

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

2021/2022



TII

Mudança de paradigma ao nível da Gestão de Recursos Humanos e possíveis consequências organizacionais, face à adoção e implementação da descrição funcional do cargo no Exército.

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.

**Pedro Filipe Carrazedo Barbosa
MAJOR, ARTILHARIA**



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

**Mudança de paradigma ao nível da Gestão de Recursos
Humanos e possíveis consequências organizacionais, face à
adoção e implementação da descrição funcional
do cargo no Exército.**

MAJOR, ARTILHARIA Pedro Filipe Carrazedo Barbosa

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2021/2022

Pedrouços 2022



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

**Mudança de paradigma ao nível da Gestão de Recursos
Humanos e possíveis consequências organizacionais, face à
adoção e implementação da descrição funcional
do cargo no Exército.**

MAJOR, ARTILHARIA Pedro Filipe Carrazedo Barbosa

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2021/2022

Orientador: TCOR ENG Paulo Jorge da Silva Ferreira

Pedrouços 2022



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Pedro Filipe Carrazedo Barbosa**, declaro por minha honra que o documento intitulado **“Mudança de paradigma ao nível da Gestão de Recursos Humanos e possíveis consequências organizacionais, face à adoção e implementação da descrição funcional do cargo no Exército.”** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso Estado-Maior Conjunto 2021/2022** 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, **04 de maio de 2022**

Pedro Filipe Carrazedo Barbosa



Agradecimentos

“O Ontem já foi. Amanhã ainda não chegou. Nós só temos o presente.”

Madre Teresa de Calcutá

Em primeiro lugar agradeço ao meu orientador Tenente-coronel de Engenharia Paulo Ferreira, pela sua atenção, disponibilidade, apoio, objetividade, honestidade e motivação transmitidas, que contribuíram insofismavelmente para o enriquecimento do presente trabalho de investigação.

Ao Coronel de Infantaria Correia Saraiva, ao Coronel de Artilharia Sousa Lopes e ao Major de Infantaria Clemente Narciso um especial voto de apreço pelo precioso auxílio que prestaram e que permitiu ultrapassar as vicissitudes iniciais da investigação.

Aos Chefes das Repartições de Gestão de Carreiras dos três ramos das Forças Armadas, Capitão-de-mar-e-guerra Costa Cabral, Coronel de Artilharia Sousa Jacinto e Tenente-coronel Quirino Martins, agradeço o valioso contributo fornecido, facultando a informação solicitada e permitindo a análise da Gestão de Carreiras, e da descrição funcional, em vigor nos respetivos ramos. Um reconhecimento especial, pela atenção, disponibilidade e muito relevante informação prestada e facultada, ao Coronel de Infantaria Correia Saraiva, antigo Chefe da Repartição de Gestão de Carreiras do Exército.

Ao Diretor da Administração de Recursos Humanos do Exército, Major-general Barreiro Saramago, e ao Diretor Coordenador do Estado-Maior do Exército Major-general Neves de Abreu agradeço, a disponibilidade e o importante contributo que proporcionaram à investigação. Agradeço ainda, de modo muito especial ao Presidentes dos Conselhos das Armas de Artilharia, Brigadeiro-general Dias de Almeida, de Cavalaria, Brigadeiro-general Domingues Varregoso, de Engenharia, Brigadeiro-general Paulo de Almeida, e de Transmissões, Brigadeiro-general Viegas Nunes, bem como dos Serviços de Administração Militar, Major-general Rodrigues Lopes e de Material, Brigadeiro-general Sousa Pires. A todos os senhores generais o meu agradecimento pela atenção e pragmáticas respostas à entrevista, que assim, e só assim, me permitiu validar o modelo de Linhas de Força Organizacionais edificado, materializando o culminar da investigação.

Ontem, amanhã e hoje, dedico este trabalho à minha esposa, à minha filha e ao meu filho, pelo imarcescível carinho, apoio, incentivo, e compreensão que sempre manifestaram ao longo destes últimos meses, e sem os quais nada disto tinha sido possível alcançar.

A todos, o meu agradecimento, bem hajam.



Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento conceptual e percurso metodológico	5
2.1 Estado da Arte.....	5
2.2 Base concetual	6
2.2.1 Gestão de Carreira militar	6
2.2.2 Competências	7
2.2.3 Descrição Funcional.....	10
2.2.4 Mudança.....	11
2.3 Metodologia e Método.....	13
3. A Gestão de Carreiras dos Oficiais dos Quadros Permanentes das Forças Armadas Nacionais	15
3.1 Marinha.....	15
3.2 Exército.....	17
3.3 Força Aérea.....	19
3.4 Síntese conclusiva.....	20
4. A Gestão de Carreiras dos Oficiais dos Quadros Permanentes das Forças Armadas de Países Aliados	21
4.1 Espanha.....	21
4.2 França	22
4.3 Bélgica	23
4.4 Síntese conclusiva.....	25
5. Implementação da descrição funcional do cargo no Exército Português	27
5.1 Linhas de Força Organizacionais.....	27
5.2 Impacto na Gestão de Carreiras dos Oficiais dos Quadros Permanentes	28
5.3 Síntese conclusiva.....	43
6. Conclusões	45
Referências bibliográficas	48



Índice de Apêndices

Apêndice A – Modelo de Análise.....	Apd A – 1
Apêndice B – Lista e Guião da entrevista aos Chefes das Repartições de Gestão de Carreiras das FFAA Nacionais	Apd B – 1
Apêndice C – Modelo de Entrevista de Orientação da Marinha portuguesa.....	Apd C – 1
Apêndice D – Extrato do MDC do Diretor de Pessoal da Marinha Portuguesa.....	Apd D – 1
Apêndice E – Modelo de descritivo de cargo do Exército português	Apd E – 1
Apêndice F – Equivalência dos postos de oficial (OTAN - FFAA Nacionais).....	Apd F – 1
Apêndice G – Lista de entrevistados e guião para validação das LFO	Apd G – 1
Apêndice H – Análise de conteúdo às entrevistas de validação das LFO.....	Apd H – 1
Apêndice I – Integração das LFO, conceitos e variáveis	Apd I – 1
Apêndice J – Impacto da descrição funcional na Gestão de Carreiras	Apd A – 1

Índice de Figuras

Figura 1 – Formação de competências individuais	9
Figura 2 – Distribuição das competências essenciais numa organização.....	9
Figura 3 – Tipologia de Gestão de Recursos Humanos.....	10
Figura 4 – Tipos de Mudança Organizacional.....	12
Figura 5 – Edificação das Linhas de Força Organizacionais.....	13
Figura 6 – Órgão de GRH da Marinha	15
Figura 7 – Órgão de GRH do Exército	17
Figura 8 – Proposta de modelo da Gestão de Carreiras dos Oficiais do QP do Exército....	18
Figura 9 – Órgão de GRH da Força Aérea	19
Figura 10 – Principais aspetos dos modelos de Gestão de Carreiras das FFAA nacionais. 20	
Figura 11 – Domínios de competência da carreira militar dos oficiais franceses	23
Figura 12 – <i>Filières de Métiers</i> das FFAA Belgas.....	24
Figura 13 – <i>Pôles de competence</i> das FFAA Belgas.....	25
Figura 14 – Descrição Funcional do Cargo nas FFAA de Espanha, França e Bélgica	26
Figura 15 – Linhas de Força Organizacionais	27
Figura 16 – Entrevistas para validação do modelo de LFO	28
Figura 17 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 1	29
Figura 18 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 2	30
Figura 19 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 3	31
Figura 20 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 4	32



Figura 21 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 5	33
Figura 22 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 6	34
Figura 23 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 7	35
Figura 24 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 8	36
Figura 25 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 9	38
Figura 26 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 10	39
Figura 27 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 11	40
Figura 28 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 12	41
Figura 29 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 13	42
Figura 30 – Grau de aplicabilidade das LFO.....	43
Figura 31 – LFO aplicáveis com adaptações e respetivas medidas a implementar.....	44
Figura 32 – Lista dos Chefes de Gestão de Carreiras das FFAA entrevistados	Apd B-1
Figura 33 – Guião da entrevista aos Chefes da Gestão de Carreiras das FFAA	Apd B-2
Figura 34 – Extrato do MDC do Diretor de Pessoal da Marinha portuguesa.....	Apd D-1
Figura 35 – Modelo de Descritivo de Cargos do Exército português	Apd E-1
Figura 36 – Equivalência dos postos de oficial (OTAN - FFAA Nacionais).....	Apd F-1
Figura 37 – Lista de entrevistados para validação do Modelo de LFO.....	Apd G-1
Figura 38 – Guião da entrevista para validação do Modelo de LFO.....	Apd G-2



Resumo

Face às reestruturações ocorridas ao nível das Forças Armadas nacionais, decorrentes da conjuntura do contexto geoestratégico internacional, com impacto significativo na Gestão de Recursos Humanos e na gestão de carreira dos militares, que surtiu a necessidade de adequar práticas e procedimentos com enfoque no desenvolvimento das competências e motivação dos seus recursos humanos.

Assim, a presente investigação almeja analisar o impacto da implementação da descrição funcional do cargo na gestão de carreira dos oficiais do Exército português, que se constitui como objeto de estudo, focando-se os oficiais que ingressam nos Quadros Permanentes após a frequência de curso superior em Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar.

Metodologicamente foi adotada uma estratégia de investigação qualitativa, consubstanciada num raciocínio dedutivo, assente num desenho de pesquisa comparativo, recorrendo à interpretação dos dados recolhidos por pesquisa documental clássica e entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa demonstra que a descrição funcional do cargo é amplamente utilizada ao nível da Marinha e Força Aérea portuguesas, bem como nas Forças Armadas dos países da amostra em estudo, com evidente destaque para a França e Bélgica, que fazem uma gestão de carreira com base nas competências. A investigação conclui que o impacto da implementação da descrição funcional do cargo na gestão de carreira dos oficiais do Exército português vai incidir sobre treze Linhas de Força Organizacionais. Culminando com a sua validação e análise, onde foi possível verificar a sua aplicabilidade, e elencar adaptações, bem como mapear as variáveis identificadas para cada conceito estruturante associado.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Carreira, Implementação, Competências, Descrição Funcional do Cargo.



Abstract

In view of the restructurings that have occurred in the national Armed Forces, resulting from the conjecture of the international geostrategic context, with a significant impact on Human Resource Management and on the career management of military personnel, which resulted in the need to adapt practices and procedures focusing on the development of skills and motivation of its human resources.

Thus, the present research aims to analyze the impact of the implementation of the functional job description in the career management of the officers of the Portuguese Army, which constitutes the object of study, focusing on officers who join the Permanent Service after attending a higher education course in a Public University Military Higher Education Establishment.

Methodologically, a qualitative research strategy was adopted, based on deductive reasoning, on a comparative research design, using the interpretation of data collected through classical documentary research and semi-structured interviews.

The research reveals that the functional job description is widely used in the Portuguese Navy and Air Force, as well as in the Armed Forces of the sample countries under study, with a clear emphasis on France and Belgium, which have competency-based career management. The research concludes that the impact of the implementation of the functional job description on the career management of the Portuguese Army officers will focus on thirteen Organizational Lines of Force. Culminating with its validation and analysis, where it was possible to verify its applicability, and to list adaptations, as well as to map the variables identified for each associated structuring concept.

Keywords: *Human Resource Management, Career Management, Implementation, Competencies, Functional Job Description.*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

B

BGEN Brigadeiro-general

C

CASE Conselhos das Armas e Serviços do Exército

CEME Chefe do Estado-Maior do Exército

CEMC Curso de Estado-Maior Conjunto

CIDIUM Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar

CMC *Carrière Militaire Continuée*

CMG Capitão-de-mar-e-guerra

CMI *Carrière Militaire Initiale*

COR Coronel

CPESFA Comando do Pessoal da Força Aérea

CPOG Curso de Promoção a Oficial General

D

DARH Direção de Administração de Recursos Humanos

DCoordEME Diretor Coordenador do Estado-Maior do Exército

DP Direção de Pessoal

DSP Direção de Serviço de Pessoal

E

EESPUM Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar

EME Estado-Maior do Exército

EMFAR Estatuto dos Militares das Forças Armadas

F

FFAA Forças Armadas

FM *Filières de Métiers*

G

GRH Gestão de Recursos Humanos

I

IUM Instituto Universitário Militar

L

LFO Linhas de Força Organizacionais



M

MDC Mapa Detalhado de Cargos

MGEN Major-general

N

NRNC Normas e Regras de Nomeação e Colocação

O

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

OTAN Organização do Tratado do Atlântico Norte

P

PC *Pôles de Compétence*

PILAV Piloto Aviador

Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada

QE Quadro Especial

QO Quadro Orgânico

QP Quadros Permanentes

R

RAMMFA Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas

RC Repartição de Colocações

RCP Repartição de Carreiras e Promoções

RGC Repartição de Gestão de Carreiras

RH Recursos Humanos

RPM Repartição de Pessoal Militar

RNC Repartição de Nomeações e Colocações

RSE Repartição de Situações e Efetivos

T

TCOR Tenente-coronel

TII Trabalho de Investigação Individual

U

U/E/O Unidade, Estabelecimento ou Órgão



1. Introdução

No dealbar do século XXI foram várias as transformações operadas no contexto geoestratégico internacional, das quais Portugal não ficou isento, e que de facto, conduziram a constantes reestruturações ao nível das Forças Armadas (FFAA), com impacto, significativo, na gestão de recursos humanos (GRH) bem como na gestão da carreira dos militares (Alexandre, 2016). Por conseguinte, há também que adequar as práticas e procedimentos numa Instituição Militar moderna, focada nos desafios futuros e apostada na competência e motivação dos seus recursos humanos (Santos, 2017b, p. xxii).

Para alcançar este desiderato, a GRH, assume um destaque de relevância, na medida em que contribui de forma insofismável, e transversal, para a eficiência de todo o processo. Atente-se que, a qualidade da seleção e da manutenção dos seus Recursos Humanos (RH), o bem mais precioso de qualquer organização, dita a sua sobrevivência, sendo fundamental “[...] a forma como as pessoas são geridas.” (Cabral-Cardoso et al., pp 54-55).

De facto, os RH assumem-se como uma mais-valia da Instituição Militar, devendo ter-se, sempre, em consideração que “[...] a par da sua formação, a gestão e o desenvolvimento das carreiras favoreçam a motivação, a competência, a eficácia e a eficiência das Forças Armadas.” (Santos, 2017, p. xix).

Neste âmbito, o Exército tem respondido aos vários desafios com que se depara, tendo definido objetivos estratégicos segundo três vetores, Pessoas, Capacidades e Forças (Exército português, 2021). Para tal, foram elencadas várias iniciativas, de onde se destaca a otimização da Gestão de Carreiras, por forma a garantir uma gestão eficiente dos militares dos Quadros Permanentes (QP), designadamente através da definição e implementação de um modelo de apoio ao desenvolvimento da carreira nos QP e pela construção do perfil do gestor de carreiras e criação de Quadros Orgânicos (QO) associados às competências requeridas para determinada função (Exército português, 2021, p. 37).

Existe, portanto, uma visão mais abrangente do papel das pessoas, deixando de ser, meramente, encaradas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas, mas sim consideradas enquanto pessoas com valores, crenças, aspirações e objetivos individuais (Sousa et al., 2015, p. 8).

Pelo supracitado, e tendo em consideração a perspetiva mais abrangente do papel das pessoas no seio da organização, importa destacar a importância do desenvolvimento e gestão de competências, essenciais para a obtenção de resultados de acordo com a estratégia da organização. Por seu turno, a Gestão de Carreiras deve premiar o desempenho dos



colaboradores, indo de encontro aos seus objetivos pessoais e profissionais, contribuindo para o aumento da sua motivação e desempenho (Sousa et al., 2015, p. 2).

Numa perspetiva abrangente, a competência pode ser entendida enquanto um conjunto de conhecimentos, capacidades e comportamentos, estruturados de acordo com um objetivo específico e face a determinada situação (Chiavenato, 2014, p. 126).

Tendo por base o anteriormente mencionado, assume-se como uma mais-valia desenvolver e implementar um modelo de definição de cargos e funções que permita uma gestão mais eficaz do quadro de Pessoal do Exército, permitindo, assim, a efetivação do mote “colocar a pessoa certa, no lugar certo, a fazer a coisa certa”, o qual irá contribuir para a eficácia e eficiência organizacional da instituição. No entanto, ao analisar o modelo de GRH vigente, verifica-se que estamos perante uma “gestão por cargos”, onde o suprarreferido irá implicar uma mudança de paradigma decorrente da inserção organizacional das competências (Departamento de Estudos Pós-Graduados, 2021).

Assim sendo, este trabalho almeja refletir sobre as implicações decorrentes da implementação da descrição funcional do cargo na Gestão de Carreira dos oficiais dos QP do Exército português. E neste âmbito, atendendo que em última instância a instituição castrense se compõe de “Pessoas”, a relevância e interesse do estudo da presente problemática não se restringe aos especialistas na área da GRH, mas a todos os oficiais do Exército.

Como objeto da investigação, inserida no domínio das Ciências Militares, na área do Comportamento Humano e Saúde em contexto militar e subárea de GRH em contexto militar (Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar [CIDIUM], 2017), define-se a Gestão de Carreira dos oficiais do Exército português, dos QP e na situação de ativo, excluindo os postos de Oficiais Gerais e a carreira horizontal, desde 2015¹ até à atualidade (2022), no que respeita à delimitação temporal do estudo em apreço.

De salientar que para os oficiais são apenas focados os Quadros Especiais (QE) que ingressem nos QP a partir da frequência de curso superior em Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM), sem prévia exigência de grau académico de ensino superior.

O Objetivo Geral (OG) desta investigação é analisar o impacto da implementação da descrição funcional do cargo na Gestão de Carreira dos oficiais dos QP do Exército português.

¹ Data de promulgação do Estatuto dos Militares das Forças Armadas vigente.



De forma a conseguir cumprir com o OG da investigação, é necessário atingir os seguintes objetivos específicos (OE):

OE1: Analisar os modelos de Gestão de Carreiras dos oficiais dos QP em vigor nas FFAA nacionais.

OE2: Analisar a utilização da descrição funcional do cargo em modelos de Gestão de Carreiras de oficiais das FFAA de países aliados.

OE3: Analisar as Linhas de Força Organizacionais para implementação sistemática da descrição funcional do cargo no modelo de Gestão de Carreiras dos oficiais dos QP do Exército português.

No sentido de orientar o processo de investigação procedeu-se à identificação de uma Questão Central (QC) para direcionar o trabalho em desenvolvimento.

QC: Qual o impacto da implementação da descrição funcional na Gestão de Carreiras dos oficiais dos QP do Exército português?

Por forma a responder à QC, a mesma, foi decomposta em três Questões Derivadas (QD), cada uma concorrendo diretamente para o OE correspondente, e que servirão como elementos orientadores da investigação.

QD1: Quais os modelos de Gestão de Carreiras dos oficiais dos QP em vigor nas FFAA nacionais?

QD2: De que forma é utilizada a descrição funcional do cargo em modelos de Gestão de Carreiras dos oficiais das FFAA de países aliados?

QD3: Quais as Linhas de Força Organizacionais para implementação sistemática da descrição funcional de cargos no modelo de Gestão de Carreiras dos oficiais dos QP do Exército português?

No que concerne à organização, este estudo é composto por seis capítulos, incluindo esta introdução. No segundo capítulo, apresenta-se o enquadramento concetual do tema e o percurso metodológico. No terceiro capítulo, são analisados os modelos de Gestão de Carreiras dos oficiais dos QP das FFAA nacionais, respondendo-se à QD1. No quarto capítulo, analisa-se a utilização da descrição funcional do cargo em modelos de Gestão de Carreiras de Oficiais das FFAA de países aliados, respondendo-se à QD2. Destarte, no quinto capítulo, tendo por base a informação recolhida e as entrevistas efetuadas, foca-se a implementação da descrição funcional do cargo no Exército português, identificando-se, numa primeira fase, as Linhas de Força Organizacionais (LFO), e posteriormente,



analisando-se o seu impacto ao nível da Gestão de Carreiras dos oficiais dos QP, respondendo-se, assim, à QD3 e à QC, respetivamente.

No último capítulo formulam-se as conclusões, avaliando-se os resultados obtidos e elencando-se contributos para o conhecimento, bem como limitações e sugestões para estudos futuros.



2. Enquadramento conceptual e percurso metodológico

Neste capítulo, decorrente da revisão de literatura, apresentam-se o enquadramento concetual e a metodologia utilizada.

2.1 Estado da Arte

No que concerne ao Estado da Arte, a revisão de literatura permitiu constatar terem sido desenvolvidas na última década várias investigações no âmbito da Carreira Militar dos oficiais das FFAA, especialmente no Instituto Universitário Militar (IUM). Neste particular, destaca-se, pela sua relevância em conteúdo para o presente estudo, a publicação *Modelos de desenvolvimento e Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção*, subordinado ao tema “Desenvolvimento e Gestão de Carreiras em contexto militar” (Santos, 2017b, Prefácio). Salienta-se daqui a convicção de que existe a necessidade de proceder a “uma mudança de paradigma, quer em termos do desenho das futuras carreiras, quer dos instrumentos e práticas da GRH” (Santos, 2017b, pp. 200).

No âmbito da GRH, existem diversas publicações que permitem um enquadramento concetual e científico de uma forma geral, apesar de não se focarem concretamente no contexto militar. Também não pode ser olvidado, o enquadramento legal que enformam estas investigações por constituírem a base da estruturação e da gestão da carreira militar, designadamente através do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) e do Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA).

Relativamente a contributos para a definição de carreira militar, importa referir o Trabalho de Investigação Individual (TII) de Silveira, desenvolvido no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) 2014/2015. Deste TII salientam-se como conclusões o facto do atual modelo de carreira militar estar condicionado pela adoção de novos modelos de GRH (Silveira, 2015, pp. 36-41).

No que respeita à Gestão de Carreiras, releva-se o TII desenvolvido no âmbito do CEMC 2014/2015. Neste TII, o autor identificou “[...] a necessidade de implementar uma ferramenta que permita fazer a análise prospetiva de carreiras [...]” (Mateus, 2015, p. 51) contribuindo assim para uma gestão eficaz do fluxo da carreira e evitando as saídas precoces da instituição.

Relativamente a estudos comparativos das Carreiras Militares de Oficiais das FFAA nacionais e estrangeiras (países aliados, amigos e ocidentais), verifica-se a existência de duas investigações sob a forma de TII. Um integrado no Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) 2015/2016, de Alexandre, e outro do CEMC 2016/2017 de Ferreira.



No primeiro caso, a investigação identificou medidas aplicáveis estatutariamente em Portugal, sendo que recomenda a adoção de um modelo de gestão da carreira dos oficiais, a par de um sistema de avaliação de desempenho e mecanismos de aconselhamento/*mentoring* (Alexandre, 2016, p. 56).

No segundo caso, TII desenvolvido no âmbito do CEMC 2016/2017, o autor considera nas suas conclusões que

[...] a estrutura de carreira dos Oficiais dos QP das FFAA nacionais pode ser melhorada através de uma mudança de paradigma significativo, nomeadamente a substituição da preponderância do QE por uma mentalidade de centralidade das competências adquiridas e demonstradas pelos militares. (Ferreira, 2017, p. 55)

Neste sentido, foi apontado como condição necessária “[...] a definição de descritivos de cargos/função em todos os QO se torna premente dada a necessidade de aferir competências e potenciar a avaliação de desempenho” (Ferreira, 2017, p. 58).

2.2 Base concetual

De forma a sustentar a revisão da literatura e a investigação sobre o tema em análise, importa definir os conceitos estruturantes de Gestão de Carreira militar, Competências, Descrição Funcional e Mudança.

2.2.1 Gestão de Carreira militar

O conceito de carreira na sua forma mais tradicional e burocrática, descreve uma sequência de posições ocupadas por uma pessoa ao longo da vida profissional, usualmente ascendentes na hierarquia da organização. Num sentido mais abrangente, a carreira pode ser entendida como o acumular de experiências de trabalho que o indivíduo vai adquirindo ao longo da sua vida (Rego et al., 2015, p. 620).

A Gestão de Carreiras assume cada vez mais um papel preponderante na GRH, tendo em consideração que o indivíduo passa grande parte do seu tempo no local de trabalho, facto este que releva e enaltece a importância que a carreira assume na sua qualidade de vida. No entanto, e apesar da importância atribuída à carreira, existem vários entendimentos da mesma, havendo uma falta de consenso no que concerne ao seu significado (Caetano & Vala, 2007, p. 424). Não obstante, alguns autores consideram ser possível associar atributos ao conceito de Carreira (Thiry-Cherques, 2012, pp. 23-24), designadamente:

- Previsibilidade em termos das condições e possibilidades de futuro profissional;
- Progressão através do acesso a promoções conhecidas antecipadamente;



- Determinação de regras estáveis de progressão vertical;
- Desenvolvimento das competências dos indivíduos.

Tendo em consideração a importância, quer do indivíduo, quer da organização, torna-se relevante a implementação de um sistema de desenvolvimento de carreiras que materialize a “interação entre o indivíduo e a organização ao longo do tempo” (Schein, 1978, p. 2).

