar ter de cumprir, obrigatoriamente, um tempo mínimo de colocação num determinado cargo/função?	Sim, deve ser obrigatório. O Despacho 51 do CEMFA identifica esta temática. A tipologia do curso deve prever o retorno para a instituição.	Sim, pelos motivos atrás explanados.	Considero. Poderá ser visto na perspetiva do <i>Return On Investment</i> .
13.1. Tipologia da formação?	Nada a registar	Ou seja, todos os cursos, formações e estágios. O que ficaria então de fora? Aqueles cargos/competências que são passados apenas por sobreposição curta e/ou continuidade e enquadramento fornecido pelos pares.	Formação de natureza militar, determinante para a ocupação do cargo.
13.2. Qual o tempo mínimo da formação?	Nada a registar	Para efeitos de simplificação, cursos ou estágios de duração inferior a duas semanas poderiam ficar fora deste âmbito.	Apenas aplicável a formações com uma duração "significativa". Determinar este período não é fácil, pois colide com o custo da formação: podem existir formações de um dia que custam muito dinheiro à organização assim como o seu inverso.
13.3. Qual o custo mínimo da formação?	Nada a registar	A quantificação de custos associados a uma formação é uma caixa de Pandora. Considerando o enorme espectro de valores possíveis, a questão da rentabilização por formação em grupo, e a problemática da voluntariedade/imposição para os cursos, considero que o fator custo não deve ser contabilizado, assumindo por defeito que todos os cursos são um investimento que não se pode desperdiçar. Dou um exemplo prosaico: mesmo o curso mais básico dado à plateia mais alargada tem como custos associados todas as horas de docentes e discentes não estiverem a trabalhar noutras coisas...	O equivalente a 6 meses de vencimento do militar, por exemplo.
13.4. Qual o tempo de permanência obrigatória?	Nada a registar	Algo que deverá ser decidido por tipificação, considerando não só o investimento do curso (custos, tempo, etc.), mas também a disponibilidade de pessoal para a frequência, o percurso de recorrências necessário para obter a qualificação, e todas as especificidades que tornam um militar habilitado para uma dada função. Poderia ser equacionado algo como, por exemplo: doutoramentos – seis anos; CITAs – cinco anos; etc.	Deveria ser estabelecida uma tabela de correspondência entre o período/custo e tempo mínimo de permanência.
14. Considera que a identificação do perfil de competências por cargo/função facilitaria o processo de colocação de militares? Para aplicação a todos os cargos ou apenas aos cargos de topo?	Considero que a identificação do perfil de competências seria uma mais-valia para cada cargo, situação que facilitaria o processo de colocações. Tendo noção da realidade e das dificuldades deste processo, esta situação deveria estar identificada pelo menos para os cargos de topo, preferencialmente a partir do posto de oficial superior.	Sim. Idealmente a todos os cargos, mas numa perspetiva realista, apenas aos que não de "Execução".	Penso que é um processo urgente. À semelhança de qualquer "grande" organização, este recurso permite à GRH prever as pessoas que estão em condições de sair e as que estão em condições de ocupar o cargo. Numa primeira fase, apenas aplicar aos cargos de topo e numa segunda fase, democratizar a todos os cargos.
15. Considera adequado a existência de um registo dos gaps de competências do militar face ao perfil de competências do cargo/função?	Sim faz todo o sentido, contudo, primeiro temos de ter identificado o perfil de competências da função e só depois poderemos aferir os gaps de competências e, posteriormente apostar no desenvolvimento das competências em falta. Primeiro identificamos o queremos, depois o que temos e finalmente o "becoming", como é que vamos chegar de um ponto ao outro.	Sim, até para determinar se esse gap se torna transponível com o passar do tempo, e aferir da real adequação dos requisitos pré-definidos, para permitir o seu ajuste regular. Trata-se de fechar o loop e criar conhecimento institucional sistematizado.	É fundamental evoluir para a gestão por competências. O conhecimento do estado de desenvolvimento de competências (transversais e específicas) dos RH é essencial para se aplicarem medidas corretivas para providenciar o alinhamento esperado entre o exigido e o concretizado.