Segundo uma perspetiva normativa, releva-se o artigo 27.º do EMFAR, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio, que define a carreira militar como “[...] o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si”. O desenvolvimento da carreira, consubstancia-se, portanto, como um processo dinâmico, materializado na promoção dos militares aos diferentes postos, em cada categoria, de acordo com “[...] as respetivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional [...] conforme previsto no artigo 124.º do EMFAR.

Normativamente, a avaliação de mérito é regulada pelo Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA), aprovado pela Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro, que “[...] visa apreciar o mérito do militar, assegurando o desenvolvimento na carreira respetiva, fundamentado na demonstração da capacidade militar e da competência técnica para o exercício de funções”.

2.2.2 Competências

McClelland sustenta que se deveria testar a competência em vez da inteligência, uma vez que os testes de inteligência não fazem o prognóstico do desempenho no trabalho ou o sucesso na vida (Chiavenato, 2014, p. 126). No entanto, o conceito de competências ainda não se encontra totalmente definido, devido à sua complexidade e às diversas e diferentes perspetivas que o caracterizam (Sousa et al, 2015, p. 140). Neste sentido, e apesar de não haver um consenso, constata-se que a base teórica, para a maioria das definições se baseia nas pesquisas de McClelland da Universidade de Harvard (1973). Na sua investigação, McClelland, identificou que existem certos tipos de competências que apresentam particularidades capazes de dar indicações sobre o desempenho das pessoas, tendo estas sido agrupadas em cinco dimensões:

- *Knowledge*: conhecimentos detidos pelo indivíduo, pertencentes a um domínio específico;



- *Skills*: habilidades que correspondem à demonstração real das competências detidas;
- *Behaviours*: atitudes, valores, emoções, ações e reações que o indivíduo demonstra perante uma determinada situação;
- *Traits*: traços de personalidade que levam o indivíduo a comportar-se de determinada maneira face a determinada situação;
- *Motives*: comportamentos dirigidos a um objetivo específico e que mobiliza as forças interiores que geram as ações e as reações (Sousa et al, 2015, p. 140).

O conceito de competência prosseguiu com trabalhos como o de Woodruff (1991), que adaptou o estudo desenvolvido por McClelland, propondo outra classificação:

- Competências essenciais ou *hard competencies*: Conhecimentos e habilidades que uma pessoa necessita para ser eficaz no seu trabalho. Estas competências podem ser adquiridas através de formação;
- Competências diferenciais ou *soft competencies*: abordam os outros tipos de competências definidas por McClelland (Sousa et al, 2015, p. 141).

Contudo, importa ter em consideração que apesar do conceito de competências ter sido usado para definir características individuais, para Le Boterf (2001), as competências comportam duas dimensões, a individual e a organizacional. Neste âmbito e segundo, Chiavenato (2014, p. 126), a competência individual traduz-se num conjunto de comportamentos com capacidade de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes, competência esta construída a partir das características inatas e adquiridas do indivíduo (Figura 1).

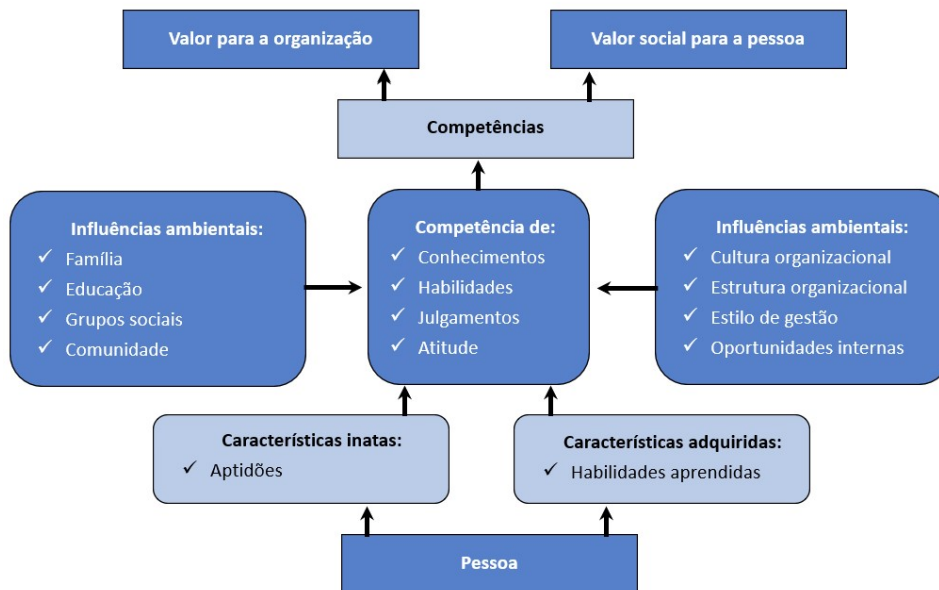


Figura 1 – Formação de competências individuais
Fonte: Adaptado a partir de Chiavenato (2014, p. 126).

O conceito de competência permite direcionar o foco, de acordo com os objetivos a alcançar definidos pela organização, tornando-se relevante mapear as competências necessárias para utilizá-las como padrões de referência para comparação, diferenciação e seleção, do candidato mais apto a desempenhar determinada função (Figura 2).

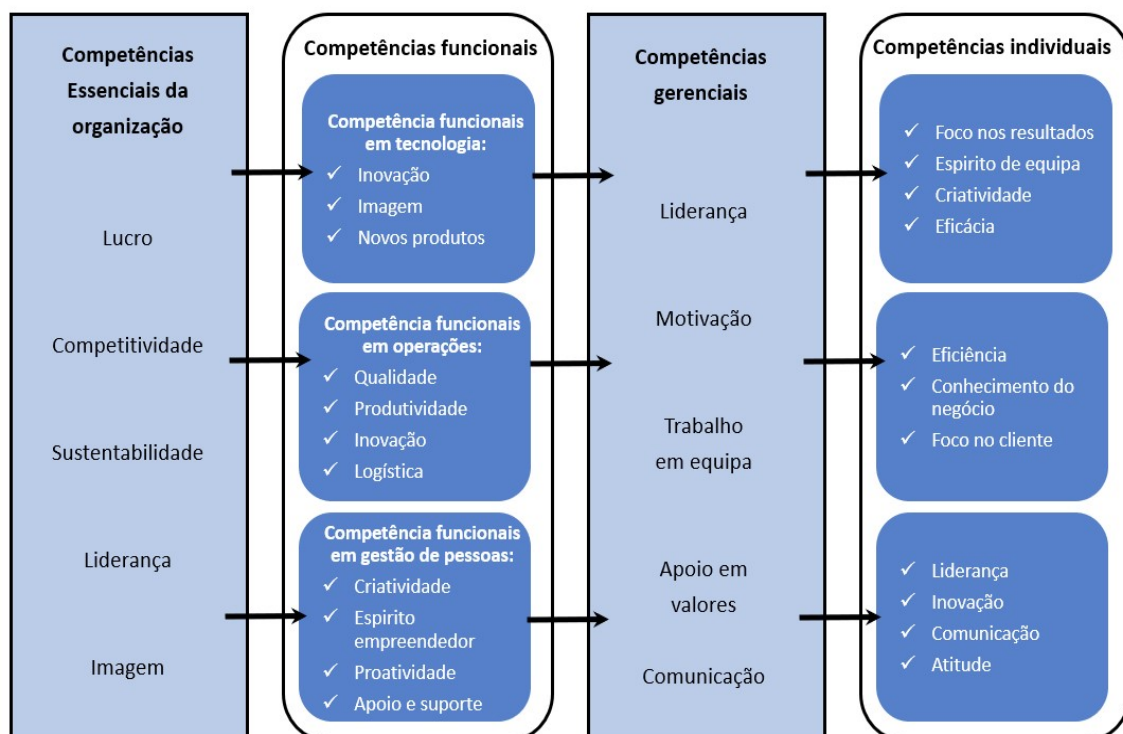


Figura 2 – Distribuição das competências essenciais numa organização
Fonte: Adaptado a partir de Chiavenato (2014, p. 128).



Tendo em consideração as potencialidades dos modelos de GRH baseados nas competências, segundo Sousa et al (2015, p. 156), os mesmos podem ser utilizados enquanto processo de avaliação de desempenho, permitindo detetar lacunas e desenvolver as competências latentes no colaborador.

2.2.3 Descrição Funcional

Quando se aborda a GRH, constata-se que a mesma está em evolução deixando a visão de desenvolver atividades meramente administrativas sem a formalização dos procedimentos para uma perspetiva onde existe uma estruturação das práticas assumindo um maior grau de formalização. Existe ainda uma vertente de GRH mais estratégica, Figura 3, que se deve ao aumento da complexidade a vários níveis, económico, tecnológico e organizacional que fomenta a organização a desenvolver-se e a tornar-se mais competitiva, enquadrando-se aqui a Gestão de Pessoas por Processos e a Gestão de Pessoas *per si* (Sousa et al, 2015, p. 18).

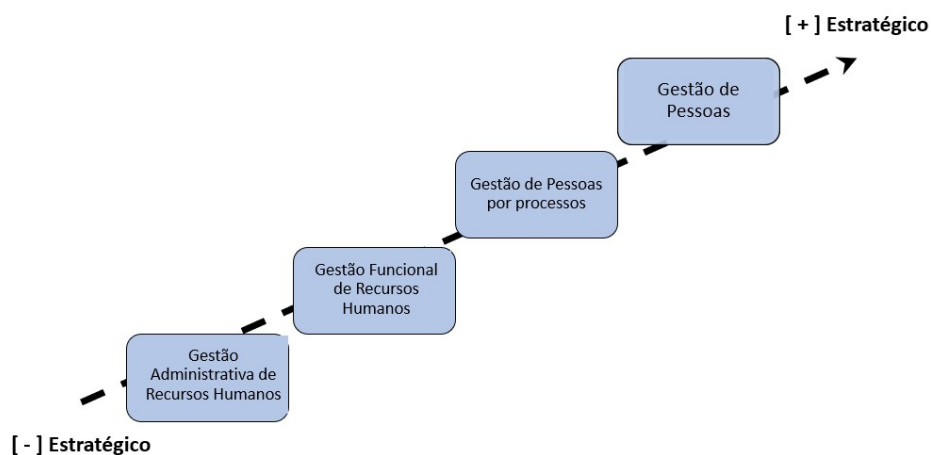


Figura 3 – Tipologia de Gestão de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado a partir de Sousa et al (2015, p. 19).

No âmbito da Gestão Funcional de RH, as atividades desenvolvidas ultrapassam o cariz administrativo, permitindo um aumento e enriquecimento das competências da área de RH (Sousa et al, 2015, p. 19). Por sua vez, a análise de funções, integra a recolha, análise e sistematização da informação, relativa a determinada função, consistindo num sumário das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função, permitindo:

- A descrição das principais atividades (atribuições, métodos e objetivos);
- Identificar as principais tarefas de uma função;
- Descrever as competências necessárias para desempenhar as atividades;
- Estabelecer a importância relativa dos componentes da função.



Atente-se ainda que, a análise e descrição de funções, de acordo com Sousa et al (2015, p. 30), possibilita que a GRH interaja com a direção da organização e com os seus colaboradores, permitindo:

- Fornecer informação para o recrutamento;
- Determinar o perfil do candidato;
- Fornecer informação aos programas de formação;
- Fornecer informação para a qualificação de funções;
- Gerir informação fundamental para a avaliação de desempenho.

Com o objetivo de implementar a descrição funcional no Exército, foi já aprovado um modelo, que assenta na complementaridade proveniente da abordagem por saberes e por competências, exponenciando as sinergias existentes entre um modelo descritivo de cargo tipo *Job Description* e um assente no Perfil Profissional (A. Saraiva, entrevista por *email*, 14 de março de 2022).

2.2.4 Mudança

No âmbito organizacional, importa relevar que o conceito de mudança abrange, as alterações relacionadas com os processos de tratamento de informação, bem como, as implicações que estas alterações têm sobre o comportamento humano (Herzog, 1991, p. 6). De facto, uma mudança que não coloque em causa os valores fundamentais da organização, nem uma interrupção abrupta das suas condições de funcionamento, denomina-se de “primeira ordem”, em oposição à designada mudança de “segunda ordem”, de intuito mais abrupto e transformador (Porras & Robertson, 1992, pp. 719-822).

Adicionalmente, e no que concerne à gestão da mudança, importa entender se esta ocorre enquanto ação intencional e desencadeada pela organização (mudança planeada) ou, como uma reação, espoletada em resposta a desafios exteriores (mudança não-planeada) (Porras & Robertson, 1992, pp. 719-822). Atente-se que, surge como resultante da conjugação dos fatores (primeira e segunda ordem) com a existência ou inexistência de planeamento, o modelo de Porras e Robertson (1992, p. 729), que elenca quatro tipos de mudança organizacional (Figura 4).

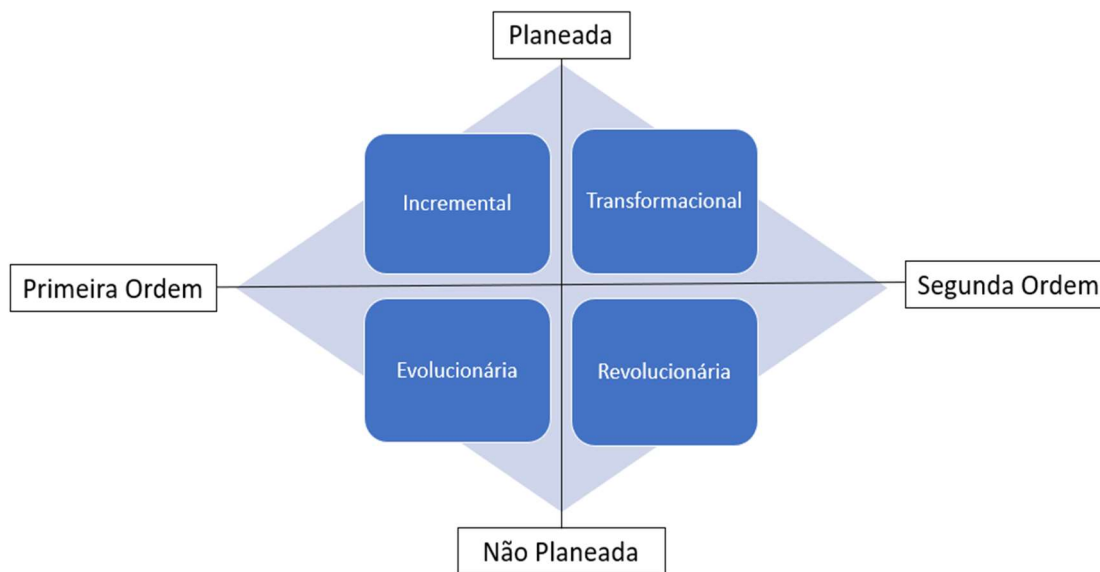


Figura 4 – Tipos de Mudança Organizacional
Fonte: Adaptado a partir de Porras e Robertson (1992, p. 729).

Tendo em consideração, a tipologia preconizada no modelo explicado na Figura 4, importa sucintamente caracterizar os mesmos, na perspetiva da mudança, sendo que segundo (Caetano et al., 2011, pp. 605-606):

- Incremental: mudança planeada de primeira ordem, por iniciativa da própria organização, com o intuito de atualizar o seu processo de funcionamento;
- Transformacional: mudança planeada de segunda ordem, com origem numa mudança da cultura organizacional e que terá grandes alterações no processo de gestão e conceção do trabalho, de acordo com um plano previamente estabelecido;
- Revolucionária: mudança não planeada, de segunda ordem, surge como resposta da organização e altera drasticamente os princípios que a regem;
- Evolucionária: mudança não planeada, de primeira ordem, em resposta à necessidade de corresponder às expetativas dos clientes.

Uma vez identificado o catalisador que esteve na origem da mudança, importa numa fase subsequente proceder à sua implementação. Neste sentido, e de acordo com o modelo de mudança preconizado por Lewin (1951, pp. 228-229), a mesma decorre em três etapas:

- Descongelamento, onde se cria um desequilíbrio, que fomenta a necessidade da mudança, ou seja, cria-se a motivação necessária para alterar a situação presente;
- Mudança, onde efetivamente, a organização, muda, de processo/comportamento, o que envolve o desenvolvimento de novos mecanismos, valores e atitudes;



- “Recongelamento”, destina-se a promover a consolidação e estabilidade dos novos processos, inerentes à mudança, e assim evitar retrocessos;

Por fim, importa acautelar as possíveis resistências, associadas ao processo de mudança, que podem ser percecionadas como “[...] a interpretação que os empregados fazem das razões que lhe são fornecidas para a realização de mudanças [...]” e que influenciam, a sua predisposição em colaborar, ou não, com a direção da organização (Caetano et al., 2011, p. 612).

2.3 Metodologia e Método

A metodologia adotada no presente TII assentou numa base de raciocínio dedutivo, consubstanciada, numa estratégia de investigação qualitativa e desenho de pesquisa comparativo, conforme espelha o modelo de análise constante no Apêndice A.

Com o intuito de se obter resposta à QC formulada, a investigação assentou num processo de recolha de dados, recorrendo a entrevistas semiestruturadas e análise documental, por forma a compreender, numa primeira fase, o modelo de Gestão de Carreira dos oficiais dos QP das FFAA nacionais e de países aliados, e neste a eventual inserção da descrição funcional. Com base nesta análise, foram identificadas Linhas de Força Organizacionais (LFO) preliminares para a implementação da descrição funcional na Gestão de Carreiras dos oficiais dos QP do Exército português (Figura 5).



Figura 5 – Edificação das Linhas de Força Organizacionais

Numa fase conseqüente, as LFO identificadas, foram testadas e consolidadas após a condução de entrevistas semiestruturadas² dirigidas a uma amostra empírica intencional

² De forma a permitir uma melhor estruturação dos dados e compreensão de padrões e eventuais processos de evolução.



(Pardal e Correia, 1995, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 66). Esta amostra consistiu em entidades tidas como mais relevantes para o processo de Gestão de Carreira, designadamente ao nível do Estado-Maior do Exército³, da Direção de Administração de Recursos Humanos⁴, mas também, devido ao papel inerente à apreciação do percurso profissional dos militares, dos Presidentes dos Conselhos das Armas e Serviços do Exército (CASE)⁵ mais representativos em termos quantitativos dos Oficiais do Ramo⁶.

Aquando da análise das respostas às LFO identificadas, a mesma foi realizada segundo duas perspetivas, nomeadamente:

- Análise de conteúdo dos dados, segundo o método de Bardin em termos de organização da análise, da codificação e da categorização. Por sua vez as entrevistas, foram analisadas segundo a metodologia proposta por Guerra (2006, cit. por Santos, et al., 2016, pp. 121-122), de transcrição das entrevistas, sua leitura, construção de sinopses, análise descritiva e interpretativa de conteúdo, onde se identificaram as variáveis inerentes aos respetivos conceitos estruturantes;
- Aplicabilidade, efetiva da LFO, relevando-se, quando existem, as adaptações tidas como necessárias, elencadas pelos entrevistados.

³ Materializado na entrevista ao Major-General Diretor Coordenador do Estado-Maior do Exército enquanto órgão de aconselhamento técnico de S. Exa. o General Chefe do Estado-Maior do Exército, e responsável pela condução do processo de implementação da descrição funcional do cargo no Exército.

⁴ Materializado na entrevista ao Major-general DARH por ser o principal responsável na área da Gestão dos Recursos Humanos do Exército.

⁵ Aos CASE, enquanto órgãos de apoio ao Comando do Pessoal, compete prestar apoio na verificação das condições gerais de promoção, propor ordenação (por mérito relativo) dos oficiais e sargentos do QP e elaborar as listas de promoção (CEME, 2020).

⁶ Das Armas de Artilharia, Cavalaria, Transmissões e Engenharia; Serviços de Administração Militar e Material. Por razões de agenda não foi possível incluir nesta investigação a Arma de Infantaria.



3. A Gestão de Carreira dos Oficiais dos Quadros Permanentes das Forças Armadas Nacionais

Neste capítulo efetua-se uma análise do modelo de Gestão de Carreira dos oficiais dos QP das FFAA nacionais, procurando igualmente, no caso da Marinha e da Força Aérea, entender a forma como utilizam a descrição funcional do cargo. Para tal, recorreu-se à revisão de literatura, juntamente com os contributos obtidos nas entrevistas (Apêndice B) efetuadas aos Chefes das Repartições de Gestão de Carreiras do respetivo ramo.

3.1 Marinha

A Repartição de Situações e Efetivos, encontra-se afeta à Direção de Pessoal da Marinha, que está na dependência direta da Superintendência do Pessoal, conforme estrutura orgânica apresentada na Figura 6.



Figura 6 – Órgão de GRH da Marinha

Fonte: Adaptado a partir de S. Figueiredo⁷, palestra presencial no IUM (25 de outubro de 2021).

No que concerne à Gestão de Carreira dos oficiais dos QP da Marinha, a mesma baseia-se em dois pilares, a promoção e o desempenho dos cargos. Neste âmbito, a Repartição de Situações e Efetivos (RSE) é responsável pela promoção, sendo o desempenho dos cargos até Capitão-de-fragata, bem como a sua nomeação/colocação, da responsabilidade da Repartição de Nomeações e Colocações (RNC) (A. Cabral, entrevista por *email*, 16 de março de 2022).

⁷ Diretor de Pessoal da Marinha, Comodoro S. de Figueiredo.



Relativamente ao desempenho, o mesmo é aferido através da avaliação do mérito absoluto e relativo do militar, no âmbito do exercício das suas funções, tendo em vista uma correta gestão da carreira dos oficiais da Marinha, nomeadamente no que se refere à promoção e desempenho de cargos e funções. Atente-se que, a avaliação do mérito, integra, em certa medida, as competências *hard* (e.g. Técnico-profissional) e as competências *soft* (e.g. adaptabilidade e liderança militar). Desta forma, este aspeto, irá permitir aos conselhos de classes da Marinha propor a ordenação, por mérito relativo, dos oficiais dos QP, elegíveis para a promoção por escolha e preparar a elaboração das listas de promoção, de acordo com as modalidades de promoção estabelecidas no EMFAR (A. Cabral, *op. cit.*).

Ainda no âmbito da Gestão de Carreira, mas na perspetiva individual, importa relevar a realização das Entrevistas de Orientação de Carreira (Apêndice C) que permitem ter uma perceção das aspirações pessoais tanto ao nível das colocações como da formação desejada. É, igualmente, solicitado ao oficial entrevistado que efetue uma análise dos seus pontos fortes e aspetos a melhorar, que posteriormente se podem traduzir numa necessidade de intervenção, designadamente ao nível da formação. Paralelamente, a cerca de seis meses do final da comissão é enviado para cada militar um Questionário de Colocação, onde são elaboradas questões sobre o militar e sobre as suas pretensões a nível da sua próxima colocação (S. Figueiredo, *op. cit.*).

A descrição funcional é materializada pelos designados Mapa Detalhado de Cargos (MDC) (Apêndice D), que integram o Livro de Lotação de cada Unidade/Estabelecimento/Órgão (U/E/O), sendo a sua utilização generalizada. Ao nível da GRH, os MDC são utilizados para planear as necessidades de efetivos, realizar a prospeção de formação para o cargo, bem como para efeitos de planeamento das colocações. Ainda, neste âmbito, segundo A. Cabral, (*op. cit.*), o QE deve corresponder ao descrito no MDC, e deve ser tido em consideração o histórico dos cargos para os quais os oficiais foram nomeados, bem como o seu desempenho quando ocuparam determinado cargo, pois só assim é possível verificar se o militar tem ou não as competências necessárias para o desempenho do cargo futuro, tendo por base a descrição funcional do cargo (A. Cabral, *op. cit.*).



3.2 Exército

A Repartição de Gestão de Carreiras, enquadra-se na estrutura da Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH), que por sua vez se encontra na dependência direta do Comando do Pessoal, conforme estrutura orgânica apresentado na Figura 7.

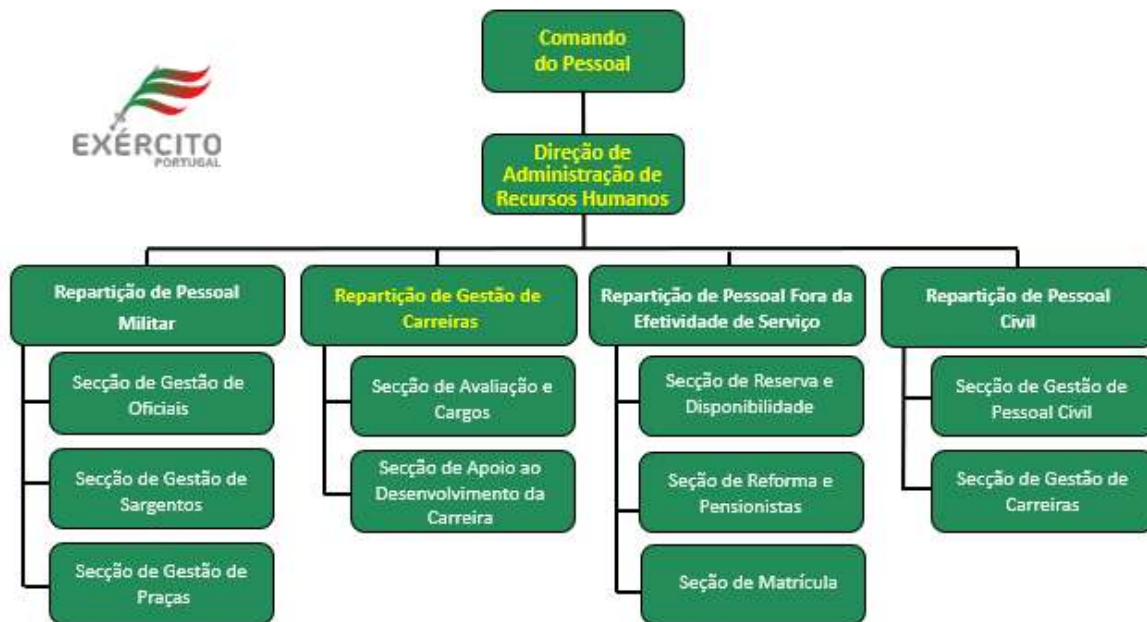


Figura 7 – Órgão de GRH do Exército

Fonte: Adaptado a partir de J. Saramago⁸, palestra presencial no IUM, (25 de outubro de 2021).