16. Considera adequado que apenas os militares com os perfis de competências exigidos possam ocupar determinados cargos/funções? Indique quais os cargos/funções?	Idealmente sim, mas não será para um futuro próximo. Não havendo as competências para desenvolver uma determinada tarefa a FA não irá parar, desde que se cumpra a missão.	Claro que sim, para todos os cargos que não os de "Executante". Contudo, entendo que nunca teremos um sistema perfeito, até porque a rigidez total das regras poderá inviabilizar soluções "possíveis", na ausência de soluções "ótimas". O desiderato de eficiência submete-se ao de eficácia, e não o contrário, desde que a organização tenha consciência clara dos riscos que corre, e os possa mitigar logo que possível.	A gestão por competências não esgota na definição de perfis de competências. O nível de proficiência de uma competência pode ser o indicador perfeito para que um cargo seja ocupado por um colaborador que está prestes a adquirir o nível ideal de uma competência.
17. Considera que o tempo mínimo de colocação, previsto no RCMFA, possibilita o desenvolvimento das competências associadas ao cargo/função?	Dois anos não chegam. O primeiro ano é para aprender, o segundo para amadurecer e já ultrapassamos o tempo mínimo. Será a partir do terceiro ano que se terá, na teoria, capacidade para se começar a produzir. Para praças poderá chegar, mas para oficiais e sargentos o tempo é manifestamente curto. Por exemplo o oficial/sargento da área da <i>intel</i> demora anos a formar. Não faz sentido o esforço e investimento gasto com o militar e apenas porque é de uma determinada especialidade e está na hora de ser movimentado se ponha em causa todo o processo de formação.	Pelo acima explicado, um rotundo Não! E mesmo que muitas vezes permita, não permite a sua total exploração.	Pode não ser suficiente. Nalguns cargos de escalão superior (comando de unidade) o tempo de permanência deveria ser mais dilatado, caso a competência a desenvolver não pudesse ser satisfeita através da formação. O caso da competência "Liderança militar" é evidente que não se desenvolve apenas com formação.
18. Considera que deva existir um limite temporal para um militar evoluir nos diferentes graus de proficiência de cada competência? Se tivesse que propor um limite temporal qual seria e porquê?	O limite temporal varia de acordo com a sua especialidade e com o posto. Para um PILAV o desenvolvimento de competências é contínuo ao longo da sua carreira. Caso não se atinja a proficiência terá de se encontrar outras soluções dentro da especialidade para que se enquadre dentro da sua destreza física e intelectual.	Sim, mas terá que ser avaliado cargo a cargo, qualificação a qualificação. Sugiro a respeito desta problemática, que sejam consultados os PQMs da formação de mecânicos, a título de exemplo de boas práticas, ou os manuais de qualificação de tripulantes de aeronaves. Não só explicitam a ação de formação inicial para cada função, como quanto tempo/número de trabalhos deve ser acumulado para poder exercer a atividade, como quanta experiência devem acumular antes de prosseguir para o patamar seguinte. A título de mau exemplo, ponho à consideração o atual percurso académico universitário, em que um jovem pode ir colecionando sucessivos graus e degraus até obter um doutoramento (grau supostamente máximo) de forma ininterrupta, sem que entre eles obtenha qualquer tipo de experiência em contexto real de trabalho.	Penso que sim. Considerando que seria desadequado fazer testes de diagnóstico a todos os militares, deveria assumir-se que o limite temporal deve ser de um ano a fim de estabelecer um prazo disciplinado coincidente com o da avaliação anual do mérito (que avalia as competências transversais dos militares).
19. Considera adequado que a evolução da proficiência das competências não congruente com o determinado no perfil de competências do cargo/função implique a movimentação do militar? Justifique.	Potencialmente sim. Se o militar não tem competência para exercer uma determinada função, deverá ser movimentado, assim que possível, para uma função adequada ao seu perfil de competências. Deve existir a adequação da pessoa ao lugar e do lugar à pessoa.	Sim. Se há desadequação entre a expectativa e o desempenho, o erro deve ser corrigido quanto antes, reorientando a carreira o mais cedo possível. Já nos basta o princípio de Peter para estragar as coisas pelo "lado de cima", não podemos insistir nos erros de casting pelo "lado de baixo".	Em termos teóricos, sim. Não é plausível termos uma pessoa incompetente num determinado cargo. Contudo, com a falta de pessoal que atualmente caracteriza a Força Aérea, o tempo previsto para a evolução do nível de proficiência deve ser mais condescendente.