A Gestão de Carreira dos Oficiais do QP do Exército ocorre entre a Repartição de Gestão de Carreiras (RGC) e a Repartição de Pessoal Militar (RPM). À RGC, além do apoio ao desenvolvimento da carreira, é igualmente da sua competência, instruir os processos de nomeação para: a frequência de formação e para cargos internacionais, no âmbito da Cooperação no Domínio da Defesa, cargos de Elementos Nacionais Destacados, e, cargos da Ordem de Batalha das Forças Nacionais Destacadas. Por seu turno, é da responsabilidade da RPM, instruir os processos para a nomeação e colocação dos Oficiais do Exército, bem como as promoções e graduações (A. Saraiva, *op. cit.*).

No processo da Gestão de Carreira dos oficiais, participam em diferentes fases, os seguintes intervenientes: o oficial; o superior hierárquico; o comandante; a administração, nomeadamente a DARH; os CASE a que pertence o oficial; o Comandante do Pessoal, e; o Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) (A. Saraiva, *op. cit.*).

⁸ Diretor de Administração de Recursos Humanos do Exército, Major-general Jorge Saramago.



Do ponto de vista organizacional, a Gestão de Carreira do militar encontra-se associada ao QE, nomeadamente no processo de promoção. Neste sentido, os militares são ordenados pelo mérito relativo dentro do QE, e apreciados pelo respetivo CASE onde se inserem. Ainda no âmbito da Gestão de Carreiras, mas numa perspetiva individual, não se encontram implementados mecanismos que permitam auscultar o militar, no que concerne às suas aspirações pessoais, quer no âmbito da formação quer da sua próxima colocação (A. Saraiva, *op. cit.*).

A descrição funcional do cargo encontra-se em fase de implementação no Exército, sendo que se pretende aplicar a todos os cargos, contribuindo para a otimização e melhoria dos processos de desenvolvimento, e eficiência ao nível da Gestão de Carreiras. De facto, o modelo de descritivo de cargo (Apêndice E) já foi aprovado e encontra-se atualmente a ser realizado a identificação das tarefas que são executadas, em cada um dos cargos, bem como a identificação das competências que são necessárias para realizar tais tarefas (A. Saraiva, *op. cit.*).

Tendo em consideração que, efetivamente, se pretende uma maior intervenção do oficial na gestão da sua carreira encontra-se em fase de proposta um novo modelo de Gestão de Carreira (Figura 9), constituído por seis fases e que pretende aconselhar e apoiar os oficiais dos QP no desenvolvimento da sua carreira, tentando conciliar as suas preferências e expectativas com as necessidades do Exército (J. Saramago, palestra presencial no IUM, 25 de outubro de 2021).

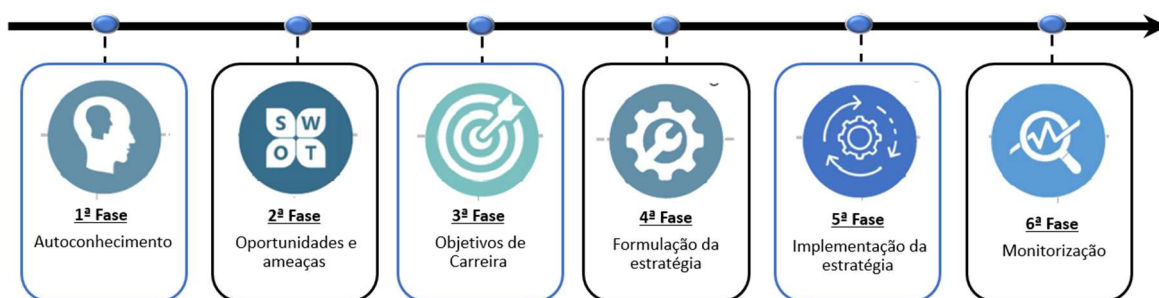


Figura 8 – Proposta de modelo da Gestão de Carreiras dos Oficiais do QP do Exército português

Fonte: Adaptado a partir de J. Saramago, palestra presencial no IUM, (25 de outubro de 2021).

3.3 Força Aérea

A Repartição de Carreiras e Promoções, encontra-se na estrutura da Direção de Pessoal (DP), que está na dependência direta do Comando do Pessoal da Força Aérea (CPESFA), conforme estrutura orgânica, apresentada na Figura 9 (A. Temporão⁹, palestra presencial no

⁹ Diretor de Pessoal da Força Aérea, Major-general António Temporão.



IUM, 25 de outubro de 2021).

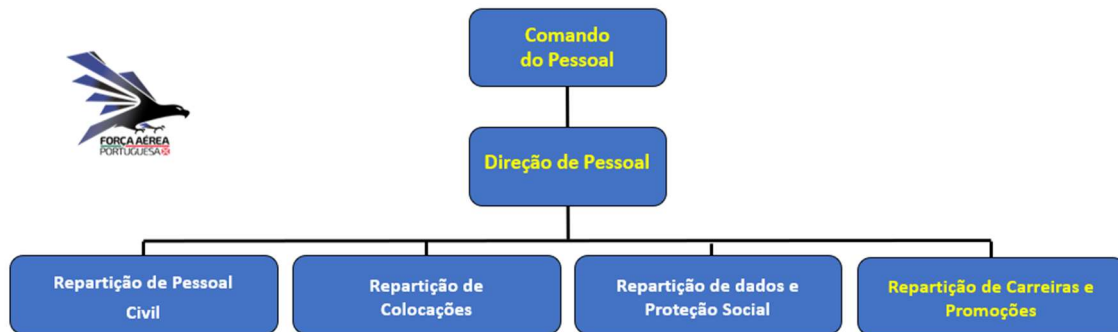


Figura 9 – Órgão de GRH da Força Aérea

Fonte: Adaptado a partir de A. Temporão, palestra presencial no IUM, (25 de outubro de 2021).

A Gestão de Carreira dos oficiais dos QP da Força Aérea sustenta-se num modelo onde os militares estão no centro de gravidade das práticas de gestão, com o reconhecimento de que são todos diferentes, pelo que importa ter em conta a contribuição relativa, e a diferente importância estratégica das competências/interesses de cada militar. As Repartições responsáveis pela Gestão de Carreira dos oficiais dos QP são a Repartição de Carreiras e Promoções (RCP) e a Repartição de Colocações (RC) (N. Martins, entrevista por *email*, 20 de março de 2022).

Do ponto de vista organizacional, as necessidades institucionais assumem-se como o motor da Gestão de Carreira. Assumindo, assim, extrema importância aquando dos movimentos e colocações de militares o cruzamento de informação entre o “mapa interno de cargos” e as necessidades apresentadas pelos comandantes (N. Martins, *op. cit.*).

Por seu turno, a avaliação de desempenho/mérito é fornecida pela RCP à RC quando se constitui uma *pool* de militares para preenchimento de um cargo relevante dentro/fora da estrutura das forças armadas e para indigitação para missões internacionais. O QE é fundamental para determinar o roteiro de carreira dos oficiais dos QP, particularmente, no caso do oficial Piloto Aviador (PILAV), a preocupação do órgão de gestão será proporcionar-lhe uma miríade de experiências, com o intuito de o preparar para a administração superior da Força Aérea (N. Martins, *op. cit.*).

Ainda no âmbito da Gestão de Carreiras, mas na perspetiva individual, importa relevar o facto das aspirações pessoais serem registadas nas declarações de preferência da unidade que são preenchidas por todos os militares e submetidas à DP, bem como os registos (competências hard/soft, adquiridas pela via da formação) efetuados pelos militares na sua área pessoal dos sistemas de informação de gestão de pessoal permitem ao órgão de gestão



central aceder a estes elementos para concretizar o *match* entre a pessoa-cargo. A descrição funcional é materializada, pelos designados manuais da organização, onde constam as descrições funcionais, e que representam uma excelente fonte de informação referencial para ajudar o decisor a escolher as “melhores pessoas” para cada cargo (N. Martins, *op. cit.*).

3.4 Síntese conclusiva

Decorrente da análise efetuada, constata-se que cada ramo tem a sua estrutura de administração de RH onde se enquadram as respetivas repartições responsáveis pela Gestão das Carreiras dos oficiais. No entanto, é patente na Marinha e na Força Aérea a utilização dos descritores funcionais de cargo, bem como o uso de mecanismos para aferir as expectativas pessoais do oficial, no que à sua carreira diz respeito.

Em síntese, os principais aspetos que caracterizam os modelos de carreira de cada ramo das FFAA nacionais, são os que se encontram identificados na Figura 10, abaixo indicada, e que simultaneamente permitem responder à QD1.

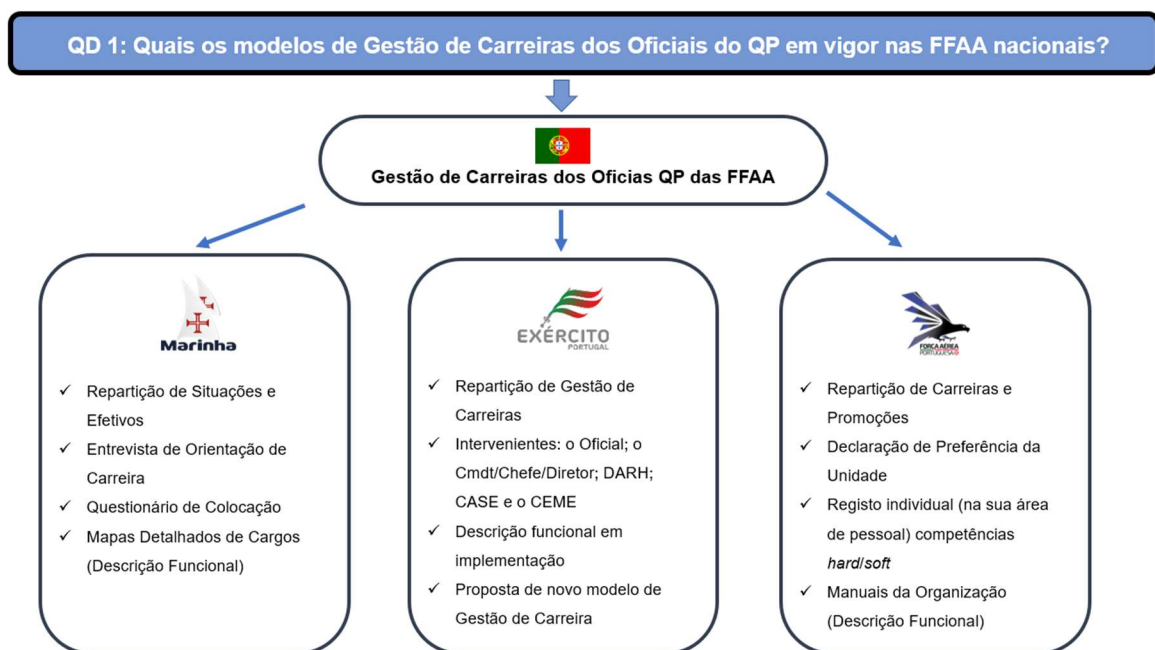


Figura 10– Principais aspetos dos modelos de Gestão de Carreiras das FFAA nacionais



4. A Gestão de Carreiras dos Oficiais dos Quadros Permanentes das Forças Armadas de Países Aliados

No presente capítulo pretende-se analisar a gestão de carreiras dos oficiais dos QP, das FFAA, a par da utilização da descrição funcional, para tal identificaram-se três países aliados, Espanha, França e Bélgica.

4.1 Espanha

O normativo referente ao conceito de carreira militar das FFAA Espanholas, encontra-se plasmado na *Ley De la carrera militar* (Ley 39/2007, de 19 de noviembre¹⁰), mais propriamente no artigo 74.º, que define a ocupação de diferentes cargos, sendo que a promoção a postos sucessivos e a gradual formação para cargos de maior responsabilidade, ocorre a par da preparação e experiência profissional adquirida no desempenho das suas tarefas e inerentes atribuições.

O desempenho é mensurado, tendo por base, o regulamento de avaliação que é comum a todos os ramos. Este sistema assume particular relevância na avaliação da aptidão para o desempenho de funções de maior responsabilidade, para a escolha de ações de formação ou mesmo para avaliar a capacidade que os militares possuem para se manterem ao serviço das FFAA (Alexandre, 2016, p. 257).

Os ramos das FFAA incorporam diferentes *Corpos/Cuerpos*, que se encontram articulados em especialidades. Atente-se que, os oficiais dos *Cuerpos Generales* dos ramos e de *Infantería de Marina* frequentam um curso de ensino superior militar (Ministerio de Defensa, 2010), sendo que os restantes ingressam com um grau académico de nível superior previamente obtido (Jefatura del Estado, 2007a). De facto, o desenvolvimento e as tipologias, de carreira, estão diretamente relacionadas com os designados *Corpos*, sendo o acesso aos postos acima de OF7¹¹ limitado a oficiais dos *Cuerpos Generales* (Ferreira, 2017).

De acordo com o artigo 88.º da *Ley De la carrera militar* (Ley 39/2007), o regime de promoções visa seleccionar os militares com as competências e experiência adequadas, nos sucessivos postos e cargos, com o intuito de se obter a máxima eficiência das FFAA. Para tal, valorizam o mérito bem como a capacidade dos seus elementos, procurando assim, estimular a sua preparação e dedicação profissional. Neste sentido, importa relevar a reorientação do perfil profissional, que ocorre nos postos de OF3/OF4, independentemente

¹⁰ Com as alterações implementadas em 15 de outubro de 2015.

¹¹ Referência OTAN para os postos na categoria de oficiais (Apêndice F).



do Corpo, como um ponto de charneira, associado à obtenção de um Título Académico¹². Posteriormente, para a promoção a OF3 e OF6 é necessária a frequência de cursos de atualização na *Escuela Superior de las Fuerzas Armadas* (Ferreira, 2017).

Na categoria de Oficiais, as modalidades de promoção são Eleição, Classificação e Antiguidade (Jefatura del Estado, 2007a). A figura da carreira horizontal, apesar de prevista, a mesma não está legislada nas FFAA espanholas (Jefatura del Estado, 2007b).

Relativamente aos sistemas de nomeação para os diferentes cargos, podem ser por designação, concurso, mérito e antiguidade. No entanto, é intenção dar primazia ao mérito em detrimento da antiguidade, cujo peso nas colocações deve ser gradualmente reduzido (Alexandre, 2016, p. 257).

4.2 França

A carreira militar francesa, encontra-se definida no Estatuto Geral dos Militares, através da Lei 2005-270 de 24 de março. Os ramos das FFAA articulam-se em Corpos/Especialidades, aos quais surgem associados tipologias de carreira, definindo uma orientação/percurso profissional ideal que permite teoricamente alcançar as posições mais elevadas da hierarquia militar francesa (Ferreira, 2017, p. 18). No decorrer da carreira dos oficiais existem alguns filtros, designadamente, o facto de em OF3 poderem concorrer à Escola de Guerra e assim almejarem atingir o posto de OF5, no entanto quem optar por não frequentar não passa de OF4. Posteriormente, os OF5 podem frequentar (mediante escolha feita pelo ramo) o curso que dá acesso aos postos de General/Almirante (Alexandre, 2016, p. 260). De facto, a carreira francesa encontra-se estruturada em duas partes, sendo a charneira em OF3, onde apenas alguns Oficiais enveredam na segunda parte, que visa essencialmente, o Comando de grandes unidades e o desempenho de funções de estado-maior (Ministère de la Défense, 2015, p.15).

Em consonância com a estrutura bipartida de carreira, existe o aconselhamento, primeiro no posto de OF2, onde é realizado um balanço da carreira e se perspetiva o futuro, posteriormente, no posto de OF4, define-se com os oficiais que não frequentaram a Escola de Guerra quem irá permanecer nas FFAA, com os demais é feita uma avaliação do seu potencial, a fim de prosseguirem com as suas carreiras (Alexandre, 2016, p. 260). Neste sentido, o percurso profissional dos oficiais que ingressem na segunda parte da carreira segue um Domínio de Competência, conforme Figura 11. Por interesse do militar ou por falta de

¹² Como por exemplo os Cursos de Estado-Maior, Superior de Informações (Ministerio de Defensa, 2011a) ou Superior de Administração nos *Cuerpos Generales* e Curso de Atualização nos restantes.



aptidão deste pode haver uma transição para outros domínios, mas de progressão vertical limitada (Queffelec, 2017).

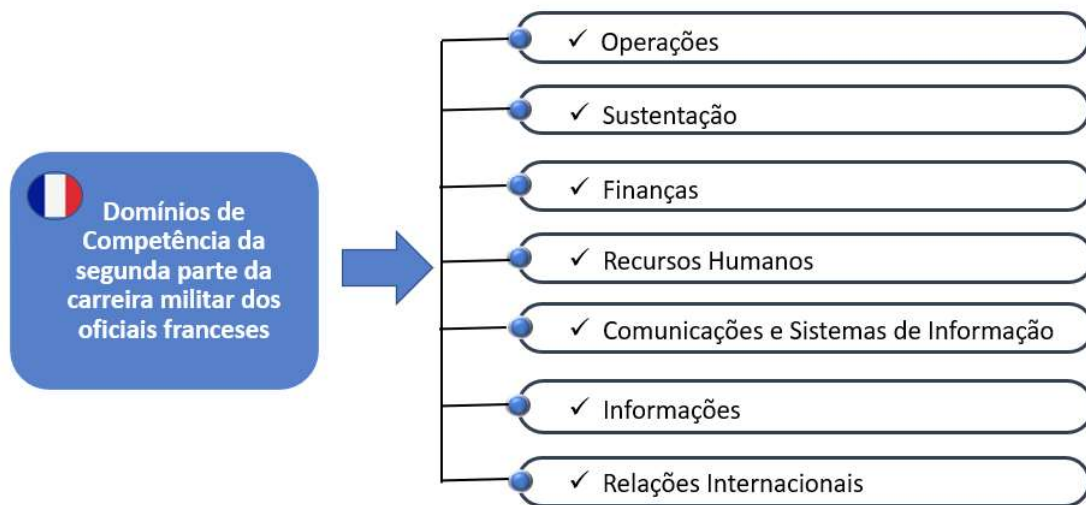


Figura 11 – Domínios de competência da carreira militar dos Oficiais franceses
Fonte: Adaptado a partir de (Ministère de la Défense, 2015, p.33)

As modalidades de promoção são por Escolha e Antiguidade, de acordo com as condições previstas nos estatutos particulares de cada ramo. A promoção por escolha é apreciada por uma comissão, tendo em consideração as avaliações realizadas anteriormente (Ferreira, 2017). A promoção a OF3, implica obter um diploma de aptidão para funções de oficial superior, mediante a frequência de ações de formação. No que concerne à passagem para a segunda parte da carreira, exige a obtenção de um diploma de ensino superior militar de segundo grau, equivalente ao CEMC português, ministrado na *École de Guerre* (Ministère de la Défense, 2015, p.15).

Existem três grandes objetivos no âmbito da Gestão de Carreiras dos oficiais, designadamente: manter uma média de idades baixas, fazer sair das FFAA quem não interessa manter, e fidelizar quem demonstra maior competência (Alexandre, 2016).

4.3 Bélgica

A carreira militar belga, encontra-se definida na Lei de 28 de fevereiro de 2007. Desde 2013 que a estrutura dos militares de cada Ramos das FFAA deixou de estar baseada em Corpos/Especialidades para uma gestão, integrada, com base em *Filières de Métiers* (FM), conforme Figura 12, que agregam diversas atividades com afinidade funcional entre elas, que estão por sua vez alinhadas com a formação inicial do oficial (Ferreira, 2017).

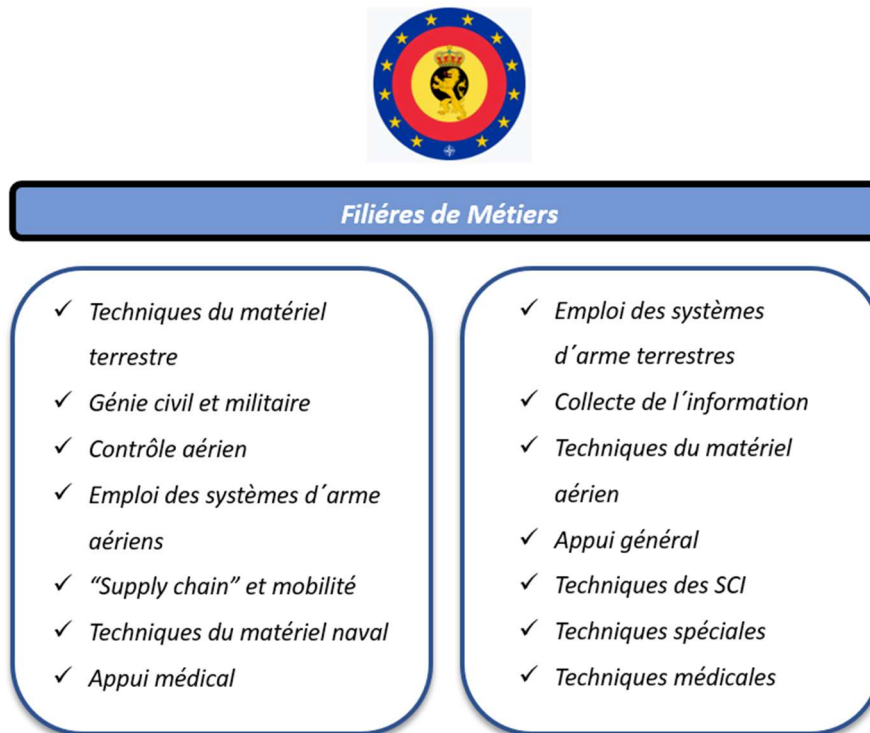


Figura 12 – Filières de Métiers das FFAA Belgas
Fonte: Adaptado de (Ministère de la Défense, 2007b, 2013)

Existem duas fases na carreira militar belga (Ministère de la Défense, 2007b): a *Carrière Militaire Initiale* (CMI) e a *Carrière Militaire Continué* (CMC). A primeira tem início com a formação inicial no EESPUM e continua até ao posto OF2. Nesta fase, ocorre o *Processus d'Orientation* onde se estabelece um acordo mútuo entre as FFAA e o militar, na perspetiva de continuação da carreira a partir de oficial superior ou a sua desvinculação do serviço. No entanto, determinadas funções, designadamente as de Estado-Maior não estão previstas pelas FM tendo em consideração o seu carácter transversal, são agrupadas em *Pôles de Compétence* (PC), Figura 13, que um oficial pode integrar na CMC (Ferreira, 2017). Desta forma, no modelo belga existem várias tipologias de carreira materializadas em FM e PC, centradas sobretudo nas competências, havendo possibilidade de transferências entre FM, PC e FM-PC. Ou seja, estamos perante um desenho de carreira paralela múltipla assente num *Portfólio* de competências. As modalidades de promoção, previstas, são por Antiguidade e por Escolha¹³ durante respetivamente a CMI e CMC, com ponderação por um Comité de Promoções (Ferreira, 2017).

¹³ Para os postos de OF4 e OF5 após um *Processus d'Orientation* e para os Oficiais generais pela Escolha pelo Rei.