20. Considera adequado a identificação prévia de militares para ocupar determinados cargos/funções.	Em algumas situações sim. Existem militares que podem ter todas as valências necessárias, contudo, poderão não reunir um outro conjunto de valências que vão muito para além dos requisitos obrigatórios. Avaliação deverá ser feita caso a caso.	Sim, naturalmente. Chama-se a isso planeamento e gestão de pessoal.	Considero essencial. A existência de uma pool de candidatos para um determinado cargo permite ao decisor a liberdade de escolha que contribui para uma tomada de decisão mais acertada.



Regulamento de Colocações dos Militares da Força Aérea

20.1. Qual o número mínimo de candidatos por cargo /função?	Nada registar	Simplificando: short-lists de 3 a 5 elementos.	Penso que quatro candidatos para um cargo seria a relação ideal.
20.2. Indique quais os cargos/funções chave em que este critério deve ser utilizado?	A REIFA, com exceção de oficiais gerais, vai indicar os lugares que podem ser desempenhados por um determinado posto de uma determinada especialidade.	Todos os que não de "Execução", ou que se revistam de carácter extraordinário, como por exemplo os cargos fora do ramo.	Obrigatório em todos os cargos de chefia (Por exemplo, nos cargos de oficial superior). Contudo, esta metodologia devia estender-se a todos os cargos.
20.3. Com que antecedência se deve iniciar este processo?	Com a antecedência julgada conveniente. Por exemplo, para o comando de uma Unidade deverão ser atendidas as especificidades do cargo e a exigência de uma formação específica. Em função das premissas anteriormente identificadas, os candidatos serão apresentados ao CEMFA e após escolha, o militar inicia a formação necessária ao desempenho das suas futuras funções.	É tão inútil fazer planos com demasiada antecedência, como perigoso deixar arrastar as decisões para o último momento. Seis meses a um ano é frequentemente adequado, realista e sensato. Em contextos menos dinâmicos, e percursos mais lineares de carreira este prazo pode ser alargado.	Seis meses antes da data de tomada de posse do cargo.
21. A identificação dos candidatos deve ser focada exclusivamente num cargo/função ou ter em consideração a perspectiva de desenvolvimento da carreira do militar?	As duas situações. Não faz sentido equacionar as situações de forma isolada.	Na medida do possível, olhando para a carreira (passada e futura). Com uma ressalva: a noção de carreira, quando na forma horizontal, pode ser bastante restrita.	A filosofia associada à gestão por competências conjuga o provimento dos cargos (necessidade da organização) e o desenvolvimento do militar (necessidade do colaborador). Deste modo, é indissociável que se considere estes dois domínios na identificação de candidatos (excluindo os cargos que estão associados ao topo da hierarquia do respetivo Quadro Especial).
22. Qual o timing adequado para informar o candidato escolhido? Porque?	Assim que possível. Poderá ser perigoso avisar cedo demais o militar pois pode influenciar as expectativas do mesmo.	Demasiado cedo e podemos interferir no seu desempenho, no equilíbrio da equipa e na gestão de expectativas. Demasiado tarde e estaremos a levantar problemas de ordem logística e/ou familiar. Por uma questão de razoabilidade, proponho seis meses para os cargos que exijam mudança de residência, três meses para os restantes.	O mais cedo possível, ou seja, quando o decisor tiver a sua escolha feita. Acima de tudo, por uma questão de respeito para com os colaboradores. O comprometimento é desenvolvido com estas ações expressas de consideração pelas pessoas.
23. Que ferramentas devem ser disponibilizadas ao militar para se preparar adequadamente para as suas novas funções?	As necessidades variam de acordo com o posto, especialidade e função a desempenhar.	Não há substituto possível para o tempo, se queremos fazer algo bem feito. Mas tempo atribuído para preparação, significa tempo retirado à execução das anteriores tarefas. Se estivessemos a lidar com uma organização mais rica em recursos humanos, poderiam ser devidamente acautelados os aprontamentos, qualificações e sobreposições. Aqui e hoje, não perspectivo nada de fácil neste âmbito. Contudo, disponibilizar atempadamente informação (de ordem teórica e prática, técnica e logística), pode facilitar significativamente uma preparação, bem como facultar o feedback de antecessores, coligir sistematicamente lições aprendidas, etc., para que o novo incumbente pelo menos não cometa os mesmo erros que os antecessores. Tudo isto se torna menos problemático nas funções em que o militar trabalhe enquadrado ou em equipa, mas assume grande relevância em cargos mais isolados.	Devem ser apresentados quais as competências e os níveis de proficiência que constam no perfil de competências do cargo e quais as formas de as/os atingir, designadamente com um catálogo de cursos de formação/especialização/qualificação/atualização.
24. Qual a periodicidade adequada para atualizar a lista de candidatos aos cargos/funções chave?	Não é possível dar uma resposta concreta, mas possivelmente um ano.	Em sintonia com a resposta 14, sugiro 3, 6, 9 ou 12 meses, consoante os casos.	Deve ser a mais aproximada possível do início do processo de escolha, para garantir que os dados curriculares estão atualizados. A existência de um sistema de informação que registasse o estado de desenvolvimento das competências/níveis de proficiência de cada militar seria fundamental para agilizar este processo e permitir a atualização dos dados em tempo real.



Apêndice E — Resultado da entrevista – Sistema Integrado de Gestão (SIG-RHV)

N.º Entrevista	1
Entrevistado	TCOR Paulo Simões
Função do Entrevistado	Consultor da Área de Recursos Humanos do SIGDN da Direção de Serviços dos Sistemas de Informação da Secretaria-Geral do MDN
Data Entrevista	18DEZ2018
Perguntas	Respostas
1. É possível criar uma aplicação dedicada à gestão de recursos humanos que contemple a sub-área colocações?	As colocações são geridas em SIG, por via da implementação do Processo “Movimentos e Mobilidades” que contempla todas as necessidades levantadas pelos Organismos da Defesa/Ramos.
2. É possível esta aplicação ser utilizada por todos os militares da FAP?	O SIGRHHV é uma ferramenta de gestão das áreas de RH e Vencimentos e não será utilizada por todos os militares. Por outro lado, os dados neles constantes poderão, esses sim, estar disponíveis para os utilizadores FA, por via da criação das chamadas ferramentas de <i>Business Intelligence</i> .
3. É possível preencher a declaração de preferência <i>online</i> , de acordo com os seguintes princípios?	Apesar de algumas das funcionalidades abaixo descritas poderem não estar disponíveis imediatamente após a entrada da solução em Produtivo, elas poderão vir a ser desenvolvidas.
3.1. Identificação de mais do que uma unidade de preferência e dentro da mesma unidade mais do que um cargo/função?	É possível estabelecer várias posições (terminologia SAP para designar cargo/função) de preferência do militar.
3.1.1 Até quantas Unidades e colocações dentro da mesma Unidade considera possível/viável?	As que se considerem necessárias.
3.2. Capacidade de visualizar qual o posto e a(s) especialidade(s) definidas para qualquer posto/função da FAP, bem como as competências obrigatórias e desejáveis associadas, assumindo como premissa a implementação da REIFA, que define uma posição/um posto/preferencialmente uma especialidade e um <i>job description</i> ?	Será possível com desenvolvimento à medida, por via do <i>self-service</i> já existente. Os dados residentes estão em SIGRHHV.
3.3. Impossibilidade de submeter a declaração de preferência, caso o posto e/ou a especialidade não correspondam ao cargo/função pretendido?	Sim, com desenvolvimentos à medida.
3.4. Validação do chefe de serviço e/ou representante da especialidade da declaração de preferência, quando esta é feita pela 1ª vez ou sempre que o militar considere adequada a sua alteração?	Sim, com desenvolvimentos à medida.
4. É possível identificar, por qualquer utilizador, há quanto tempo um militar (qualquer que ele seja, pertencente ao ramo) se encontra colocado numa determinada posição?	Sim
5. É possível nesta aplicação a publicação das vagas disponíveis no ramo, fora do ramo nacionais e estrangeiras e ainda formação disponível?	Sim, por do BI, self-service e desenvolvimentos à medida
5.1. É possível a introdução dos critérios de seleção/modalidades de colocação para as diferentes vagas?	Sim
5.2. É possível identificar, relativamente à formação, sempre que aplicável, colocações e tempos de permanência obrigatórios, após a conclusão dos cursos?	Sim
5.3. É possível que o militar se possa candidatar/oferecer a estas vagas, sempre que aplicável, através da plataforma?	Sim
5.4. É possível que estas candidaturas/oferecimentos sejam validados pelo chefe de serviço e/ou pelo representante da especialidade antes de o processo de candidatura se tornar oficial?	Sim
6. É possível esta aplicação obter informação do SIGAP/SIG-RH, nomeadamente, informação relativa à nota de assentos, de forma a, através de uma pesquisa rápida, gerar potenciais candidatos para determinado cargo/função, através do preenchimento dos seguintes campos: Posto; Especialidade; Formação; Qualificações; Experiência profissional; SLP; Meritocracia; Declaração de preferência; Tempo de colocação; Entre outros, a definir caso a caso.	O SIGRHHV já possui esta funcionalidade de raiz, onde é possível identificar claramente as competências associadas à pessoa, à posição, ao cargo e quais as necessidades de formação inerentes ao seu preenchimento.