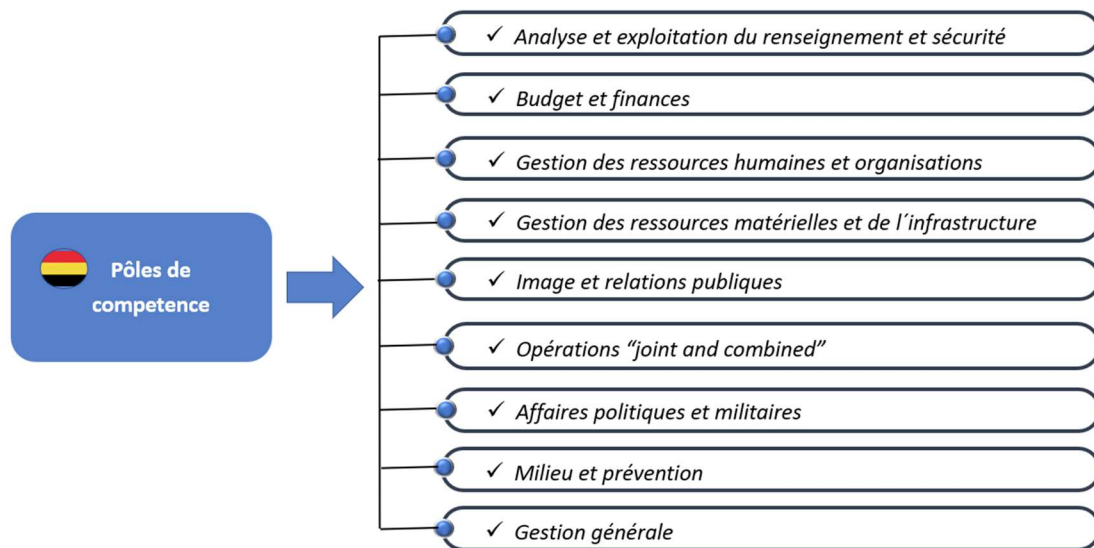


Figura 13 – Pôles de competence das FFAA Belgas
Fonte: Adaptado de (Ministère de la Défense, 2007b, 2013)

No que respeita às promoções, importa relevar as duas ferramentas que apoiam esta decisão, nomeadamente: o *Job Description* materializado numa descrição detalhada de todas as competências, profissionais e comportamentais, bem como as qualificações complementares que o militar possui; *Portfólio* que de certa forma pode ser equiparado a um *curriculum-vitae*, na medida em que contém todas as informações úteis sobre as competências e experiência adquirida pelo oficial no decorrer da sua carreira.

4.4 Síntese conclusiva

Tendo por base a análise efetuada, constata-se que a Gestão de Carreiras dos oficiais das FFAA dos países aliados têm particularidades muito próprias, que abrangem a forma como os próprios ramos se articulam, passando pelas tipologias de carreiras instituídas, até à importância que dão às competências. No entanto, identifica-se uma clara “clivagem”, no que à utilização das competências diz respeito, entre Espanha, França e Bélgica, com estas duas últimas a centrarem a carreira, a formação e as próprias promoções nas competências.

Em jeito de resumo, pode-se identificar, na Figura 14, os principais aspetos que caracterizam os modelos de carreira das FFAA dos países aliados em estudo, bem como a forma de utilização da descrição funcional do cargo. Sendo que, decorrente desta análise permite obter-se a resposta à QD2.



QD 2: De que forma é utilizada a Descrição Funcional do Cargo em modelos de Gestão de Carreiras dos Oficiais de Países Aliados?

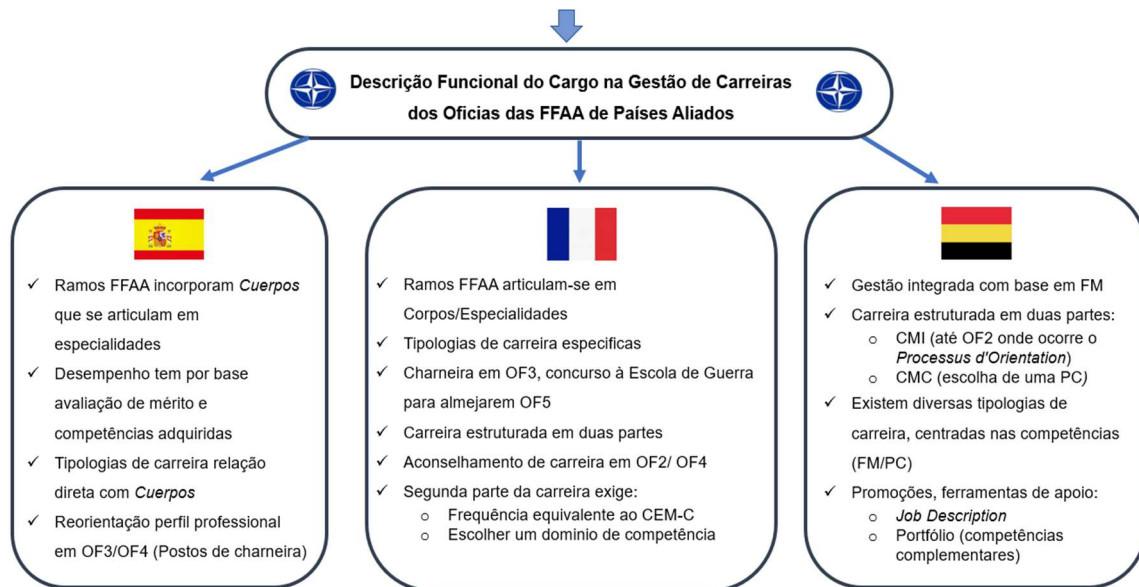


Figura 14 – Principais aspetos da utilização da Descrição Funcional do Cargo na Gestão de Carreiras das FFAA de Países Aliados (Espanha, França e Bélgica)



5. Implementação da descrição funcional do cargo no Exército português

Nesta fase da investigação, procedeu-se à formulação de um modelo preliminar de LFO, de forma a ser consolidado após validação através de entrevistas a entidades com reconhecida relevância para o processo, e finalmente através de uma análise de conteúdo inferir qual o impacto que daí advém para a Gestão de Carreiras dos oficiais dos QP do Exército português.

5.1 Modelo de Linhas de Força Organizacionais

O modelo de LFO idealizado para a implementação da descrição funcional do cargo, teve por base a análise realizada ao nível das FFAA nacionais, e de países aliados, segundo uma lógica focada na Gestão de Carreiras, a par da utilização da descrição funcional do cargo. A finalidade é conseguir perspetivar qual o impacto, ao nível da Gestão de Carreiras dos oficiais dos QP do Exército português, decorrente da implementação da descrição funcional do cargo. Face ao exposto, com base nos elementos considerados essenciais nos modelos de gestão de carreiras vigentes nas FFAA nacionais e de países aliados, foram identificadas treze questões, que se materializam nas LFO, e que integram os resultados da análise às FFAA nacionais e de países aliados, respondendo-se assim à QD3 (Figura 15).

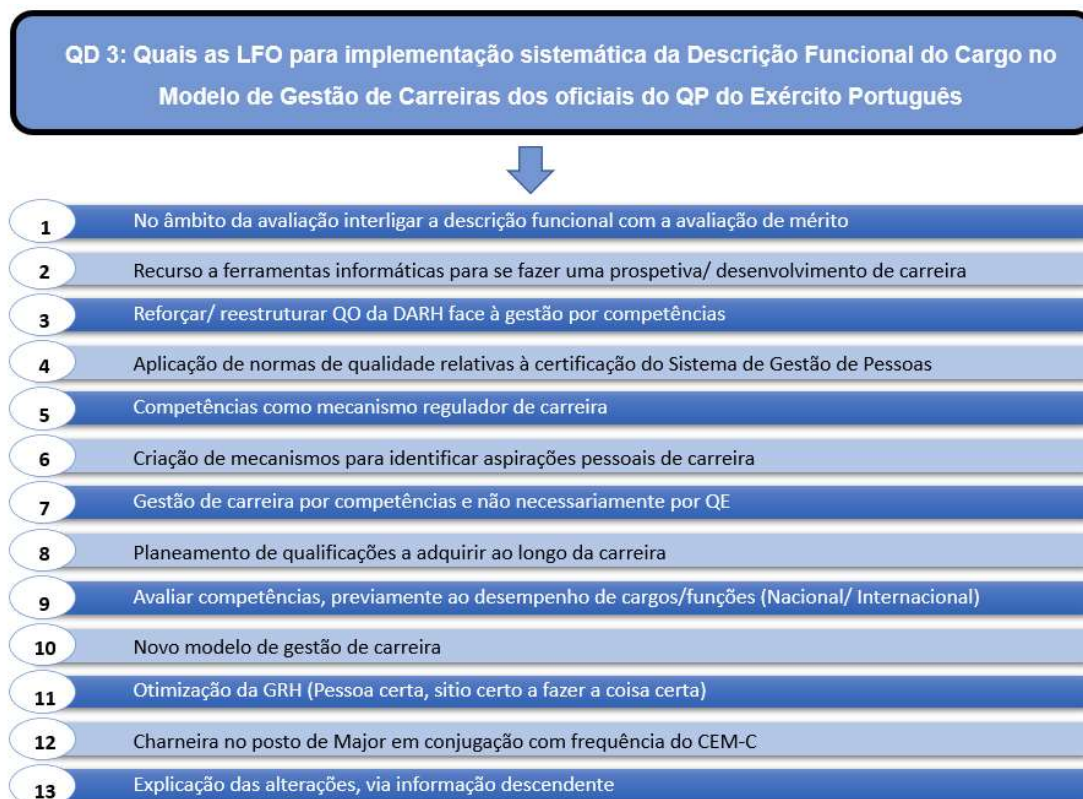


Figura 15 – Linhas de Força Organizacionais para implementação da descrição funcional



5.2 Impacto na Gestão de Carreiras dos Oficiais dos Quadros Permanentes

Para realizar a validação (Figura 16) e inerente estudo do impacto que a implementação da descrição funcional do cargo no Exército terá ao nível da Gestão de Carreiras dos oficiais dos QP, foi realizada uma análise de conteúdo referente à reação ao modelo de LFO proposto, na sequência das oito entrevistas semiestruturadas ao DCoordEME, ao DARH e aos Presidentes dos CASE (Apêndice F).

Em adição à análise de conteúdo realizado para cada questão (Apêndice G), e que materializam o modelo de LFO em apreço, foi igualmente, verificado o grau de aplicabilidade efetivo de cada LFO *per si*.



Figura 16 – Entrevistas para validação do modelo de LFO

5.2.1 Interligação entre descrição funcional e avaliação de mérito

De uma forma geral, conforme Figura 17, nas entrevistas realizadas, foi identificado como sendo uma necessidade, e uma mais-valia, a interligação entre os campos das competências da descrição funcional com a avaliação de mérito. Foi, igualmente, reconhecido, por todos os entrevistados, a importância das competências *hard* e *soft*.



QUESTÃO 1										
Com o intuito de ter uma avaliação mais fidedigna considera existir a necessidade de interligar os campos competências da descrição funcional com a avaliação de mérito?										
Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	
Grau de Aplicabilidade	Aplicável	X	X	X		X		X		5
	Aplicável com adaptações				X				X	2
	Não aplicável						X			1
Gestão de Carreira	1.1 Avaliação de Desempenho/ Mérito	X		X	X	X	X	X		6
	1.2 Cargos obrigatórios	X	X	X	X				X	5
	1.3 Competências <i>Hard</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	1.4 Competências <i>Soft</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Descritor Funcional	1.1 Tarefas	X	X	X	X				X	5
	1.2 Competências <i>Hard</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	1.3 Competências <i>Soft</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	1.4 Quadro Especial	X	X		X				X	4

Figura 17 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 1

Ao nível do EME, foi relevado que as competências associadas à descrição funcional de cargo, são de uma amplitude abrangente e devem, efetivamente, ser tidas em consideração as competências que constam no perfil de cargo (P. Abreu, entrevista por *email*, 12 de abril de 2022).

É entendimento da DARH que os descritivos funcionais dos cargos se constituem como uma ferramenta de suporte, sendo “[...] essencial interligar as competências transversais, com a avaliação do desempenho por competências, devidamente quantificadas pelos níveis de classificação previstos no RAMMFA” (J. Saramago, entrevista por VTC, 26 de abril de 2022).

No que concerne à perspetiva dos Presidentes dos CASE, é de relevar que ao nível da Arma de Transmissões não é reconhecida a necessidade de interligar a descrição funcional com a avaliação de mérito. No entanto, é entendimento da Arma de Cavalaria e do Serviço de Material que esta interligação faz sentido, mas é, efetivamente, mais importante para cargos técnicos, e os parâmetros de avaliação têm de ser diferenciados pela função que está a ser desempenhada (A. Varregoso, entrevista por *email*, 18 de abril de 2022; J. Pires, entrevista por *email*, 25 de abril de 2022).

5.2.2 Utilização de ferramentas informáticas para prospetiva de carreira

No que respeita ao recurso a ferramentas informáticas ao nível da GRH, mais especificamente no âmbito da Gestão de Carreiras, foi comumente aceite (Figura 18) pelos entrevistados, a sua importância enquanto apoio à GRH, à administração e que simultaneamente permitam aos militares fazerem opções de carreira fundamentadas. No



cômpito geral destacam-se as competências *hard* e *soft*, a par da necessidade da implementação deste tipo de ferramentas informáticas.

QUESTÃO 2										
Equaciona como uma mais-valia o recurso a ferramenta informáticas (baseadas em inteligência artificial) para se fazer uma prospetiva/ desenvolvimento de carreira, tendo em conta as competências necessárias/ adquiridas? Fazendo, assim, um match entre as necessidades da instituição e as existências internas em termos de otimização de RH.										
Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	
Grau de Aplicabilidade	Aplicável		X		X	X			X	4
	Aplicável com adaptações	NR					X	X		2
	Não aplicável									0
Gestão de Carreira	2.1 Aspirações pessoais/ Previsibilidade				X	X	X	X		4
	2.2 Competências <i>Hard</i>	X	X	NR	X	X	X	X	X	7
	2.3 Competências <i>Soft</i>	X	X		X	X	X	X	X	7
	2.4 Quadro Especial	X	X		X			X	X	5
Mudança	2.1 Implementação	X	X		X	X	X	X	X	7
	2.2 Resistência				X		X	X		3

NR - Não responde

Figura 18 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 2

Ao nível do EME, é entendimento que ao longo da carreira, todos os militares, vão adquirindo um conjunto de novas competências, que simultaneamente contribuem para o seu desenvolvimento de carreira e, podem corresponder, às necessidades da Instituição (P. Abreu, *op. cit.*).

A DARH considera que as ferramentas informáticas serão uma mais-valia “Em apoio a um ciclo de *feedback* sistémico, para permitir a recolha de dados e processamento automático para se identificar as competências evidenciadas ou a falta delas” (J. Saramago, *op. cit.*)

Por sua vez, de uma forma geral, os Presidentes dos CASE consideram que as ferramentas informáticas são sempre um fator facilitador em qualquer organização, no entanto, a Arma de Transmissões refere que devem ser utilizadas principalmente ao nível do processamento puro de *Big Data* (P. Nunes, entrevista presencial, 19 de abril de 2022). Também o Serviço de Administração Militar releva que estes tipos de ferramentas apenas servem para apoiar o decisor, de forma objetiva e transparente, para uma melhor decisão, “[...] uma vez que a nomeação de um militar para um cargo, a colocação e a promoção requer um ato administrativo, que tem que ser materializado por uma entidade competente” (R. Lopes, entrevista por VTC, 13 de abril de 2022).



5.2.3 Reforçar/ reestruturar QO da DARH face à gestão por competências

Quanto à eventual, necessidade de reestruturar a orgânica da DARH, as perspetivas dividem-se, Figura 19, sendo que, metade dos entrevistados considera esta LFO como aplicável, em oposição aos restantes que não equacionam existir essa necessidade. Foram identificadas diversas variáveis como mais relevantes, designadamente as competências *hard* e *soft*, o QE, as necessidades institucionais, a nomeação e colocação a par dos cargos obrigatórios.

QUESTÃO 3										
Julga pertinente reforçar/ reestruturar o QO da DARH, para fazer face à gestão por competências? (e.g. criar um Gabinete de tutoria/ Gabinete de prospetiva de carreira)										
Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	
Grau de Aplicabilidade	Aplicável		X				X		X	3
	Aplicável com adaptações				X					1
	Não aplicável	X		X		X		X		4
Gestão de Carreira	3.1 Aspirações pessoais/ Previsibilidade		X		X			X	X	4
	3.2 Competências <i>Hard</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	3.3 Competências <i>Soft</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	3.4 Quadro Especial	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	3.5 Necessidades institucionais	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	3.6 Nomeação e colocação	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	3.7 Avaliação de desempenho/ Mérito		X		X			X	X	4
	3.8 Cargos obrigatórios	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Mudança	3.1 Implementação		X		X		X		X	4

Figura 19 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 3

Note-se que, o EME entende que a gestão por competências apenas se traduza em alterações de normas internas de gestão de pessoal “[...] não implicando, necessariamente, alterações estruturais à entidade gestora no âmbito de Pessoal” (P. Abreu, *op. cit.*).

No entanto, a DARH refere que, de facto, o seu QO foi objeto de uma reestruturação recente, na área da Gestão de Carreiras “[...] com a intenção de apoiar o desenvolvimento da carreira através de uma avaliação e gestão do desempenho por competências, procurando a definição de Planos de Carreira” (J. Saramago, *op. cit.*).

Os Presidentes do CASE, nomeadamente, a Arma de Transmissões e o Serviço de Material equacionam uma reestruturação, sendo que a Arma de Cavalaria apesar de equacionar uma reestruturação, considera que a Gestão de Carreiras por competências poderia ser apenas efetuada para os Oficiais com maior potencial, tendo em consideração os poucos recursos humanos para guarnecer a repartição, e na impossibilidade de ser realizada para todos os Oficiais (P. Nunes; Pires, *op. cit.*).



5.2.4 Aplicação de normas de qualidade relativas à certificação do sistema de gestão de pessoas

No que se refere à aplicação de normas de qualidade, no âmbito geral, conforme Figura 20, são tidas como relevantes para todas as organizações, contribuindo para a melhoria contínua dos processos utilizados no âmbito da GRH. Decorrente da análise realizada foi possível constatar que as variáveis que mais se destacaram, foram as necessidades institucionais, a nomeação e colocação, os cargos obrigatórios, bem como a implementação das normas de qualidade.

QUESTÃO 4										
Considera relevante para a implementação do Descritor Funcional a aplicação de normas de qualidade? Designadamente, a Norma Portuguesa 4427:2018 relativa à certificação do Sistema de Gestão de Pessoas.										
Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Grau de Aplicabilidade	Aplicável		X	X		X	X		X	5
	Aplicável com adaptações	X						X		2
	Não aplicável									0
Gestão de Carreira	4.1 Necessidades institucionais	X	X	X	NR	X	X	X	X	7
	4.2 Nomeação e colocação	X	X	X		X	X	X	X	7
	4.3 Cargos obrigatórios	X	X	X		X	X	X	X	7
Mudança	4.1 Implementação	X	X	X		X	X	X	X	7
	4.2 Resistência	X				X		X		3

NR - Não responde

Figura 20 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 4

Neste sentido, o EME, apesar de reconhecer a importâncias das normas de qualidade, designadamente as nacionais, enfatiza as linhas orientadores que a OTAN define para os seus países membros no que concerne à gestão da qualidade (P. Abreu, *op. cit.*).

A DARH, considera como importante a aplicação de normas de qualidade, sendo, no entanto, relevado que “[...] compete à organização definir os seus próprios critérios de qualidade” (J. Saramago, *op. cit.*).

Por seu turno os Presidentes dos CASE, designadamente, o Serviço de Administração Militar, destaca que a finalidade da norma, deve focar-se “[...] na melhoria do funcionamento da instituição, que acima de tudo deve visar a objetividade, a transparência e a credibilidade” (J. Pires, *op. cit.*).

5.2.5 Competências como mecanismo regulador de carreira

É entendimento geral, conforme Figura 21, que as competências apesar de serem identificadas como muito relevantes ao longo da carreira do militar, não devem *per si*, constituírem-se como mecanismo regulador, mas sim a avaliação de mérito do militar



conjugado com o seu potencial para o exercício de cargos futuros. Assim, foram relevadas, as variáveis, ao nível das competências *hard* e *soft*, a avaliação desempenho/ mérito, a par das tarefas inerentes ao cargo desempenhado.

QUESTÃO 5										
Na sua conceção as competências, podem assumir-se como um mecanismo regulador de carreira (informal)? (Os mais competentes avançam os outros aguardam)										
Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Grau de Aplicabilidade	Aplicável									0
	Aplicável com adaptações	NR			x		x	x	x	4
	Não aplicável		x	x		x				3
Gestão de Carreira	5.1 Aspirações pessoais/ Previsibilidade		x			x				2
	5.2 Competências <i>Hard</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	5.3 Competências <i>Soft</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	5.4 Quadro Especial	x	x			x				3
	5.5 Necessidades institucionais	x			x				x	3
	5.6 Nomeção e colocação			x				x		2
	5.7 Avaliação de desempenho/ Mérito		x	x	x	x	x	x	x	7
	5.8 Cargos obrigatórios	x	x	x		x		x	x	6
Descritor Funcional	5.1 Tarefas	x	x	x		x	x	x	x	7
	5.2 Competências <i>Hard</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	5.3 Competências <i>Soft</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	5.4 Quadro Especial	x				x				2

NR - Não responde

Figura 21 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 5

Para o EME, as competências visam essencialmente identificar as funções organizacionais que originam as competências principais, designadamente as competências transversais e específicas, que são espelhadas no descritivo de cargo (P. Abreu, *op. cit.*).

É entendimento da DARH, que não existem reguladores de carreira informais, mas sim os que estão legalmente previstos no EMFAR. Tendo ainda sido relevado que “[...] cada militar procurar estas mesmas competências, e decidir de forma informada qual o percurso que pretende seguir” (J. Saramago, *op. cit.*).

Os Presidentes dos CASE, nomeadamente, a Arma de Cavalaria e o Serviço de Administração Militar consideram importante a avaliação de potencial do militar, que segundo o RAMMFA, não é quantificável (A. Varregoso; R. Lopes, *op. cit.*). Ainda neste âmbito, a Arma de Transmissões e o Serviço de Material relevam a importância de se definir os critérios para se considerar um militar mais competente em detrimento de outros (P. Nunes; J. Pires, *op. cit.*).

5.2.6 Criação de mecanismos para identificar aspirações pessoais de carreira

De uma forma unânime, conforme Figura 22, a criação de mecanismos associados à “interação” entre a organização e o militar, são considerados como uma mais-valia, pois



permitem ao militar tomar decisões de carreira informadas, e em simultâneo, à organização procurar conciliar, sempre que possível, os interesses individuais com os institucionais.

Decorrente da análise às respostas dos entrevistados, verifica-se em consonância com a aplicabilidade da LFO em apreço, o destaque das variáveis, aspirações pessoais/previsibilidade, competências *hard* e *soft*, o QE, as necessidades institucionais, a nomeação e colocação, os cargos obrigatórios, bem como a implementação destes mecanismos.

QUESTÃO 6										
Julga importante a criação de mecanismos para identificar em momentos chave, as aspirações pessoais do militar relativamente à sua carreira? (e.g. Entrevista de Orientação Carreira e Questionário de colocação)										
Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Grau de Aplicabilidade	Aplicável	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	Aplicável com adaptações									0
	Não aplicável									0
Gestão de Carreira	6.1 Aspirações pessoais/ Previsibilidade		x	x	x	x	x	x	x	7
	6.2 Competências <i>Hard</i>		x	x	x	x	x	x	x	7
	6.3 Competências <i>Soft</i>		x	x	x	x	x	x	x	7
	6.4 Quadro Especial		x	x	x	x	x	x	x	7
	6.5 Necessidades institucionais		x	x	x	x	x	x	x	7
	6.6 Nomeação e colocação		x	x	x	x	x	x	x	7
	6.7 Avaliação de desempenho/ Mérito	x	x					x	x	4
	6.8 Cargos obrigatórios		x	x	x	x	x	x	x	7
Mudança	6.1 Implementação		x	x	x	x	x	x	x	7
	6.2 Resistência	x	x							2

Figura 22 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 6

Neste particular, o EME, entende ser aquando do momento da avaliação de mérito, que se deve “auscultar” as aspirações pessoais de carreira do militar (P. Abreu, *op. cit.*).

Por seu turno a DARH, refere que estes mecanismos existem e que “no modelo de apoio ao desenvolvimento da carreira dos militares do QP, estão identificados os momentos de intervenção, considerados momentos chave, para a progressão na carreira” (J. Saramago, *op. cit.*).

No que respeita aos Presidentes dos CASE, é relevada a importância do equilíbrio entre as necessidades dos colaboradores e os objetivos da organização. Neste âmbito “[...] é importante o militar ser convocado presencialmente, ou via VTC, à Repartição de Gestão de Carreiras para uma entrevista a fim de aquilatar as suas expetativas e confrontá-lo com o seu percurso e competências que detém” (R. Lopes, *op. cit.*).



5.2.7 Gestão de Carreiras por competências e não necessariamente por Quadro Especial

Em virtude de ser entendimento generalizado, conforme Figura 23, a importância das competências que cada militar detém para o desempenho de determinado cargo, também é igualmente aceite que a Gestão de Carreiras não pode ser unicamente centrada nas competências ignorando os QE, mas sim, complementarem-se em jeito de sinergia funcional. Desta LFO, foram relevadas as seguintes variáveis: competências *hard* e *soft*, o QE, as necessidades institucionais, a nomeação e colocação, os cargos obrigatórios, as tarefas inerentes ao respetivo descritor funcional, bem como a implementação destes mecanismos.

QUESTÃO 7										
Considera viável a Gestão de Carreira ser realizada em função das competências do militar e não necessariamente do QE em que se insere? Quais as implicações que estão subjacentes? (e.g. revisão dos QO, revisão das normas de colocação)										
Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Grau de Aplicabilidade	Aplicável						x			1
	Aplicável com adaptações	x	x	x	x	x		x	x	7
	Não aplicável									0
Gestão de Carreira	7.1 Aspirações pessoais/ Previsibilidade		x	x					x	3
	7.2 Competências <i>Hard</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	7.3 Competências <i>Soft</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	7.4 Quadro Especial	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	7.5 Necessidades institucionais	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	7.6 Nomeação e colocação	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	7.7 Avaliação de desempenho/ Mérito		x	x					x	3
	7.8 Cargos obrigatórios	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Descritor Funcional	7.1 Tarefas	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	7.2 Competências <i>Hard</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	7.3 Competências <i>Soft</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	7.4 Quadro Especial	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Mudança	7.1 Implementação		x	x	x	x	x	x	x	7
	7.2 Resistência	x		x	x	x		x		5

Figura 23 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 7

É neste sentido, que o EME, argumenta, ao referir que a competência é a capacidade para executar as tarefas e funções de um determinado posto de trabalho, mas não podendo ser ignorado o QE do mesmo (P. Abreu, *op. cit.*).

Por sua vez a DARH, refere que, subjacente, à Gestão de Carreiras, está a definição de planos de carreira, que só serão operacionalizáveis através de Normas e Regras de Nomeação e Colocação (NRNC) adequadas e que “[...] permitam à administração proceder à gestão dos RH atendendo às competências e desempenho de cada militar” (J. Saramago, *op. cit.*).

Os Presidentes dos CASE, designadamente das Armas de Artilharia e Engenharia a par do Serviço de Administração Militar, referem considerar a gestão por competências em



determinadas áreas, mais técnicas, e complementarmente aos QE existentes. Destacam igualmente, o facto de existirem funções que são independentes do QE, como são as funções de Estado-Maior (V. Almeida, entrevista por email, 14 de abril de 2022; J. Almeida, entrevista por email, 13 de abril de 2022; R. Lopes, *op. cit.*). Foi igualmente, relevado, pela Arma de Cavalaria e pelo Serviço de Material, a importância da revisão das atuais normas de colocação, bem como das condições especiais de promoção (A. Varregoso; J. Pires, *op. cit.*).

5.2.8 Planeamento de qualificações a adquirir ao longo da carreira

No que concerne às qualificações, e ao seu planeamento as respostas foram praticamente uniformes, conforme Figura 24, ao reconhecerem a importância desta sistematização, mas, enfatizando a dificuldade em conciliar o interesse individual com o organizacional, sendo essencial, o modelo de carreira ser desenhado com base nas qualificações. Para esta LFO, foram relevadas as seguintes variáveis, competências *hard* e *soft*, o QE, as tarefas inerentes ao respetivo descritor funcional, bem como a implementação deste planeamento a par da inerente resistência.

QUESTÃO 8										
Equaciona pertinente a criação de um planeamento de qualificações a adquirir, ao longo da carreira militar, para os vários cargos existentes na instituição? (Permitindo assim ao próprio militar participar na sua gestão de carreira)										
Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Grau de Aplicabilidade	Aplicável	X	X		X		X	X	X	6
	Aplicável com adaptações					X				1
	Não aplicável			X						1
Gestão de Carreira	8.1 Aspirações pessoais/ Previsibilidade		X	X	X	X		X	X	6
	8.2 Competências <i>Hard</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	8.3 Competências <i>Soft</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	8.4 Quadro Especial	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	8.5 Necessidades institucionais	X	X	X		X	X	X	X	7
	8.6 Nomeção e colocação	X	X	X		X	X	X	X	7
	8.7 Avaliação de desempenho/ Mérito		X	X		X	X	X	X	6
	8.8 Cargos obrigatórios	X	X	X		X	X	X	X	7
Descritor Funcional	8.1 Tarefas	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	8.2 Competências <i>Hard</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	8.3 Competências <i>Soft</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	8.4 Quadro Especial	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Mudança	8.1 Implementação	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	8.2 Resistência	X	X	X	X	X	X	X	X	8

Figura 24 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 8

Atente-se que, o EME considera que a descrição funcional está associada aos QO, o que permite, simultaneamente, materializar a estratégia organizacional e constituir-se como



uma ferramenta de apoio à GRH (P. Abreu, *op. cit.*).

A DARH é do entendimento que o planeamento de qualificações, já existe, materializado no planeamento dos cursos de progressão na carreira. No entanto, considera que [...] outras formações/qualificações poderão ser planeadas em simultâneo com a determinação de um plano de carreira [...]” (J. Saramago, *op. cit.*).

Por sua vez os Presidentes dos CASE, referem que seria importante existir um plano de carreira tipo, onde estive-se previsto o desempenho de vários cargos ao longo da carreira, sendo igualmente reconhecida a dificuldade em conciliar as necessidades da organização, com as capacidades do sistema de formação e os interesses individuais (J. Almeida, *op. cit.*).

5.2.9 Avaliar competências, previamente ao desempenho de cargos/funções (Nacional/ Internacional)

Neste âmbito, é reconhecida, conforme Figura 25, a sua importância, sendo, no entanto, referido como determinante o tipo de cargo para se avaliar as competências necessárias. Destacam-se as variáveis, competências *hard* e *soft*, as necessidades institucionais, as tarefas inerentes ao respetivo descritor funcional, bem como a



implementação deste processo.

QUESTÃO 9										
Equaciona como importante, previamente à colocação do militar em determinado cargo/função (nacional ou internacional), a avaliação das suas competências e não apenas o QE em que se insere?										
Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Grau de Aplicabilidade	Aplicável	X	X	X			X	X	X	6
	Aplicável com adaptações				X	X				2
	Não aplicável									0
Gestão de Carreira	9.1 Aspirações pessoais/ Previsibilidade						X			1
	9.2 Competências <i>Hard</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	9.3 Competências <i>Soft</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	9.4 Quadro Especial	X	X	X	X	X	X	X		7
	9.5 Necessidades institucionais	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	9.6 Nomeção e colocação				X	X	X	X	X	5
	9.7 Avaliação de desempenho/ Mérito									0
	9.8 Cargos obrigatórios	X	X	X	X	X	X	X		7
Descritor Funcional	9.1 Tarefas	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	9.2 Competências <i>Hard</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	9.3 Competências <i>Soft</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	9.4 Quadro Especial	X	X	X	X	X	X	X		7
Mudança	9.1 Implementação	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	9.2 Resistência	X		X	X	X	X	X	X	7

Figura 25 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 9

Neste sentido, o EME revela precisamente a mais-valia do descritivo de cargo, uma vez que define de forma clara os critérios e respetivas competências para acesso aos cargos (P. Abreu, *op. cit.*).

Igualmente a DARH destaca que o QE está diretamente ligado à formação inicial, sendo sempre considerado nos descritivos funcionais dos cargos. Neste sentido, a avaliação do desempenho, assume-se como uma ferramenta basilar pois irá permitir “[...] afetar o militar ao cargo em que será eficiente e competente, com retorno organizacional” (J. Saramago, *op. cit.*).

Por sua vez, das respostas dos Presidentes dos CASE, releva-se que a GRH devia ser realizada por cargos e não por unidades, neste sentido as normas de colocação teriam de ser alteradas, passando a ser mais relevante as competências em detrimento do tempo de guarnição (A. Varregoso, *op. cit.*).

5.2.10 Novo modelo de Gestão de Carreiras

É, de uma forma geral, aceite, conforme Figura 26, que tem de haver uma adaptação do atual processo às competências a par das colocações que devem ter em consideração as qualificações para o desempenho de determinado cargo em detrimento da guarnição. No que concerne a esta LFO, foram destacadas as variáveis referentes às competências *hard* e *soft*



bem como o QE.

QUESTÃO 10										
Com a implementação da descrição funcional, considera relevante, e oportuno, definir e implementar um novo modelo de gestão de carreira?										
Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Grau de Aplicabilidade	Aplicável	X		X			X		X	4
	Aplicável com adaptações				X	X		X		3
	Não aplicável		X							1
Gestão de Carreira	10.1 Aspirações pessoais/ Previsibilidade	X	X		X	X	X	X		6
	10.2 Competências <i>Hard</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	10.3 Competências <i>Soft</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	10.4 Quadro Especial	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	10.5 Necessidades institucionais				X			X		2
	10.6 Nomeção e colocação	X	X		X	X	X	X		6
	10.7 Avaliação de desempenho/ Mérito				X			X		2
	10.8 Cargos obrigatórios	X	X		X	X	X	X		6

Figura 26 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 10

O EME, refere que será relevante existir um modelo de Gestão de Carreiras adaptado às competências que efetivamente permita “[...] colocar a pessoa certa no local certo a fazer a coisa certa” (P. Abreu, *op. cit.*).

No entanto, é entendimento da DARH que a operacionalização do modelo de Gestão de Carreiras do militar do QP “[...] está a ser sincronizada com o desenvolvimento dos descritivos funcionais dos cargos, regulamentação da aplicação do RAMMFA e com as NRNC” (J. Saramago, *op. cit.*), e como tal não equaciona implementar um novo modelo.

Por seu turno os Presidentes dos CASE, as Armas de Cavalaria e Engenharia, destacam a implementação de um modelo de Gestão de Carreiras adaptado às competências, com base num diagnóstico, prévio, das necessidades da instituição (A. Varregoso; J. Almeida, *op. cit.*).

É igualmente referido, pelo Serviço de Administração Militar a necessidade de edificar vários modelos de carreira, em áreas mais técnicas como é o caso do Centro de Informação Geoespacial (R. Lopes, *op. cit.*).

5.2.11 Otimização da GRH (Pessoa certa, sítio certo a fazer a coisa certa)

É unanimemente tido como pertinente, associar a pessoa, com as competências certas para o desempenho de um determinado cargo e que possua igualmente a motivação para tal. Neste sentido, foram destacadas de forma transversal, todas as variáveis em apreço, importando apenas referir a exceção da variável resistência que apenas foi identificada nas



respostas de dois entrevistados (Figura 27).

QUESTÃO 11										
Considera que com a implementação da Descrição Funcional irá ser possível ter a pessoa certa, no sítio certo a fazer a coisa certa? e assim aumentar a motivação e produtividade individuais?										
Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Grau de Aplicabilidade	Aplicável	x		x			x			3
	Aplicável com adaptações		x		x	x		x	x	5
	Não aplicável									0
Gestão de Carreira	11.1 Aspirações pessoais/ Previsibilidade	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	11.2 Competências <i>Hard</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	11.3 Competências <i>Soft</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	11.4 Quadro Especial	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	11.5 Necessidades institucionais	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	11.6 Nomeção e colocação	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	11.7 Avaliação de desempenho/ Mérito	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	11.8 Cargos obrigatórios	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Descritor Funcional	11.1 Tarefas	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	11.2 Competências <i>Hard</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	11.3 Competências <i>Soft</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	11.4 Quadro Especial	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Mudança	11.1 Implementação	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	11.2 Resistência				x	x				2

Figura 27 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 11

De facto, o EME, refere que o descritor funcional visa facilitar a análise de dados “[...] promovendo uma tomada de decisão mais eficaz, assim como a obtenção de melhores resultados ao nível da motivação e produtividade” (P. Abreu, *op. cit.*).

A DARH considera que, os planos de carreira, aumentam a motivação dos militares, através do apoio às decisões de cada um ao longo do seu percurso profissional. No entanto, releva que “[...] para funções de Comando o que prevalece será a escolha do Comando do Exército” (J. Saramago, *op. cit.*).

Os Presidentes dos CASE, nomeadamente das Armas de Cavalaria e Engenharia, identificam como importante a revisão das normas de colocação, a definição de modelos de carreira a par do desenvolvimento de ferramentas para ajustar o cargo, aos elementos e competências (A. Varregoso; J. Almeida, *op. cit.*).

Por sua vez, no Serviço de Administração Militar releva-se a necessidade de os descritores funcionais serem revistos periodicamente (R. Lopes, *op. cit.*).

5.2.12 Charneira no posto de Major em conjugação com frequência do CEM-C

Em virtude de aquando da passagem ao posto de Major, os oficiais já terem mais de uma dezena de anos de serviço, é entendimento (Figura 28), que o posto de Major pode ser



identificado como pedra de toque da carreira. Assim, destacam-se as variáveis, competências *hard* e *soft*, as tarefas inerentes ao respetivo descritor funcional e o QE.

QUESTÃO 12										
Na sua conceção, a promoção ao posto de Major deve assumir-se como charneira? Onde apenas os mais competentes (e mediante frequência do CEM-C) têm hipóteses de maior progressão vertical? (por interesse do próprio ou por falta de aptidão, com base em testes realizados)										
Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Grau de Aplicabilidade	Aplicável			X						1
	Aplicável com adaptações	X	X		X	X	X	X	X	7
	Não aplicável									0
Gestão de Carreira	12.1 Aspirações pessoais/ Previsibilidade			X					X	2
	12.2 Competências <i>Hard</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	12.3 Competências <i>Soft</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	12.4 Quadro Especial	X	X		X	X	X	X	X	7
	12.5 Necessidades institucionais	X	X	X	X	X		X	X	7
	12.6 Nomeção e colocação									0
	12.7 Avaliação de desempenho/ Mérito			X	X	X		X		4
	12.8 Cargos obrigatórios	X	X	X	X	X		X		6
Descritor Funcional	12.1 Tarefas	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	12.2 Competências <i>Hard</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	12.3 Competências <i>Soft</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	8
	12.4 Quadro Especial	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Mudança	12.1 Implementação		X	X	X	X	X	X	X	6
	12.2 Resistência	X	X		X		X			4

Figura 28 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 12

No entanto, o EME, releva o facto dos cursos terem como intuito dotar os militares de competências transversais, não devendo ser entendidos “[...] como ferramentas para a progressão de carreira, mas sim ferramentas para desempenho de determinados cargos” (P. Abreu, *op. cit.*).

No entendimento da DARH a frequência do CEM-C apenas vai potenciar as competências, mas e que a charneira deve ser no posto de Tenente-Coronel onde “[...] os cargos correspondentes abrangem todo o leque de competências apreciadas no seu desempenho nas diferentes funções militares” (J. Saramago, *op. cit.*).

Os Presidentes dos CASE, consideram que deve ser prevista progressão para oficiais que não frequentem o CEM-C, mas possuam elevada qualidade, em conjugação com a avaliação quantificável do potencial do militar (A. Varregoso; J. Almeida; R. Lopes, *op. cit.*).

5.2.13 Explicação das alterações, via informação descendente

Da análise das respostas, constata-se que é tido como fundamental as pessoas serem informadas e envolvidas durante todo o processo, garantindo assim a transparência e credibilidade do sistema em implementação. Destacam-se as variáveis, competências *hard*



e *soft*, bem como a sua implementação (Figura 29).

QUESTÃO 13										
Inerente ao processo de implementação da Descrição Funcional julga ser importante, existir informação descendente a explicar as alterações que daí advirão?										
Categorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Grau de Aplicabilidade	Aplicável	x	x	x	x	x	x	x	x	6
	Aplicável com adaptações									0
	Não aplicável									0
Gestão de Carreira	13.1 Aspirações pessoais/ Previsibilidade		x	x	x	x	x	x		6
	13.2 Competências <i>Hard</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	13.3 Competências <i>Soft</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	13.4 Quadro Especial		x	x	x		x	x	x	6
	13.5 Necessidades institucionais							x		1
	13.6 Nomeção e colocação		x	x			x	x		4
	13.7 Avaliação de desempenho/ Mérito		x	x			x	x		4
	13.8 Cargos obrigatórios		x	x			x	x		4
Mudança	13.1 Implementação	x	x	x	x	x	x	x	x	8
	13.2 Resistência	x	x	x	x	x	x	x	x	8

Figura 29 – Grau de aplicabilidade e análise de conteúdo da Questão 13

O EME, refere que inerente à implementação do descritor funcional está previsto a informação descendente (P. Abreu, *op. cit.*).

Em concordância, a DARH destaca que é obrigatório que todo o militar “[...] seja conhecedor dos mecanismos, ferramentas e processos inerentes à administração de RH no Exército, por consequência da gestão da carreira” (J. Saramago, *op. cit.*). No entanto releva, igualmente, que o militar é o principal responsável pela sua carreira, sendo que “compete à administração gerir essa intenção em concordância com os interesses da instituição” (J. Saramago, *op. cit.*).

Por seu turno, os Presidentes dos CASE, identificam como importante o militar ser conhecedor do que está a ser implementado e das implicações que daí advirão. Atente-se, que o grande intuito da instituição é “[...] continuarmos a progredir com os melhores, garantindo, que temos militares mais motivados e com plena consciência das expetativas de carreira que são exequíveis para o seu caso específico” (R. Lopes, *op. cit.*).

5.3 Síntese conclusiva

Tendo por base a investigação realizada, no âmbito da Gestão de Carreiras e descritivos funcionais, a nível das FFAA nacionais e de países aliados, consubstanciada em entrevistas e pesquisa documental, respetivamente, foi possível edificar um modelo de LFO, segundo as quais se irá proceder à implementação do descritor funcional no Exército português.



No que concerne à aplicabilidade de cada LFO, *per si*, constata-se que a maioria foi considerada pelos entrevistados como aplicável, designadamente as LFO 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10 e 13. Sendo as restantes, igualmente tidas como aplicáveis, mas com necessidades de se proceder a adaptações específicas, no caso das LFO 3, 5, 7, 11 e 12 (Figura 30).

APLICABILIDADE												
Linha de Força Organizacional [LFO]	Grau de Aplicabilidade da LFO por Entrevistado								Unidades de Enumeração			Aplicabilidade [LFO]
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Aplicável [A]	Aplicável c/ Adaptações [AA]	Não Aplicável [NA]	
LFO 1	A	A	A	AA	A	NA	A	AA	5	2	1	Aplicável
LFO 2	NR	A	NR	A	A	AA	AA	A	4	2	0	Aplicável
LFO 3	NA	A	NA	AA	NA	A	NA	A	3	1	4	Aplicável com adaptações
LFO 4	AA	A	A	NR	A	A	AA	A	5	5	0	Aplicável
LFO 5	NR	NA	NA	AA	NA	AA	AA	AA	0	4	3	Aplicável com adaptações
LFO 6	A	A	A	A	A	A	A	A	8	0	0	Aplicável
LFO 7	AA	AA	AA	AA	AA	A	AA	AA	1	7	0	Aplicável com adaptações
LFO 8	A	A	NA	A	AA	A	A	A	6	1	1	Aplicável
LFO 9	A	A	A	AA	AA	A	A	A	6	2	0	Aplicável
LFO 10	A	NA	A	AA	AA	A	AA	A	4	3	1	Aplicável
LFO 11	A	AA	A	AA	AA	A	AA	AA	3	5	0	Aplicável com adaptações
LFO 12	AA	AA	A	AA	AA	AA	AA	AA	1	7	0	Aplicável com adaptações
LFO 13	A	A	A	A	A	A	A	A	8	0	0	Aplicável

Legenda:

- A - Aplicável
- AA - Aplicável com adaptações
- NA - Não aplicável
- NR - Não responde

Figura 30 – Grau de aplicabilidade das LFO

No seguimento da identificação do grau de aplicabilidade de cada LFO, *per si*, foram elencadas pelos entrevistados diversas medidas, adaptações, tidas por convenientes no caso específico das LFO 3, 5, 7, 11 e 12 (Figura 31).

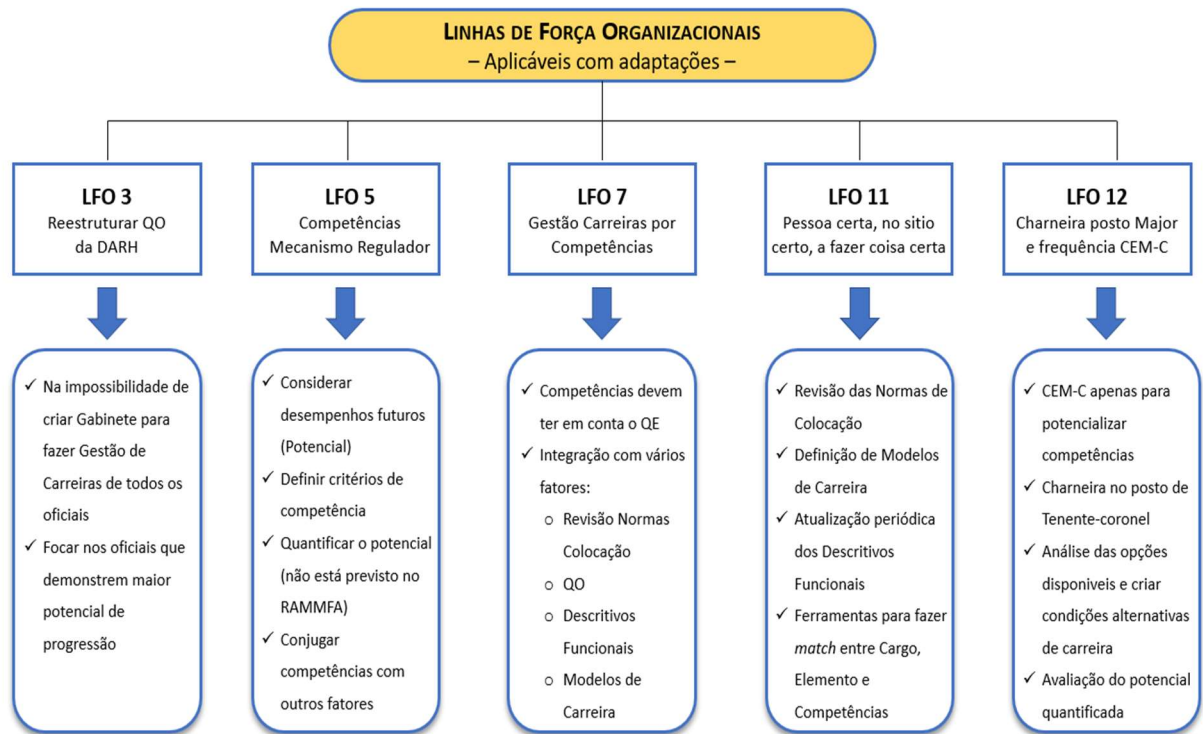


Figura 31 – LFO aplicáveis com adaptações e respetivas medidas a implementar

Decorrente da análise de conteúdo foi, igualmente possível, mapear as variáveis identificadas para cada conceito estruturante (Apêndice I).

Com o desígnio de se inferir qual o impacto da descrição funcional na Gestão de Carreiras importa integrar as duas perspetivas em apreço, por um lado a aplicabilidade de cada LFO, com enfoque nas adaptações referidas, por outro a análise de conteúdo destacando as variáveis mais identificadas. É precisamente da integração destas perspetivas que se obtém o impacto que a implementação da descrição funcional do cargo vai ter na Gestão de Carreiras dos oficiais dos QP do Exército português (Apêndice J).

Sendo que esta integração, e inerente impacto que se infere, é consubstanciada no modelo de LFO, nas adaptações propostas e nas variáveis mais mapeadas, obtendo-se desta forma a resposta à QC da investigação em apreço, e que, por conseguinte, materializa o seu culminar.



6. Conclusões

A mudança assume-se como um desafio permanente para as Organizações, o Exército não é exceção, uma vez que se encontra em processo de adoção e implementação da descrição funcional do cargo.

De facto, a gestão de carreiras assume-se como complexa e dinâmica, sendo, no entanto, uma certeza que o novo paradigma ao nível da GRH, certamente, terá que ver com a relação que se estabelece entre a Instituição e o militar, sendo fomentado que o militar tenha um papel mais ativo na construção do seu percurso, e que, simultaneamente a administração sirva de apoio e aconselhamento no decorrer de todo o percurso.

Desta forma, procura-se, simultaneamente, criar mecanismos que permitam ao Comando do Exército tomar decisões mais informadas e ao militar fazer opções conscientes e esclarecidas.

Com o intuito de sistematizar as conclusões, resultantes da análise e reflexão crítica da presente investigação, importa antes do mais lembrar o seu OG. Assim, almejou-se analisar o impacto da implementação da descrição funcional do cargo na Gestão de Carreira dos oficiais dos QP do Exército português. Este OG foi consubstanciado pela procura de resposta a uma QC: Qual o impacto da implementação da descrição funcional na Gestão de Carreiras dos oficiais dos QP do Exército português?

Para a resposta desta QC concorreram três QD, com o objetivo de focar a investigação, e às quais se procurou responder ao longo dos capítulos. Para a resposta destas QD foi delineada uma estratégia de investigação qualitativa substanciada num desenho de pesquisa comparativo segundo uma metodologia de raciocínio essencialmente dedutivo. Metodologicamente, inicialmente incidiu na interpretação de dados obtidos através da técnica de recolha documental clássica para enquadrar concetualmente as principais teorias relacionadas com a gestão de carreiras e a descrição funcional, a nível das FFAA nacionais, bem como caracterizar a gestão de carreiras dos países aliados da amostra. De referir ainda que, a caracterização ao nível das FFAA nacionais, foi complementada por observação não participante através de entrevistas semiestruturadas dirigidas aos Chefes das Repartições de Gestão de Carreiras do respetivo ramo. Com a integração dos contributos retirados da análise a nível nacional e dos países aliados estudados, foram identificadas LFO para a implementação da descrição funcional na Gestão de Carreiras dos oficiais dos QP do Exército português. A validação destas foi feita através da técnica de observação não participante com entrevistas semiestruturadas dirigidas a uma amostra de Oficiais Gerais,



com reconhecida relevância para o processo, designadamente o DCoordEME, o Major-general DARH e os Presidentes dos CASE.