Apêndice F — Glossário

Colocação	Processo de apoio a uma pessoa na procura de um emprego que corresponda às suas competências (Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional, 2011, citado por <i>europass</i> , s.d.).
Competências	Capacidade comprovada de utilizar o conhecimento, as aptidões e as capacidades pessoais, sociais e/ou metodológicas, em situações profissionais ou em contextos de estudo e para efeitos de desenvolvimento profissional e/ou pessoal (Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional, 2014, citado por <i>europass</i> , s.d.).
Competências específicas	São competências diretamente associadas à atividade profissional com a possibilidade de serem hierarquizadas (Ceutil, 2016).
Competências transversais	São competências comuns a vários contextos, independentemente da especificidade profissional e/ou situacional. Aplicam-se a todos os colaboradores, ainda que com um grau de exigência diferenciado e de acordo com o nível de responsabilidade da sua função (Camara, 2017).
Nomeação por escolha	Modalidade de colocação que resulta da satisfação das necessidades e/ou interesse do serviço e terá em conta as qualificações técnicas, as qualidades pessoais do nomeado e as exigências do cargo ou das funções a desempenhar e é da competência do CEM do respetivo ramo (EMFAR, 2015).
Grau de proficiência	Grau de domínio de uma competência ou área de conhecimento. Indica o quanto uma pessoa deve possuir uma competência particular para ser bem-sucedida no seu trabalho (Ceutil, 2016).
Nomeação por imposição	Modalidade de colocação que se processa por escala, tendo em vista o desempenho de cargo ou exercício de função próprios de determinado posto. Nestas, são inscritos os militares que satisfaçam os requisitos técnicos e profissionais exigidos (EMFAR, 2015).
Inamovibilidade	Atributo de que se revestem certos cargos ou funções que requerem uma determinada permanência que se concretiza por não poder deslocar os militares que os ocupam para outras funções antes de decorrido determinado período de tempo (Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes (NNCMQP) do Exército, Artigo n.º 50).
Mentor	Profissional mais velho e mais experiente que orienta e partilha com profissionais mais jovens as suas experiências e conhecimentos, no sentido de lhes dar orientação e conselhos (Cardoso, 2016).
Progressão Horizontal	É o mecanismo que permite que o militar opte pelo desenvolvimento da sua carreira horizontalmente, mantendo o posto e progredindo na posição remuneratória (EMFAR, 2015).
Progressão Vertical	É o mecanismo que corresponde à promoção do militar ao posto seguinte e, paralelamente, à ocupação de um cargo de maior exigência, complexidade e responsabilidade (EMFAR, 2015).
Nomeação por oferecimento	Modalidade de colocação que tem por base uma declaração do militar, na qual se oferece para desempenhar um determinado cargo ou exercer determinada função. Pode ainda processar-se por convite (divulgada em ordem de serviço) aos militares que satisfaçam os requisitos técnicos e profissionais exigidos (EMFAR, 2015).
Perfil de Competências	Descrição do conjunto estabilizado de comportamentos, a nível cognitivo, psicomotor ou afetivo, que habilitam o indivíduo para o desempenho de uma atividade, uma função ou tarefa específica (Rolo, 2009).
Posição-Chave	Consideram-se posições-chave todas aquelas que identificam uma posição funcional estratégica para o desenvolvimento do negócio, cuja perda condicionaria a manutenção da atividade, por serem únicas, ou que limitariam significativamente o seu normal funcionamento por serem raras no mercado (Cardoso, 2016).
Rotação	Resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho (Rego, 2015).