No segundo capítulo foi sistematizada e aprofundada a metodologia formulada para a consecução desta investigação. Simultaneamente, foi desenvolvido um corpo concetual que permitiu normalizar os conceitos estruturantes utilizados no decorrer do estudo.

No terceiro capítulo, para responder à QD1 foram analisados os modelos de gestão de carreiras, em vigor, dos oficiais dos QP, de cada ramo das FFAA nacionais. Neste âmbito constatou-se que na Marinha e na Força Aérea a utilização dos descritores funcionais de cargo, bem como o uso de mecanismos para aferir as expectativas pessoais do oficial nas respetivas carreiras são amplamente utilizados.

No quarto capítulo foi analisada a utilização da descrição funcional do cargo em modelos de gestão de carreiras das FFAA de Oficiais do QP de uma amostra de países aliados (Espanha, França e Bélgica), respondendo-se assim à QD2. Verificou-se que, a gestão de carreiras dos oficiais das FFAA dos países aliados, em estudo, têm particularidades muito próprias, que abrangem a forma como os próprios ramos se articulam, passando pelas tipologias de carreiras instituídas, até à importância que dão às competências. No entanto, identifica-se uma clara “clivagem”, no que à utilização das competências diz respeito, entre Espanha, França e Bélgica, com estas duas últimas a centrarem a carreira, a formação e as próprias promoções nas competências.

O quinto capítulo foi estruturado em duas partes, na primeira, e para se responder à QD3, foi edificado um modelo preliminar de LFO para a implementação da descrição funcional do cargo, que teve por base os principais resultados decorrentes da análise realizada ao nível das FFAA nacionais, e de países aliados. Numa segunda parte, realizou-se a validação do modelo de LFO, bem como o inerente estudo do impacto que a implementação da descrição funcional do cargo no Exército terá ao nível da Gestão de Carreiras dos oficiais dos QP. Para tal, efetuou-se uma análise de conteúdo referente à reação ao modelo preliminar de LFO proposto, na sequência das oito entrevistas semiestruturadas ao DCoordEME, ao DARH e aos Presidentes dos CASE. Em complemento foi verificado o grau de aplicabilidade efetivo de cada LFO *per si*, onde se constatou que a maioria foi considerada, pelos entrevistados, como aplicável, sendo no entanto, identificadas adaptações específicas no caso das LFO 3, 5, 7, 11 e 12. Decorrente da análise de conteúdo foi, igualmente possível, mapear as variáveis identificadas para cada conceito estruturante, de onde se destacam as competências *hard* e *soft*, o QE, as necessidades institucionais, as



nomeações e colocação, os cargos obrigatórios e a implementação. No que concerne às adaptações apontadas pelos entrevistados, releva-se: a importância de quantificar o potencial e que não está previsto no RAMMFA, a revisão das normas de colocação, a criação de vários modelos de carreira, a atualização periódica dos descritivos funcionais, o posto de charneira ser em Major/Tenente-coronel e o facto do CEM-C apenas potencializar as competências, e não ser condição para progressão na carreira. Destarte, para se inferir o impacto da descrição funcional na Gestão de Carreiras importa integrar a análise de conteúdo, bem como a aplicabilidade de cada LFO, per si, com relevância para as adaptações identificadas pelos entrevistados. Ou seja, foi através da integração e sistematização dos vários resultados obtidos, que se respondeu à QC.

Nesta fase importa salientar as principais limitações à investigação, designadamente: o facto de estar focada na organização e não no militar; nas características da amostra que, apenas abrangeu os oficiais dos QP não ter sido possível integrar as respostas do Presidente do Conselho da Arma de Infantaria.

Contudo, identificaram-se algumas oportunidades para aprofundamento da temática em apreço, nomeadamente o alargamento da amostra para inclusão da categoria de sargentos e praças, e eventualmente dos regimes de contrato especiais, recentemente aprovados. Para além disso, consideramos também ser importante estudar a possibilidade de modelos de carreira “paralelos” em situações que exijam grande especificidade técnica. Tendo sido o foco do presente estudo a vertente “organizacional” e não “individual”, em virtude do processo de implementação da descrição funcional ainda estar a decorrer, considera-se pertinente numa fase pós implementação focar o estudo na perspectiva individual, nomeadamente com a inclusão metodológica de questionários a uma amostra aleatória/probabilística de militares.

Como última reflexão desta investigação, é nossa convicção que o sucesso da implementação da descrição funcional do cargo no Exército, dependerá em primeira instância do grau de envolvimento dos militares, bem como das entidades que o vão executar e tornar consequente, no sentido da sua operacionalização, a par da adequação de atitudes e das inerentes práticas da GRH em vigor.



Referências bibliográficas

- Alexandre, A. (2016). *Estruturação e GCs em países amigos e aliados. Análise comparativa das mais recentes alterações em relação ao caso português*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General. Instituto Universitário Militar.
- Cabral-Cardoso, C., Cunha, M. P., Cunha, R. C., Marques, C. A., Rego, A. & Gomes, J. F. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas* (3.ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar. (2017). *Informação n.º 9/2017/DE-AEA, de 16 de maio de 2017*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.ª Ed.). São Paulo: Manole.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio. (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1ª Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Departamento de Estudos Pós-Graduados. (2021). *Informação N.º 620/ DEPG-AEOM/AETTM, de 06 de outubro de 2021. CEMC 2021/22 - Homologação de Lista de Temas de Trabalhos de Investigação Individual*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Divisão de Planeamento de Forças. (2021). *Informação N.º: DPF/RO-2021-000640, de 28 de setembro de 2021. Implementação da Descrição Funcional no Exército*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Estado-Maior do Exército (2020). Despacho N.º 27/CEME/2020, de 14 de fevereiro de 2020. *Instruções para a aplicação do Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas aos Militares do Exército no âmbito das promoções por escolha*. Lisboa: General Chefe do Estado-Maior do Exército.
- Exército Português (2021). *Diretiva Estratégica do Exército 2021-2022*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército.
- Ferreira, P. J. S. (2017). *Estruturação da carreira militar em países ocidentais. Análise comparativa em relação ao caso português ao nível da categoria de oficial*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto. Instituto Universitário Militar.



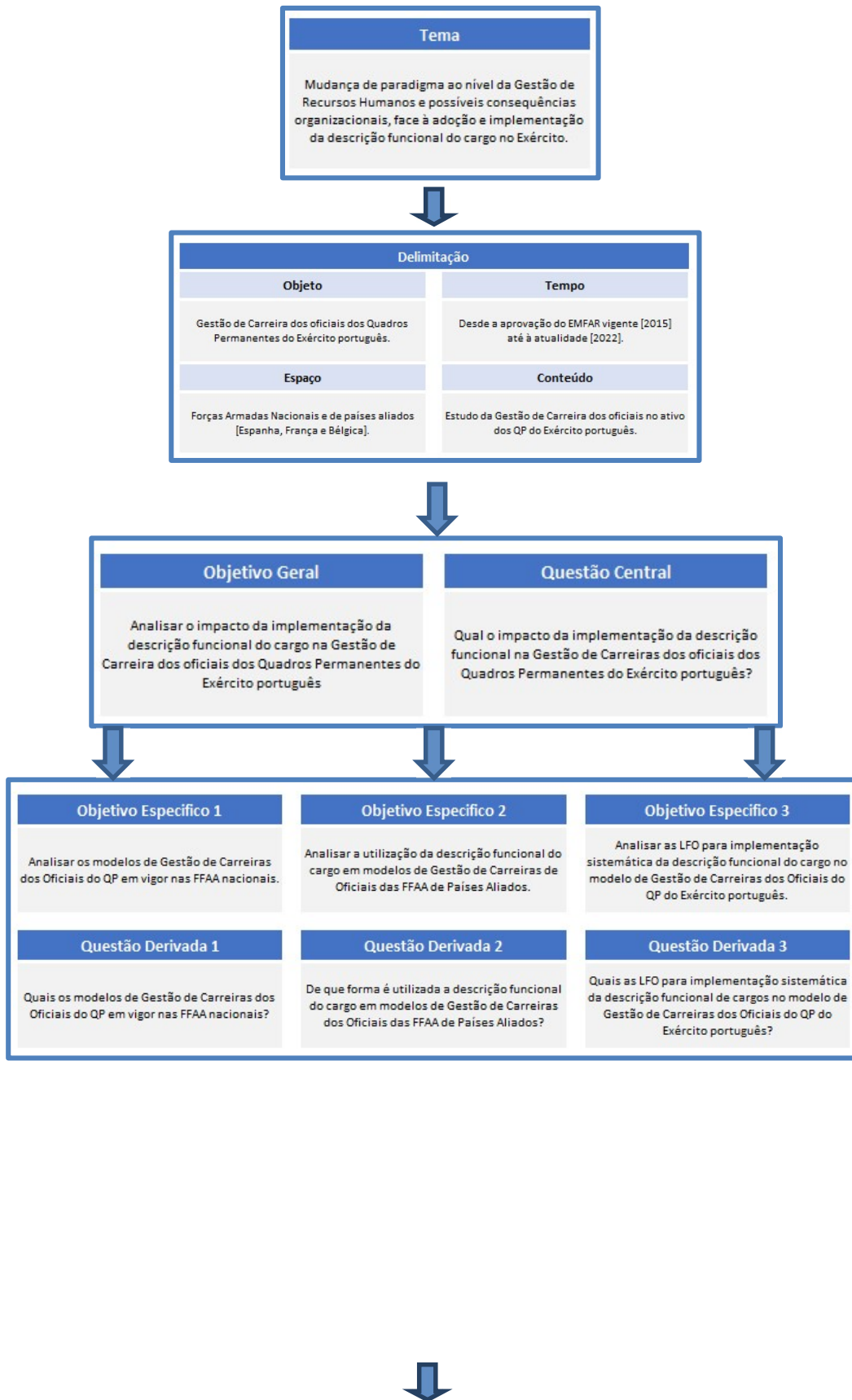
- Herzog, J. P. (1991). *People: the critical factor in managing change*. Journal of Systems Management, Cleveland, 42(3), 6-11. Retirado de: <https://search.proquest.com/openview/156cf8776cccd3c57sssf/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40682>
- Jefatura del Estado, 2007a. De la carrera militar (*Ley 39/2007, de 19 de noviembre*), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado, 2007b. *Estatuto Básico del Empleado Público* (Ley 7/2007, de 12 de abril), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Ley 39/2007, de 19 de noviembre. (2007). *De la carrera militar*. Boletín Oficial del Estado, 278, 47336-47377. Madrid: Jefatura del Estado España.
- Mateus, M. C. (2016). *O desenvolvimento da Carreira dos Oficiais das Forças Armadas - Mitigar a incerteza e a insegurança*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto. Instituto Universitário Militar.
- Ministère de la Défense, 2007b. *Loi fixant le statut des militaires du cadre actif des Forces armées* (Loi du 28 février 2007), Bruxelles: Sénat de Belgique.
- Ministère de la Défense, 2013. *Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 9 juillet 2007 relatif à l'organisation des filières de métiers, domaines d'expertise et pôles de compétence* (Arrêté royal du 1er octobre 2013), Bruxelles: Belgisch Staatsblad.
- Ministère de la Défense, 2015. *Cursus de carrière des officier de la marine* (Note N° 0-6100-2015/DEF/DPMM/PRH/NP, du 10 juillet 2015), Paris: Direction du Personnel Militaire de la Marine.
- Ministerio de Defensa, 2011a. *Cursos*. [Página online] Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. Retirado de: <http://www.defensa.gob.es/ceseden/esfas/cursos/>
- Moura, R. J. N. (2021). *A Gestão das Carreiras de Oficiais e Sargentos - Mecanismos Reguladores*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto. Instituto Universitário Militar.
- Pedro, N. S. V. (2016). *Estruturação e Gestão das Carreiras dos Militares das Forças Armadas Portuguesas. Avaliação do Impacto do novo EMFAR* (DL N.º 90/2015 de 29 de Maio). Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto. Instituto Universitário Militar.



- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). *Organizational Development: Theory, Practice, and Research*. Handbook of Industrial and Organizational (pp. 719-822). Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologists Press.
- Portaria n.º 301, de 30 de novembro (2016). *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, N.º 230. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3a edição). Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. V. (Coord). (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.a ed., revista e atualizada). Em Cadernos do IUM N.º 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L. (2017a). Evolução do modelo de desenvolvimento e gestão de carreiras dos oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas portuguesas. Análise crítica e subsidios para uma intervenção, Estudo 2. In Santos, L. (Coord). *Modelos de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção*. Coleção "ARES". Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L. (Coord). (2017b). Modelos de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção. Coleção "ARES". Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Schein, E. H., 1978. *Carrer Dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Silveira, J. A. S., 2015. *A Carreira Militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestionária*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto. Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2015). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas* (10.ª Ed.). Lisboa: Lidel.
- Thiry-Cherques, H. R., 2012. *Individualismo e Carreira: o Duplo Constrangimento*. In: M. Balassiano e I. S. Costa, ed. lit., 2012, GCs - Dilemas e Perspetivas. São Paulo: Editora Atlas, pp. 20-48.



Apêndice A — Modelo de Análise





Matriz de Análise		
Conceitos	Dimensões	Variáveis
Gestão de Carreira	Individual	Aspirações pessoais/ Previsibilidade
		Competências <i>Hard</i>
		Competências <i>Soft</i>
		Quadro Especial
	Organizacional	Necessidades institucionais
		Nomeação e colocação
		Avaliação de desempenho/ Mérito
		Carqos obrigatórios
Descritor Funcional	Organizacional	Competências <i>Hard</i>
		Competências <i>Soft</i>
		Quadro Especial
		Tarefas
Mudança	Organizacional	Competências <i>Hard</i>
		Competências <i>Soft</i>
		Quadro Especial
		Implementação
		Resistência



Apêndice B — Lista e Guião da entrevista aos Chefes das Repartições de Gestão de Carreiras das Forças Armadas Nacionais

	IDENTIFICAÇÃO			ENTREVISTA		
	Ramo das FFAA Nacionais	Função	Posto	Nome	Data	Via
ENTREVISTADOS	Marinha	Chefe da Repartição de Situações e Efetivos	Capitão-de-mar-e-guerra	Adelino Costa Cabral	16/mar/22	email
	Exército	Chefe da Repartição de Gestão de Carreiras	Coronel	Anibal Carlos Correia Saraiva	20/mar/22	email
	Força Aérea	Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções	Tenente-Coronel	Nuno Quirino Martins	15/mar/22	email

Figura 32 –Lista dos Chefes de Gestão de Carreiras das Forças Armadas Nacionais entrevistados

Guião da Entrevista aos Chefes das Repartições de Gestão de Carreiras das FFAA Nacionais		
Introdução		
<p>Esta entrevista decorre da frequência do Curso de Estado-Maior Conjunto 2021/2022, destinando-se a apoiar uma investigação subordinada ao tema: “Mudança de paradigma ao nível da Gestão de Recursos Humanos e possíveis consequências organizacionais, face à adoção e implementação da descrição funcional do cargo no Exército”.</p> <p>A Questão Central da Investigação é: "De que forma a implementação da descrição funcional do cargo vai ter impacto na Gestão de Carreira dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português?"</p> <p>O objetivo desta entrevista é recolher a informação necessária para caracterizar/mapear os Modelos de Gestão de Carreira, em vigor, dos Oficiais das Forças Armadas Portuguesas. Visa também identificar, no caso da Marinha e da Força Aérea, a forma como o Descritor Funcional é utilizado na Gestão de Carreira. Limita-se a amostra de oficiais no Ativo, que ingressam na carreira através da frequência de um Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar</p>		
Categoria	N.º	Questão
I – Gestão de Carreira	1	Como caracteriza, em termos estruturais, a carreira militar dos oficiais do QP do (Ramo)?
	2	Como é realizada a Gestão de Carreira dos oficiais do QP do (Ramo)? <ul style="list-style-type: none"> Qual a repartição responsável? Qual o modelo em vigor? Desde quando?
	3	Quais os mecanismos reguladores de carreira dos oficiais que se encontram implementados atualmente?
	4	Do ponto de vista organizacional/ instituição, no âmbito da Gestão de Carreira dos Oficiais do QP, de que forma se materializam (são utilizados/ tidos em consideração), os seguintes aspetos: <ul style="list-style-type: none"> Necessidades institucionais Avaliação de desempenho mérito Cargos obrigatórios Competências <i>Hard</i> Competências <i>Soft</i> Quadro especial
	5	Do ponto de vista individual, no âmbito da Gestão de Carreira dos Oficiais do QP, de que forma se materializam (são utilizados/ tidos em consideração), os seguintes aspetos: <ul style="list-style-type: none"> Aspirações pessoais/ Previsibilidade Competências <i>Hard</i> Competências <i>Soft</i> Quadro especial
	6	Como encara a Gestão de Carreira, em função das competências do indivíduo e não necessariamente do Quadro Especial em que se insere?



Mudança de paradigma ao nível da Gestão de Recursos Humanos e possíveis consequências organizacionais, face à adoção e implementação da descrição funcional do cargo no Exército.

II – Descrição Funcional	7	Desde quando utilizam a descrição funcional na GRH? Qual o modelo em vigor? Utilizam-na de forma generalizada ou apenas para determinados cargos/funções (e porquê)?
	8	Na literatura especializada o conceito da descrição funcional tem como objetivo identificar as tarefas ou atribuições, a par das competências necessárias para o seu desempenho. Face a isto, como utilizam a descrição funcional ao nível da GRH?
	9	Atendendo a que a um militar podem ser atribuídas tarefas que não estejam totalmente alinhadas com o cargo ou função orgânica exercida, existe algum critério na definição dos descritores funcionais para evitar que aquelas tarefas acabem por assumir grande significado no desempenho do militar?
	10	Do ponto de vista organizacional/ instituição, no âmbito da descrição funcional do cargo, de que forma se materializam (são utilizados/ tidos em consideração), os seguintes aspetos: <ul style="list-style-type: none">• Tarefas• Competências <i>Hard</i>• Competências <i>Soft</i>• Quadro especial
	11	As competências definidas na descrição funcional, são adquiridas à priori ou à posteriori do assumir de determinada função?
	12	Qual a utilização da descrição funcional ao nível da Gestão de Carreira dos Oficiais do QP? Por exemplo, para nomeação para cargos, cursos, etc?
	13	Quais as vantagens em utilizar a descrição funcional do cargo na GRH? E na Gestão de Carreira, incluindo a Avaliação de Mérito?
III – Mudança	14	Quais as principais dificuldades que existiram (antevê) aquando da implementação da descrição funcional no ramo? <ul style="list-style-type: none">• Como foi conduzido o processo?• Por quem?• Quanto tempo demorou?
	15	Quais as implicações que a adoção da descrição funcional do cargo acarretou? <ul style="list-style-type: none">• Ao nível do normativo legal• Avaliação dos militares
	16	Aquando da implementação quais as principais resistências que encontraram? <ul style="list-style-type: none">• Individuais• Organizacionais
	17	Vê utilidade de integrar a figura do Tutor ou de obrigação do 1º avaliador periodicamente, e de uma forma formal, fazer um balanço do desempenho do militar, face ao descritivo funcional e as tarefas efetivamente atribuídas ao mesmo, para efeitos de avaliação?
IV – Geral	18	Tem mais alguma observação que julgue importante para o estudo em análise?

Figura 33 –Guião da entrevista aos Chefes da Gestão de Carreiras das Forças Armadas Nacionais



Apêndice C — Modelo de Entrevista de Orientação de Carreira da Marinha portuguesa

Entrevista presencial de orientação de carreira

A entrevista presencial de orientação de carreira será conduzida por um elemento do Gabinete de Carreiras e Recolocação Externa (GCRE) da Direção de Pessoal (DP), sendo realizada a todos os militares da Marinha dos Quadros Permanentes na situação de Ativo.

O objetivo da entrevista de orientação de carreira é conhecer as expectativas individuais de evolução na carreira e objetivos pessoais quanto às áreas para desempenho de funções e melhoria das qualificações académicas e profissionais, contribuindo para o processo de melhoria da gestão de pessoal.

A entrevista e toda a informação recolhida durante a mesma terão carácter confidencial, sendo realizada em local reservado. O impresso em anexo, após preenchido, é tratado como confidencial e arquivado no processo individual do militar, após assinado pelo próprio e pelo elemento do GCRE que efetuou a entrevista.

Guião de entrevista presencial de orientação de carreira

Identificação do militar entrevistado

NII: _____ Posto e classe: _____

Nome: _____

Unidade de colocação: _____

Data da realização da entrevista: _____

Expectativas quanto a novas funções

1. Qual a sua ideia sobre o seu futuro profissional na Marinha?
2. Indique, por ordem de relevância, os três aspetos que poderiam ser melhorados para aumentar a sua motivação com a carreira.
3. Qual a próxima unidade/estabelecimento/órgão onde gostaria de desempenhar funções (curto prazo – 3/5 anos)?
4. Depois de destacar dessa unidade, qual a unidade/estabelecimento/órgão onde gostaria de desempenhar funções (médio prazo – 5/10 anos)?
5. Na sua opinião, de que forma a formação que recebeu até ao momento contribui para desempenhar funções nessas unidades?
6. Para melhorar o seu desempenho, tanto na unidade atual como em unidades futuras, qual a formação profissional que gostaria de frequentar?
7. Qual a formação externa à Marinha que gostaria de frequentar neste momento? (ex. ensino secundário, licenciatura, pós-graduação, mestrado, doutoramento)

Autoavaliação de competências técnicas e comportamentais

As questões seguintes destinam-se à sua autoavaliação individual (ao nível de características pessoais, competências técnicas e comportamentais) e à avaliação do ambiente da organização.

8. Quais são as suas características individuais e competências que considera serem os seus pontos fortes?
9. Quais são as suas características individuais e competências que considera que podem ser melhoradas?
10. Na Marinha, quais os fatores que identifica como oportunidades para si e para o seu desenvolvimento?
11. Na Marinha, quais os fatores que identifica como potenciais ameaças para si e para o seu desenvolvimento?

•

O militar

O elemento do GCRE



Apêndice D — Extrato do Mapa Detalhado de Cargos do Diretor de Pessoal da Marinha Portuguesa

MARINHA Superintendencia do Pessoal

Mapa Detalhado de Cargos

Pág: 1/223

DATA ENTRADA EM VIGOR: 19-FEV-21			
LISTAGEM POR UNIDADE, LOTAÇÃO, N.DETALHE			
UNIDADE:	4A740 DP	ÁREA:	DIREÇÃO
LOTAÇÃO:	NORMAL	NO. DETALHE:	C00
SIT.UNIDADE:	LOTAÇÃO	ACE:	SP
CARGO PRINCIPAL:	C001 DIRETOR DE PESSOAL	VARIANTE:	02
FUNÇÃO MILITAR:	DIREÇÃO OU CHEFIA		
POSTO/CATEGORIA:	COM	CLASSE/RAMO:	M
		ORIGEM:	QUADRO: QP-ACT
CREDENCIAÇÃO NATO:	NATO SECRET		
NACIONAL:	SECRETO (NACIONAL)		
UE:			
CARGOS SECUNDÁRIOS:			
FUNÇÕES:			
	CG132 PROP ALT AO NORMAT EM VIGOR NA SUA ÁREA		
	CG142 PROP PROCED RELAT RECRUT/CLASS/SEL PESS		
	CG144 PROPOR O PLANO AQUISIÇÃO DE PESSOAL		
	CG145 PROMOVER ELABORAÇÃO DIRETIVAS E ESTUDOS		
	CG146 CONVOCAR E PRESIDIR CONSELH CL SARG/PRA		
	CG148 PLAN/DIRIG/CONTROL ACTIVID RESPET U/E/O		
	CG926 PROPOR PROC RELAT AVAL/REGIS DE PESSOAL		
	CG927 PROP PROC RELAT APECT/CONTROL DE PESSOAL		
	CG936 PROMOVER ELAB PROPOSTAS/INFOR/PARECERES		
QUALIFICAÇÕES:			
CONHECIMENTOS DE LÍNGUAS:			
LINGUAS: I	INGLÊS	NÍVEL: 3333	PRIORIDADE: E
OBSERVAÇÕES:			

Figura 34 – Extrato do Mapa Detalhado de Cargos do Diretor de Pessoal da Marinha portuguesa



Apêndice E — Modelo de Descritivo de Cargo a implementar no Exército português

NÃO CLASSIFICADO



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS

Descritivo do Cargo

1. Identificação do Cargo																
Designação do Cargo						Código										
Categoria						Reporte										
Posto						Ramo										
Arma/Serviço						Direção										
QEsp/AF/Esp						Divisão										
Duração da Colocação						Comando										
Credenciações						Função Militar										
Índice Remuneratório (Só MPCE)						Progressão Horizontal						S		N		
2. Missão do Cargo (Descrição Breve)																
3. Áreas de Responsabilidade e Atribuições																
Áreas de Responsabilidade						Atribuições (Funções)										
4. Conhecimentos, Qualificações e Experiência																
a. Habilitações Literárias:																
b. Qualificações / Certificações / Conhecimentos Técnico-Profissionais																
Essenciais								Desejáveis								
Nacionais																
UE																
N/A						N/A										
NATO																
N/A						N/A										
c. Línguas																
Língua	Compreensão					Comunicação					Escrita					
	N/A	I	II	III	IV	N/A	I	II	III	IV	N/A	I	II	III	IV	
Inglês				x					x						x	
Francês	x					x					x					
Espanhol	x					x					x					
5. Competências Transversais (requeridas para o grupo funcional)																
Competências		Indicadores Comportamentais													Nível de Proficiência	
6. Competências Específicas (requeridas para o posto/grupo funcional)																
Competências		Indicadores Comportamentais													Nível de Proficiência	
		Saber (Teórica)														
		Saber Fazer (Prática)														
		Saber Ser (Social e Comportamental)														



Descritivo do Cargo

2

7. Matriz de Competências						
		Nível Proficiência Pretendido				
		1	2	3	4	5
Transversais	Liderar e Decidir					
	Apoiar e Cooperar					
	Interagir e Apresentar					
	Criar e Conceptualizar					
Específicas	Formular Estratégias e Conceitos					
	Apresentar e Comunicar Informação					
	Liderar e Supervisionar					
	Trabalhar com pessoas					
	Aderir a princípios e valores					
	Persuadir e Influenciar					
8. Condições de Exercício						
Específicas (...)						
Ambiente de trabalho (...)						
Equipamento e Material utilizado (...)						
Requisitos físicos e psicológicos (...)						

Figura 35 – Modelo de Descritivo de Cargos a implementar no Exército português



Apêndice F — Equivalência dos postos da Categoria de Oficial entre a referência OTAN e as FFAA Nacionais

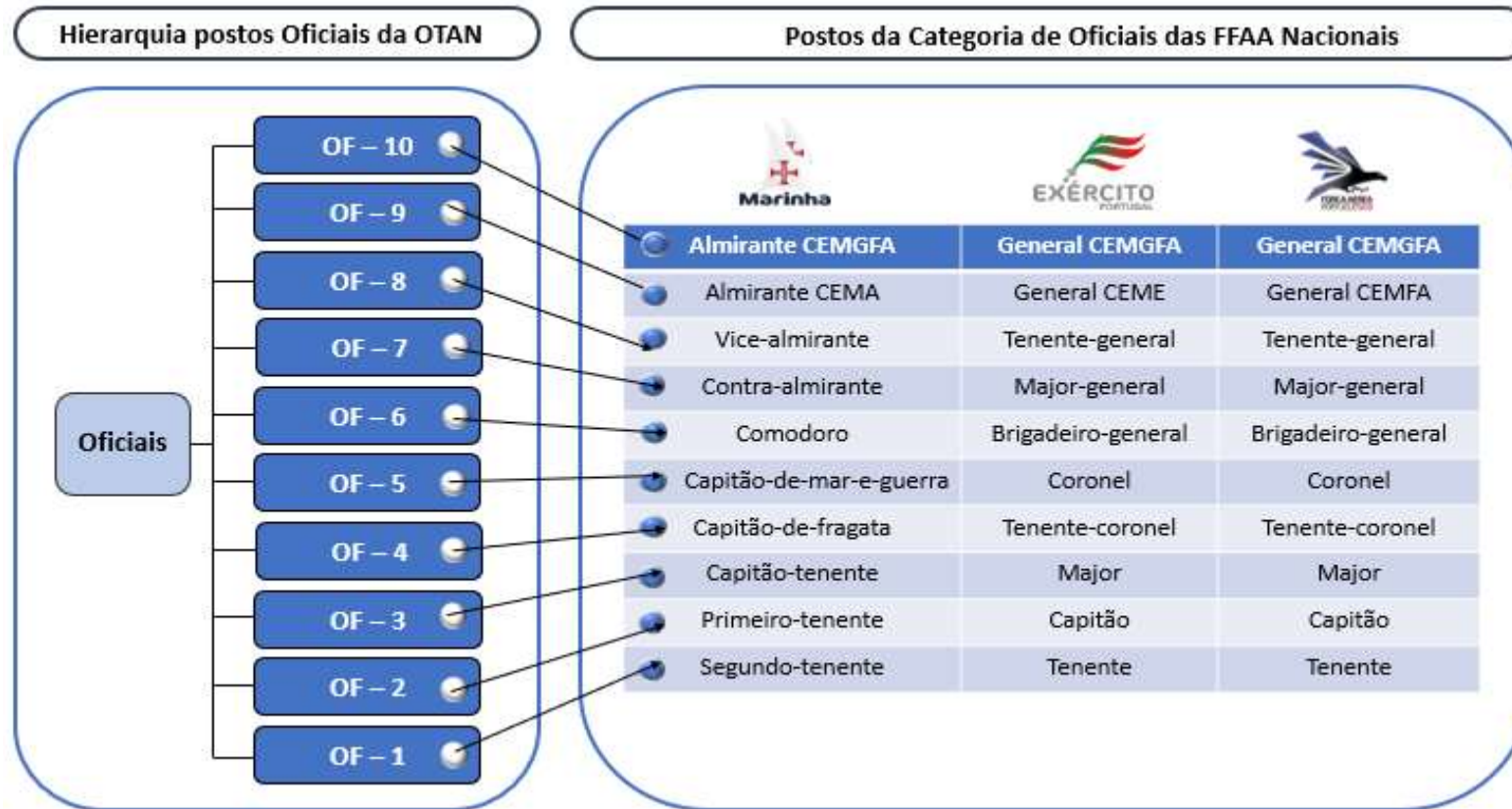


Figura 36 –Equivalência dos postos da Categoria de Oficial entre a referência OTAN e as FFAA Nacionais



Apêndice G – Lista e Guião da entrevista ao DCoordEME, DARH e Presidentes dos CASE

		IDENTIFICAÇÃO				ENTREVISTA		
		U/E/O	Função	Posto	Nome	Data	Via	
ENTREVISTADO	E1	Estado-Maior do Exército	DCoordEME	Major-general	Paulo Manuel Simões das Neves de Abreu	12/abr/22	email	
	E2	Comando do Pessoal	DARH	Major-general	Jorge Manuel Barreiro Saramago	26/abr/22	VTC	
	E3	Presidentes dos CASE	Armas	PCA ART	Brigadeiro-general	Vítor Hugo Dias de Almeida	14/abr/22	email
	E4			PCA CAV	Brigadeiro-general	António Manuel Domingues Varregoso	18/abr/22	email
	E5			PCA ENG	Brigadeiro-general	João Paulo de Almeida	13/abr/22	email
	E6			PCA TM	Brigadeiro-general	Paulo Fernando Viegas Nunes	19/abr/22	Presencial
	E7			Serviços	PCS ADMIL ¹	Major-general	Rui Manuel Rodrigues Lopes	13/abr/22
	E8	PCS MAT	Brigadeiro-general		João Luís Sousa Pires	25/abr/22	email	

¹ Desempenhou a função de DARH entre setembro de 2018 a janeiro de 2021

Figura 37 –Lista de entrevistados para validação do Modelo de LFO

Guião da Entrevista ao DCoordEME, DARH e aos Presidentes dos CASE	
Introdução	
Exmo. Senhor Presidente do Conselho da Arma/Serviço,	
<p>Enquanto auditor do CEMC do IUM, venho mui respeitosamente solicitar a prestimosa colaboração de V. Ex.^a na realização de uma entrevista semiestruturada, destinando-se a apoiar uma investigação subordinada ao tema: “Mudança de paradigma ao nível da Gestão de Recursos Humanos e possíveis consequências organizacionais, face à adoção e implementação da descrição funcional do cargo no Exército”.</p> <p>A Questão Central da Investigação é: "De que forma a implementação da descrição funcional do cargo vai ter impacto na Gestão de Carreira dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português?"</p> <p>O objetivo desta entrevista consiste em recolher a informação necessária para validar o Modelo construído relativo às Linhas de Força Organizacionais para a implementação da descrição funcional do cargo no Modelo de Gestão de Carreira dos Oficiais do QP do Exército Português. Limita-se a amostra de oficiais no Ativo, que ingressam na carreira através da frequência de um Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar</p>	
N.º	Questão
1	Com o intuito de ter uma avaliação mais fidedigna considera existir a necessidade de interligar, os campos competências, da Descrição Funcional com a Avaliação de mérito?
2	Equaciona como uma mais-valia o recurso a ferramentas informáticas (baseadas em inteligência artificial), para se fazer uma prospetiva/ desenvolvimento de carreira, tendo em conta as competências necessárias/ adquiridas? Fazendo assim um match entre as necessidades da instituição e as existências internas, em termos de otimização de RH.
3	Julga pertinente reforçar/ reestruturar o QO da DARH, para fazer face à gestão por competências? (e.g. criar um Gabinete de tutoria/ Gabinete de prospetiva de carreira)
4	Considera relevante para a implementação do Descritor Funcional a aplicação de normas de qualidade? Designadamente, a Norma Portuguesa 4427:2018 relativa à certificação do Sistema de Gestão de Pessoas.
5	Na sua conceção as competências, podem assumir-se como um mecanismo regulador de carreira (informal)? (Os mais competentes avançam os outros aguardam)
6	Julga importante a criação de mecanismos para identificar em momentos chave, as aspirações pessoais do militar relativamente à sua carreira? (e.g. Entrevista de Orientação Carreira e Questionário de colocação)



7	Considera viável a Gestão de Carreira ser realizada em função das competências do militar e não necessariamente do QE em que se insere? Quais as implicações que estão subjacentes? (e.g. revisão dos QO, revisão das normas de colocação)
8	Equaciona como pertinente a criação de um planeamento de qualificações a adquirir, à priori, para os vários cargos existentes na instituição?
9	Equaciona como importante, previamente à colocação do militar em determinado cargo/função (nacional ou internacional), a avaliação das suas competências e não apenas o QE em que se insere?
10	Com a implementação da descrição funcional, considera relevante, e oportuno, definir e implementar um novo modelo de gestão de carreira?
11	Considera que com a implementação da Descrição Funcional irá ser possível ter a pessoa certa, no sítio certo a fazer a coisa certa? e assim aumentar a motivação e produtividade individuais?
12	Na sua conceção, a promoção ao posto de Major deve assumir-se como charneira? Onde apenas os mais competentes (e mediante frequência do CEM-C) têm hipóteses de maior progressão vertical? (por interesse do próprio ou por falta de aptidão, com base em testes realizados)
13	Inerente ao processo de implementação da Descrição Funcional julga ser importante, existir informação descendente a explicar as alterações que daí advirão?

Figura 38 –Guião da entrevista para validação do Modelo de LFO



Apêndice H – Análise de conteúdo do modelo de Linhas de Força Organizacionais

QUESTÃO 1				
Com o intuito de ter uma avaliação mais fidedigna considera existir a necessidade de interligar os campos competências da descrição funcional com a avaliação de mérito?				
	Unidade de Contexto	Unidade de Registro		
		Gestão Carreira	Descritor Funcional	
Entrevistado	E1	"As competências associadas à Descrição Funcional de cargo, são de uma amplitude abrangente" "Unidades de competência, traduzem-se nas tarefas do cargo" "A avaliação de mérito do militar é executada com base nas competências associadas ao cargo e constante em FAV" "Devem ser tidas em consideração, as competências constantes no Perfil de Cargo"	1.1; 1.2; 1.3; 1.4	1.1; 1.2; 1.3; 1.4
	E2	"Os descritivos funcionais dos cargos constituem-se como uma ferramenta inequívoca de suporte à Avaliação do Desempenho de um militar num determinado cargo" "É essencial interligar as competências transversais, com a avaliação do desempenho por competências, devidamente quantificadas pelos níveis de classificação previstos no RAMMFA" "Importa sincronizar os ciclos de trabalho do Exército, ao nível económico, de formação e movimentos"	1.2; 1.3; 1.4	1.1; 1.2; 1.3; 1.4
	E3	"Artigo 4.º do RAMMFA refere que o mérito do militar é o nível atingido pelo militar no desempenho de cargos" "considero existir a necessidade de uma interligação entre as competências necessárias para o desempenho de um cargo e a avaliação do mérito"	1.1; 1.2; 1.3; 1.4	1.1; 1.2; 1.3
	E4	"Em teoria faria todo o sentido interligar os campos das competências com a avaliação de mérito" "Na prática tenho algumas dúvidas se os benefícios práticos serão tão evidentes, tornar sistema avaliação complexo, funciona apenas para cargos técnicos"	1.1; 1.2; 1.3; 1.4	1.1; 1.2; 1.3; 1.4
	E5	"A ligação da área das competências com a descrição funcional permite tirar partido do rendimento dos recursos humanos da organização" "A avaliação do mérito é uma necessidade que existe independentemente da anterior ligação"	1.1; 1.3; 1.4	1.2; 1.3
	E6	"A descrição funcional e a avaliação de mérito não têm de estar diretamente ligadas"	1.1; 1.3; 1.4	1.2; 1.3
	E7	"Eu entendo que sim que existe efetivamente esta necessidade" "Três grupos fundamentais do Descritivo funcional, competências transversais, específicas e as qualificações exigidas" "interligações do Campos das competências com o descritivo funcional têm relevância no entendimento para aquilo que são as competências transversais"	1.1; 1.3; 1.4	1.2; 1.3
	E8	"Considero que podia ser uma mais valia, pois, por vezes, a avaliação do mérito está dissociada das funções desempenhadas" "No caso de serem os mesmos parâmetros de avaliação, independentemente das funções a desempenhar, poderá provocar alguns desajustes, quando se procede a comparações entre militares com graus de responsabilidades muito diferentes"	1.2; 1.3; 1.4	1.1; 1.2; 1.3; 1.4

QUESTÃO 2				
Equaciona como uma mais-valia o recurso a ferramenta informáticas (baseadas em inteligência artificial) para se fazer uma prospetiva/ desenvolvimento de carreira, tendo em conta as competências necessárias/ adquiridas? Fazendo, assim, um <i>match</i> entre as necessidades da instituição e as existências internas em termos de otimização de RH.				
	Unidade de Contexto	Unidade de Registro		
		Gestão Carreira	Mudança	
Entrevistado	E1	"Ao longo da carreira, todos os militares, derivado da experiência que vão obtendo, pelos cargos que vão desempenhando e ações formativas que frequentam vão adquirindo um conjunto de novas competências" "Todas as competências específicas adquiridas, encontrando-se associadas ao militar, podem contribuir para o seu desenvolvimento de carreira e corresponder, em simultâneo, às necessidades da Instituição"	2.2; 2.3; 2.4	2.1
	E2	"Em apoio a um ciclo de feedback sistémico, para permitir a recolha de dados e processamento automático para se identificar as competências evidenciadas ou a falta delas" "As organizações evoluem com processos credíveis e claros, e portanto, interligados com o descritor funcional" "Nós temos muita informação nas nossas bases de dados, que será explorada de forma mais eficaz com recurso a estas ferramentas informáticas"	2.2; 2.3; 2.4	2.1
	E3	Não respondeu.		
	E4	"Todas as ferramentas automáticas que apoiem a gestão dos RH são bem vindas, nomeadamente ferramentas que apoiem a administração e simultaneamente permitam aos militares fazerem opções fundamentadas" "Existe um fator na gestão do RH que adiciona complexidade a este processo e poderá torna-lo menos útil, que é o local de prestação de serviço, fator fundamental na decisão dos militares e nas opções de administração de RH"	2.1; 2.2; 2.3; 2.4	2.1; 2.2
	E5	"As ferramentas informáticas são sempre um fator facilitador em qualquer organização" "Cada vez mais deverão complementar ou até substituir os recursos humanos, no processamento puro (Big Data)" "Deverão complementar os recursos humanos, especialmente quando é importante uma análise qualitativa mais fina"	2.1; 2.2; 2.3	2.1
	E6	"A inteligência artificial está a dar os primeiros passos" "Pode ser utilizada, e interpretada como um apoio, não deve ser interpretada como um meio em si"	2.1; 2.2; 2.3	2.1; 2.2
	E7	"Tudo aquilo que são ferramentas que nos permitem obter maior objetividade na análise e transparência na análise são absolutamente decisivas" "Estas ferramentas apenas permitem apoiar o decisor, com objetividade e transparência, para uma melhor decisão, uma vez que a nomeação de um militar para um cargo, a colocação e a promoção requer um ato administrativo, que tem que ser materializado por uma entidade competente"	2.1; 2.2; 2.3; 2.4	2.1; 2.2
	E8	"Em termos de otimização de recursos e de igualdade na avaliação/apreciação, julgo que todas as ferramentas informáticas são sempre uma mais-valia e mais fidedignas"	2.2; 2.3; 2.4	2.1



Mudança de paradigma ao nível da Gestão de Recursos Humanos e possíveis consequências organizacionais, face à adoção e implementação da descrição funcional do cargo no Exército.

QUESTÃO 3					
Julga pertinente reforçar/ reestruturar o QO da DARH, para fazer face à gestão por competências? (e.g. criar um Gabinete de tutoria/ Gabinete de prospeção de carreira)					
	Unidade de Contexto	Unidade de Registo			
		Gestão Carreira	Mudança		
Entrevistado	E1	"A gestão por competências traduz-se em alterações de normas internas de gestão de pessoal, não implicando, necessariamente, alterações estruturais à entidade gestora no âmbito de Pessoal"	3.2; 3.3; 3.4 3.5; 3.6; 3.8		
	E2	"O QO da DARH foi alvo de reestruturação recente na área da Gestão de Carreiras, com a intenção de apoiar o desenvolvimento da carreira através de uma avaliação e gestão do desempenho por competências, procurando a definição de Planos de Carreira"	3.1; 3.2; 3.3; 3.4 3.5; 3.6; 3.7; 3.8	3.1	
	E3	"Procura-se assim contribuir diretamente para a Avaliação Organizacional e uma análise oportuna de resultados e manter a motivação dos militares de forma diretamente relacionada com os interesses da Instituição"	3.2; 3.3; 3.4 3.5; 3.6; 3.8		
	E4	"Os efetivos do Exército, que já são escassos para as atuais tarefas, parece-me que não será exequível criar um Gabinete para fazer a gestão da carreira de todos os militares do Exército, mesmo que só do QP"	3.1; 3.2; 3.3; 3.4 3.5; 3.6; 3.7; 3.8	3.1	
	E5	"Considero que seria uma mais valia fazer essa gestão, essencialmente para os oficiais, que demonstrem maior potencial de progressão na carreira por forma a garantir que lhe são proporcionadas experiências para desenvolver as diversas competências necessárias para os cargos de maior responsabilidade"	"Quem tem ambições para progredir na carreira deve privilegiar as opções de competências de largo espectro"		
	E6	"É necessário adequar a estrutura existente em função dos objetivos a atingir"	"o mais importante é garantir que temos as ferramentas apropriadas para apoio à decisão e que conceptualmente, a gestão organizacional identifica a adequação das competências aos cargos como um objetivo a atingir"	"De certa forma já existe alguma gestão por competências, na medida em que os quadros especiais (QE) traduzem competências"	3.2; 3.3; 3.4 3.5; 3.6; 3.8
	E7	"Considero que o processo deve ser centralizado essencialmente sob o ponto de vista da normalização"	"Agora a gestão por competências tem de estar associada a um mecanismo de gestão de competências, neste sentido, a DARH vai ter um portfólio de competência associada a cada militar, depois será o decisor que vai avaliar caso a caso"	"Importa existirem competências transversais que permitam de facto aos militares ter uma intermutabilidade de funções, porque se nós formos procurar obter um matching perfeito vamos ficar com uma mão cheia de nada"	3.2; 3.3; 3.4 3.5; 3.6; 3.8
	E8	"Aquando da reestruturação do quadro orgânico da DARH a grande preocupação que eu e a minha equipa tivemos foi precisamente com a gestão de carreiras, procurando que houvesse uma especialização dos militares que lá desempenham funções em determinada área"	"A nossa preocupação foi naquela repartição de Gestão de carreiras ter efetivamente especialistas, uns vocacionados para o quadro permanente, outros para o RCE e o RC"	"Relativamente à questão da prospeção de carreira a mesma é absolutamente decisiva e, de facto, o quadro orgânico em vigor não limita a existência desses processos"	3.1; 3.2; 3.3; 3.4 3.5; 3.6; 3.7; 3.8
	E8	"Seria importante existir uma Gestão de Carreiras efetiva que conjuga-se as necessidades da Instituição com as expectativas e o desenvolvimento da carreira de cada Militar, quer ao nível da formação, quer ao nível pessoal"	"Considero importante a existência de uma estrutura que pudesse fazer a gestão deste trabalho, assente numa estrutura multidisciplinar com elementos de todas as áreas/armas/serviços."	3.1; 3.2; 3.3; 3.4 3.5; 3.6; 3.7; 3.8	3.1

QUESTÃO 4						
Considera relevante para a implementação do Descritor Funcional a aplicação de normas de qualidade? Designadamente, a Norma Portuguesa 4427:2018 relativa à certificação do Sistema de Gestão de Pessoas.						
	Unidade de Contexto	Unidade de Registo				
		Gestão Carreira	Mudança			
Entrevistado	E1	"As normas de qualidade são hoje em dia, tidas como relevantes e fundamentais para todas as Organizações"	"A NATO estabelece as linhas orientadoras que os países membros devem adotar no que concerne à gestão da Qualidade, não descurando obviamente a legislação e normas nacionais"	4.1; 4.2; 4.3	4.1; 4.2	
	E2	"Será sempre relevante considerar a aplicação de normas de qualidade existentes"	"Os Estatutos aprovados que preveem o desenvolvimento da carreira militar, valorização dos recursos humanos (pessoas), Avaliação do Mérito através de uma classificação de competências estabelecidas e num contexto de funções militares perfeitamente estabelecidas"	"Compete à organização definir os seus próprios critérios de qualidade"	4.1; 4.2; 4.3	4.1
	E3	"Sim, considerando que a aplicação de normas de qualidade servem como veículo de melhoria contínua, ao serviço da eficácia e da eficiência da organização"			4.1; 4.2; 4.3	4.1
	E4	Não respondeu.				
	E5	"Considero sempre importante a aplicação de normas de qualidade"	"A aplicação das normas de qualidade deverá ser fator de planeamento a considerar"	"A inclusão de normas de qualidade deverão ser previstas com objetividade em função de medidas de sucesso e de fases perfeitamente definidas e realisticamente atingíveis"	4.1; 4.2; 4.3	4.1; 4.2
	E6	"Sim, teoricamente deve existir. É esse o desígnio desta norma, que existe para a gestão de pessoas, nomeadamente em termos de certificação de qualidade"	"O importante é haver um critério, uma base, que seja a norma"		4.1; 4.2; 4.3	4.1
	E7	"Tudo aquilo que possa garantir qualidade ao sistema, fiabilidade dos processos utilizados e a confiança dos militares naquilo que está a ser feito, eu entendo que é útil"	"Agora depois temos que verificar se esta norma efetivamente responde àquilo que são as nossas reais necessidades"	"A finalidade da norma deve ser a melhoria do funcionamento da instituição, que acima de tudo deve visar a objetividade, a transparência e a credibilidade"	4.1; 4.2; 4.3	4.1; 4.2
	E8	"As normas de qualidade, são sempre uma mais valia, o seu seguimento e aplicação"	"Importa que exista uma efetiva Gestão de Carreiras e não só a aplicação de uma norma para que esta conste na certificação."		4.1; 4.2; 4.3	4.1



QUESTÃO 5				
Na sua conceção as competências, podem assumir-se como um mecanismo regulador de carreira (informal)? (Os mais competentes avançam os outros aguardam)				
	Unidade de Contexto	Unidade de Registo		
		Gestão Carreira	Descritor Funcional	
Entrevistado	E1	"Um Perfil Profissional, corresponde à descrição do conjunto de atividades e saberes requeridos para o exercício de uma determinada atividade profissional, assentando na ótica dos saberes" "A abordagem por Competências identifica as funções organizacionais que originam as competências principais (na forma de Competências Transversais e Competências Específicas), que, por sua vez, serão espelhadas no descritivo de cargo"	5.2; 5.3; 5.4 5.5; 5.8	5.1; 5.2; 5.3; 5.4
	E2	"As competências adquiridas, evidenciadas e devidamente potenciadas, constituem um mecanismo regulador no sentido de cada um procurar estas mesmas competências e decidir de forma informada qual o percurso que pretende seguir" "Não existem reguladores de carreira informais, mas sim os que estão previstos no EMFAR" "O desenvolvimento da carreira militar está diretamente ligado com as promoções aos postos superiores por mérito/escolha, sendo escolhidos os militares com mais e melhores competências"	5.1; 5.2; 5.3; 5.4 5.7; 5.8	5.1; 5.2; 5.3
	E3	"Um sistema com base nas competências, julgo que não" "O que deverá ser um mecanismo regulador é a avaliação do mérito, ou seja, a forma como cada um emprega as suas competências no desempenho de um cargo"	5.2; 5.3; 5.6 5.7; 5.8	5.1; 5.2; 5.3
	E4	"Todos os processos de regulação de carreira têm como finalidade garantir que são os mais competentes os que progredem mais rapidamente" "Procura-se igualmente identificar o potencial pois a promoção não pode ser apenas baseada em desempenhos passados mas também em potencial de desempenhos futuros"	5.2; 5.3; 5.5; 5.7	5.2; 5.3
	E5	"A existência de determinada competência se traduz ou não num melhor desempenho, é algo a ser verificável pelo sistema de avaliação de desempenho" "Deverá ser, sim, uma ferramenta para proporcionar melhores condições para determinado RH desempenhar melhor uma função" "A competência <i>per se</i> não deve ser mecanismo diferenciador pela positiva para a progressão" "Para efeito de mecanismo regulador da carreira entendo como mais importante o desempenho efetivo do cargo conjugado com a avaliação do potencial do RH em análise"	5.1; 5.2; 5.3; 5.4 5.7; 5.8	5.1; 5.2; 5.3; 5.4
	E6	"É preciso ter em atenção que esta situação pode ser perversa no sentido em que, uma pessoa pode ser muito competente e tem exacerba escala dentro da mesma competência e pode ser menos competente, noutras competências, portanto, é um portefólio de competências que tem que ser examinado" "É necessário definir os critérios para ser considerado o mais competente, em detrimento de outros" "O decréscimo estará entre a quantidade e a qualidade das competências que o militar detém"	5.2; 5.3; 5.7	5.1; 5.2; 5.3
	E7	"Sim, mas a grande questão, é como? Tem que haver diferenciação. As FAV não fazem a diferença" "O último avaliador, comandante, diretor, chefe, tem que efetivamente ser responsabilizado pelas avaliações acima de 4,50 e ele próprio as tem que fundamentar" "No RAMMFA a avaliação do potencial, não é quantificada e devia ser para se conseguir avaliar, efetivamente, o potencial do militar e quantificá-lo" "A avaliação do potencial só está a servir para a avaliação complementar que é feita nos CASE, e os Conselhos têm pouca capacidade de intervenção. Portanto, há que alterar para que os mais competentes avancem" "O que materializa a possibilidade de um militar avançar é o seu potencial para o exercício de cargos futuros, nomeadamente funções de comando"	5.2; 5.3; 5.5 5.7; 5.8	5.1; 5.2; 5.3
	E8	"Considero que a competência tem, sem dúvida, de constar na apreciação e regulação das Carreiras" "A competência tem de ser conjugada com outros fatores, pois não basta ser competente numa área se esta for muito limitada e não tiver termo de comparação" "Deve ter um papel muito importante na regulação da carreira, mas não deve ser o único fator a ter em conta"	5.2; 5.3; 5.5 5.7; 5.8	5.1; 5.2; 5.3



QUESTÃO 6			
Julga importante a criação de mecanismos para identificar em momentos chave, as aspirações pessoais do militar relativamente à sua carreira? (e.g. Entrevista de Orientação Carreira e Questionário de colocação)			
	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	
		Gestão Carreira	Mudança
Entrevistado	E1 "Os mecanismos existem" "Os momentos reservados à avaliação do mérito (avaliação de desempenho) dos militares, são os momentos indicados, e o fórum próprio para esse fim"	6.7	6.2
	E2 "Sim, esses mecanismos existem ao nível da gestão de carreiras" "No modelo de Apoio ao desenvolvimento da Carreira dos militares do QP, estão identificados os momentos de intervenção, considerados momentos chave, para a progressão na carreira" "Importa esclarecer, que não se trata de uma entrevista de orientação da carreira, a carreira pertence a cada militar"	6.1; 6.2; 6.3; 6.4 6.5; 6.6; 6.7; 6.8	6.1; 6.2
	E3 "Julgo que sim, aliás de nada vale uma organização "apostar" num colaborador e levá-lo a desenvolver as suas competências numa determinada área e de acordo com um determinado plano de carreira se ele não partilhar da mesma opinião sobre esse plano de carreira" "Uma organização deve assegurar o equilíbrio entre as necessidades dos colaboradores e os objetivos da organização" "Existem militares que não querem comandar e preferem carreiras mais técnicas, ou carreiras que não os obriguem a grandes movimentos para fora da sua guarnição e essa informação pode ou deve ser recolhida através de meios de recolha de informação com o militar"	6.1; 6.2; 6.3; 6.4 6.5; 6.6; 6.8	6.1
	E4 "Sou totalmente a favor da criação deste tipo de mecanismos" "Permite que a organização transmita ao indivíduo quais são as oportunidades que este tem, quais são as expectativas e o que se espera dele" "Permite ao militar tomar decisões de carreira, informadas e ficar comprometido com essas decisões"	6.1; 6.2; 6.3; 6.4 6.5; 6.6; 6.8	6.1
	E5 "Sim, considero importante" "Deveremos ter condições para depois implementarmos num grau significativo o resultado destas entrevistas ou questionários" "Há que conciliar o interesse das pessoas com o da organização pelo que as aspirações pessoais deverão ser uma orientação e não poderão ser ditadoras relativamente ao interesse da organização"	6.1; 6.2; 6.3; 6.4 6.5; 6.6; 6.8	6.1
	E6 "Os momentos chave são os momentos das grandes transições na carreira, a entrada no quadro, a mudança de subalterno para capitão, e de capitão para Major" "É nos postos de Major, Tenente-Coronel e Coronel onde as expectativas de carreira das pessoas vão ser aferidas" "É o momento zero, para avaliação de competências, pois materializa o "meio" da carreira. É onde já existe distanciamento sobre a origem suficiente para avaliar um percurso e onde ainda há espaço para eventuais realinhamentos de carreira" "Os que têm mais potencial terão mais acesso a carreira de comando. Portanto, aqui o intuito é criar uma "via verde" ao nível da gestão de carreira dos mais competentes"	6.1; 6.2; 6.3; 6.4 6.5; 6.6; 6.7; 6.8	6.1
	E7 "Sem dúvida, é importante o militar ser chamado, presencialmente, à repartição de gestão de carreiras, ou por VTC para uma entrevista a fim de aquilatar as suas expectativas, mas também para confrontar o militar, com o seu percurso e competências que detém" "Na entrevista o militar é aconselhado no âmbito das qualificações que deve obter, para se poder candidatar a determinado cargo/função de acordo com o respetivo descritivo funcional focado nas competências" "Esta entrevista tem que ser trabalhada ao nível da repartição de pessoal militar ao nível depois das colocações, e integrado com a gestão de carreira" "O CPDS é absolutamente decisivo, para se perceber quais as expectativas de carreira do militar"	6.1; 6.2; 6.3; 6.4 6.5; 6.6; 6.7; 6.8	6.1
	E8 "É uma componente muito importante da Gestão de Carreiras e deve ser posta em prática" "Considero ser mais importante ter um elemento teoricamente menos competente onde gosta de trabalhar, do que um muito competente, mas desmotivado e completamente desarticulado da função que está a desempenhar"	6.1; 6.2; 6.3; 6.4 6.5; 6.6; 6.7; 6.8	6.1



Mudança de paradigma ao nível da Gestão de Recursos Humanos e possíveis consequências organizacionais, face à adoção e implementação da descrição funcional do cargo no Exército.

QUESTÃO 7					
Considera viável a Gestão de Carreira ser realizada em função das competências do militar e não necessariamente do QE em que se insere? Quais as implicações que estão subjacentes? (e.g. revisão dos QO, revisão das normas de colocação)					
	Unidade de Contexto	Unidade de Registo			
		Gestão Carreira	Descritor Funcional	Mudança	
Entrevistado	E1	"O quadro especial do militar concretiza a carreira militar, sendo que, a gestão de carreira não pode ser efetuada ignorando esse fundamento" "A carreira militar concretiza-se em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si" "A competência é a capacidade para executar as tarefas e funções inerentes a um dado posto de trabalho, a gestão de carreiras deve ter em conta as competências do militar, não podendo ignorar o quadro especial do mesmo"	7.2; 7.3; 7.4; 7.5 7.6; 7.8	7.1; 7.2; 7.3; 7.4	7.2
	E2	"A gestão de carreiras assenta em vários fatores, nomeadamente a definição de planos de carreira só serão operacionalizáveis através de Normas e Regras de Nomeação e Colocação (NRNC) adequadas e que permitam à Administração proceder à gestão dos RH atendendo as competências e desempenho de cada militar" "Todos os fatores estão a ser revistos de forma integrada (QO, NRNC, Descritivos funcionais dos cargos e modelos de Apoio ao desenvolvimento da Carreira e a Avaliação do desempenho"	7.1; 7.2; 7.3; 7.4 7.5; 7.6; 7.7; 7.8	7.1; 7.2; 7.3; 7.4	7.1
	E3	"Julgo que sim, mas obrigaria à implementação do quadro superior de apoio e à anulação do militar" "Existem militares que, na sequência do seu oferecimento para concursos, obtiveram qualificações em áreas diferenciadas do seu Quadro Especial (e.g. engenharia informática, engenharia geográfica, psicologia, etc), pelo que desejavelmente a gestão das carreiras desses militares deverá realizar-se nessa área técnica até como forma de rentabilização do investimento em formação efetuado neles" "Importa que a gestão da carreira desses militares seja efetuada na área da formação, contudo seria importante que se processasse uma mudança de quadro especial para o quadro superior de apoio"	7.1; 7.2; 7.3; 7.4 7.5; 7.6; 7.7; 7.8	7.1; 7.2; 7.3; 7.4	7.1; 7.2
	E4	"Qualquer opção por soluções que restrinjam o espectro de emprego são penalizadoras para a progressão na carreira pelo que uma gestão de carreira assente em competências específicas só terá utilidade prática para os militares que optem pela progressão horizontal" "Para uma carreira ser gerida por competências as normas de colocação, bem como as condições especiais de promoção, têm que ser alteradas para permitir que os militares ocupem os cargos para os quais possuem as competências, independentemente das escalas de deslocamento, necessidade de obter as condições de promoção" "É necessário uma análise dos benefícios e inconvenientes que uma gestão por competências acarreta"	7.2; 7.3; 7.4 7.5; 7.6; 7.8	7.1; 7.2; 7.3; 7.4	7.1; 7.2
	E5	"O QE já traduz uma determinada competência, portanto pelo menos até determinado posto deverá ser a referência prioritária, sob pena de não fazer sentido a nossa estrutura de quadros especiais" "Entendo que a gestão de competências deve ser em conjugação com os QE, e com as qualificações e formações complementares que o militar vai ganhando ao longo da vida" "A adoção de uma gestão de carreiras por competências fará sentido em determinadas áreas e complementarmente aos quadros especiais existentes" "Alguns exércitos permitem, na passagem de capitão para oficial superior, a adoção de QE complementares ao primeiro permitindo uma maior flexibilidade quer ao indivíduo quer a organização na gestão da carreira"	7.2; 7.3; 7.4 7.5; 7.6; 7.8	7.1; 7.2; 7.3; 7.4	7.1; 7.2
	E6	"Sim, isto é o que está a acontecer neste momento é a revisão dos quadros orgânicos não por quadro especial, mas por competências" "Esta alteração vai permitir a colocação de oficiais com competências em áreas que tradicionalmente eles nunca iriam lá ser colocados, caso da ciberdefeza, em muitos casos não são competências puramente técnicas, são competências ao nível do planeamento Estado-Maior, mas com sensibilidade adaptável àquela área"	7.2; 7.3; 7.4 7.5; 7.6; 7.8	7.1; 7.2; 7.3; 7.4	7.1
	E7	"O quadro especial tem que ser compatível com as competências dos descritivos funcionais" "Existem funções que são independentes do quadro especial, como são as funções de Estado-Maior" "De uma forma geral, diria, que o quadro especial e as competências têm que caminhar juntos" "Agora, nunca dissociar um conjunto de formação de cargos do seu quadro especial, porque é para isso que efetivamente a academia nos diferencia logo de início, e nós vamos construindo os nossos saberes ao longo da nossa carreira"	7.2; 7.3; 7.4 7.5; 7.6; 7.8	7.1; 7.2; 7.3; 7.4	7.1; 7.2
	E8	"Considero que deve ser um misto" "Nas áreas mais específicas e mais técnicas é importante ter alguma continuidade e ter especialistas na área, o que é incompatível com o sistema de rotação e colocação atualmente em vigor" "As competências podem ser vistas dentro de cada QE e fazer-se a Gestão de Carreiras dentro deste quadro, colocando a pessoa em conformidade com as competências ao nível desse QE, na posição mais adequada às necessidades do Exército e às suas competências e expectativas" "É importante rever as normas de colocação"	7.1; 7.2; 7.3; 7.4 7.5; 7.6; 7.7; 7.8	7.1; 7.2; 7.3; 7.4	7.1



Mudança de paradigma ao nível da Gestão de Recursos Humanos e possíveis consequências organizacionais, face à adoção e implementação da descrição funcional do cargo no Exército.

QUESTÃO 8					
Equaciona pertinente a criação de um planeamento de qualificações a adquirir, ao longo da carreira militar, para os vários cargos existentes na instituição? (Permitindo assim ao próprio militar participar na sua gestão de carreira)					
	Unidade de Contexto	Unidade de Registro			
		Gestão Carreira	Descritor Funcional	Mudança	
Entrevistado	E1	"O atual modelo de Quadro Orgânico instituído no Exército serve dois propósitos, o de materializar a estratégia organizacional e constituir-se como uma ferramenta central de apoio à gestão de Recursos Humanos" "A descrição funcional é parte integrante da sua estrutura organizacional, está associada aos Quadros Orgânicos, o que faz com que este modelo seja parte incluída do processo de gestão de Recursos Humanos, sendo prova disso a sua integração na área de Pessoal"	8,2; 8,3; 8,4; 8,5 8,6; 8,8	8,1; 8,2; 8,3; 8,4	8,1; 8,2
	E2	"Este planeamento de qualificações já existe em parte com o planeamento dos cursos de progressão na carreira (no caso dos oficiais, CPC e CPDS) para além da formação inicial" "Outras formações/qualificações poderão ser planeadas em simultâneo com a determinação de um plano de carreira" "O militar é o primeiro agente na construção do seu percurso, muito pelo seu desempenho nos cargos que vai ocupando, as competências por este demonstradas e a avaliação das mesmas" "É um processo de transformação que está em curso e que exigirá uma postura organizacional diferente"	8,1; 8,2; 8,3; 8,4 8,5; 8,6; 8,7; 8,8	8,1; 8,2; 8,3; 8,4	8,1; 8,2
	E3	"Não, considero mais importante existir um plano de carreira tipo, que inclua o desempenho de vários cargos tipo ao longo da carreira, que permita a organização, através da avaliação do desempenho, selecionar os mais capazes" "Se cada um desses cargos tiver competências associadas, cada militar que pretende desempenhar esses cargos poderá procurar desenvolver as suas competências"	8,1; 8,2; 8,3; 8,4 8,5; 8,6; 8,7; 8,8	8,1; 8,2; 8,3; 8,4	8,1; 8,2
	E4	"O sistema atual já permite fazer este planeamento, pois existem qualificações que são obtidas nos cursos de promoções, competências genéricas necessárias para os diferentes postos e cursos que permitem obter as qualificações específicas para determinados cargos" "O difícil é conseguir conciliar as necessidades da organização, em cada momento, as capacidades dos sistema de formação e os interesses dos militares" "A carreira de um militar é definida pelas qualificações que este obtém ao longo da sua vida militar e isso não é totalmente verdade, pois, existem competências, que não são qualificações, bem como desempenhos que são fundamentais para a seleção para os diferentes cargos"	8,1; 8,2; 8,3; 8,4	8,1; 8,2; 8,3; 8,4	8,1; 8,2
	E5	"Alguns Ramos já o fazem. Promovem ao longo da carreira oportunidades para os seus quadros adquirirem competências em áreas complementares às tradicionalmente existentes: História, Ambiente, Programação, etc." "Isto permite potenciar a ocupação de determinados cargos com RH adequados e permite a valorização e motivação adicionais" "Talvez este planeamento possa ser conjugado com as chamadas "saídas laterais", potenciando a criação de carreiras alternativas às de comando"	8,1; 8,2; 8,3; 8,4 8,5; 8,6; 8,7; 8,8	8,1; 8,2; 8,3; 8,4	8,1; 8,2
	E6	"A gestão por competências implica o descritivo funcional dos cargos e depois tem que se fazer uma análise do desenvolvimento de competências associadas aos cargos" "Importa não afunilar a "visão" das competências necessárias para determinado cargo/ função, mas manter um espectro alargado de competências transversais" "Tem um equilíbrio entre competências transversais e competências específicas, o que implica um planeamento das qualificações a adquirir"	8,2; 8,3; 8,4 8,5; 8,6; 8,7; 8,8	8,1; 8,2; 8,3; 8,4	8,1; 8,2
	E7	"Claro que sim, aliás, deve ser com base nas qualificações, que vai ser desenhado um modelo de carreira" "É com base neste modelo de carreira, assente em competências, e aquando da tal entrevista com o militar que se "confronta" o mesmo com as várias opções que tem relativamente à sua carreira" "O descritor funcional contém as qualificações essenciais e desejáveis, sendo um fator imprescindível para nós temos uma conversa, objetiva, transparente e clara com os nossos oficiais"	8,1; 8,2; 8,3; 8,4 8,5; 8,6; 8,7; 8,8	8,1; 8,2; 8,3; 8,4	8,1; 8,2
	E8	"Considero pertinente e essencial, não faz qualquer sentido a frequência de cursos/formações, desperdiçando tempo, recursos financeiros e humanos, totalmente desnecessários às funções e às necessidades do Exército" "Será mais vantajoso definir competências, a adquirir para cada cargo/lugar e, caso o militar seja colocado nessas funções, deverá ser implementado um programa de formação e especialização nessa área específica"	8,1; 8,2; 8,3; 8,4 8,5; 8,6; 8,7; 8,8	8,1; 8,2; 8,3; 8,4	8,1; 8,2

QUESTÃO 9					
Equaciona como importante, previamente à colocação do militar em determinado cargo/função (nacional ou internacional), a avaliação das suas competências e não apenas o QE em que se insere?					
	Unidade de Contexto	Unidade de Registro			
		Gestão Carreira	Descritor Funcional	Mudança	
Entrevistado	E1	"A carreira militar está definida como o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si" "A competência consiste na capacidade para executar as tarefas e funções inerentes a um dado posto de trabalho" "O modelo de descritivo de cargo a adotar pelo Exército deverá definir de forma clara os critérios de acesso aos cargos e os perfis de competências para mobilidade entre cargos, promovendo uma tomada de decisão mais eficaz" "O QE está diretamente ligado à formação inicial, assim é sempre fator considerado nos descritivos funcionais dos cargos"	9,2; 9,3; 9,4 9,5; 9,8	9,1; 9,2; 9,3; 9,4	9,1; 9,2
	E2	"A avaliação do desempenho é uma ferramenta basilar para a identificação das competências reveladas por um oficial quando empregue num cargo" "Através da avaliação e respetiva opinião de carreira, permitem à posteriori orientar a gestão deste desempenho, procurando afetar o militar no cargo em que será eficiente e competente, com retorno organizacional"	9,2; 9,3; 9,4 9,5; 9,8	9,1; 9,2; 9,3; 9,4	9,1
	E3	"Sim, aliás são vários os cargos existentes que não estão diretamente ou indiretamente relacionados com um determinado quadro especial e são comuns a vários quadros especiais"	9,2; 9,3; 9,4; 9,5	9,1; 9,2; 9,3; 9,4	9,1; 9,2
	E4	"Esta avaliação é importante, no entanto implica que a Administração de pessoal faça a gestão por cargos e não por unidades como acontece atualmente" "Implica que as normas de colocação fossem alteradas pois passaria a ser mais relevante as competências/qualificações em detrimento do tempo de guarnição" "Muitas vezes não existe pessoal disponível com as necessárias competências, pelo que a seleção recai sobre alguém que disponha das competências básicas (QE) e depois frequente as necessárias ações de formação para poder desempenhar o cargo"	9,2; 9,3; 9,4 9,5; 9,6; 9,8	9,1; 9,2; 9,3; 9,4	9,1; 9,2
	E5	"Depende da situação, se forem cargos para os quais nós somos treinados, então não se justifica pois estaremos a duplicar atividades, para outro tipo de cargos sim, é importante"	9,2; 9,3; 9,4 9,5; 9,6; 9,8	9,1; 9,2; 9,3; 9,4	9,1; 9,2
	E6	"Claro, aliás, eu diria que sempre que há uma alteração da unidade ou do cargo do militar, devia haver uma entrevista" "Isto não acontece, porque a nossa gestão não está orientada para isso"	9,1; 9,2; 9,3; 9,4 9,5; 9,6; 9,8	9,1; 9,2; 9,3; 9,4	9,1; 9,2
	E7	"Tanto a nível nacional como internacional, a avaliação das competências, depende do cargo em questão" "O quadro especial pode não ser determinante, mas pode ser determinante ou ser essencial ter experiência na área" "Em determinadas funções, o QE não é absolutamente decisivo, mas sim as várias competências que integram o respetivo descritor funcional"	9,2; 9,3; 9,4 9,5; 9,6; 9,8	9,1; 9,2; 9,3; 9,4	9,1; 9,2
	E8	"Considero importante sobretudo em cargos nacionais, pois é onde se passa mais tempo e para os quais os militares devem estar devidamente formados" "Para cargos internacionais deve existir uma leitura mais abrangente, que permita uma participação alargada, evitando as repetições (caso se avalie apenas a competência, vamos ter sempre as mesmas pessoas a ir, pois uma componente importante da competência é a experiência)"	9,2; 9,3 9,5; 9,6	9,1; 9,2; 9,3	9,1; 9,2



Mudança de paradigma ao nível da Gestão de Recursos Humanos e possíveis consequências organizacionais, face à adoção e implementação da descrição funcional do cargo no Exército.

QUESTÃO 10			
Com a implementação da descrição funcional, considera relevante, e oportuno, definir e implementar um novo modelo de gestão de carreira?			
	Unidade de Contexto	Unidade de Registo	
		Gestão Carreira	
Entrevistado	E1	"Sim, atendendo a que o mote da descrição funcional é colocar a "pessoa certa no local certo a fazer a coisa certa" torna-se imperativo que sejam desenhados estabelecidos modelos de carreira que permitam desde o início prover os militares com as competências desejadas a cargos futuros"	10.1; 10.2; 10.3 10.4; 10.6; 10.8
	E2	"A operacionalização do modelo de gestão de carreira do militar do QP, está a ser sincronizada com o desenvolvimento dos descritivos funcionais dos cargos, regulamentação da aplicação do RAMMFA e com as Regras e Normas de colocação e nomeação" "Não se considera justificado implementar um novo modelo"	10.1; 10.2; 10.3 10.4; 10.6; 10.8
	E3	"Considero relevante e determinante que seja implementado um modelo de gestão de carreiras, porque atualmente julgo que no Exército não existe nenhum modelo dessa natureza"	10.2; 10.3; 10.4
	E4	"A implementação da descrição funcional dos cargos ainda está na fase de elaboração dos descritivos dos cargos, não estando ainda revistas as normas de colocação" "Só após a definição e aplicação dessas normas é que se poderá avaliar a pertinência da definição de um novo modelo de gestão de carreira" "Não visualizo uma ligação direta entre a descrição funcional dos cargos e a gestão da carreira dos militares" "O que justificaria a existência de um novo modelo de gestão de carreira seria a definição de "carreiras tipos" com percursos definidos" "Sem a definição de "carreiras tipo", a gestão é baseada em opiniões pessoais ou por semelhança com percursos de militares que tiveram sucesso na carreira, mas será sempre empírico"	10.1; 10.2; 10.3; 10.4 10.5; 10.6; 10.7; 10.8
	E5	"O descritivo funcional deverá servir para termos uma ideia muito mais clara das nossas necessidades efetivas em RH, seja a nível quantitativo seja qualitativo" "Com esse diagnóstico feito então poderemos aquilatar da necessidade de definir ou não novos modelos de gestão de carreira"	10.1; 10.2; 10.3 10.4; 10.6; 10.8
	E6	"Sim, uma coisa decorre da outra, se nós quisermos ter descritivos funcionais dos cargos por competências" "Aquilo que haverá que fazer é um modelo de gestão de competências e de colocação com base nas competências e não por tempos de permanência ou por quadro especial"	10.1; 10.2; 10.3 10.4; 10.6; 10.8
	E7	"Não sei se é um novo modelo, porque nesta altura os militares não sabem qual é que é o modelo em vigor" "Existe uma NAT do comando pessoal, e ao nível NATO existem 11 modelos de gestão de carreira. É neste âmbito que a repartição de gestão de carreiras tem que edificar um, ou vários, modelos de gestão de carreira" "Pode haver áreas funcionais, mais técnicas, como por exemplo o Centro de Informação Geoespacial, onde importa dizer claramente, ao militar, que se calhar não consegue competir para ser general, portanto tem que haver vários modelos de carreira, com o grande objetivo de acrescentar valor ao exército pelas opções de carreira de são dadas aos militares de acordo com a sua especificidade e expectativas de carreira"	10.1; 10.2; 10.3; 10.4 10.5; 10.6; 10.7; 10.8
	E8	"Considero que já poderia (e deveria) ter sido implementado" "Como ainda não foi, e uma vez que se está a reformular aspetos ligados à gestão dos recursos humanos, julgo que não se deve perder a oportunidade de implementar esse modelo"	10.2; 10.3; 10.4

QUESTÃO 11					
Considera que com a implementação da Descrição Funcional irá ser possível ter a pessoa certa, no sítio certo a fazer a coisa certa? e assim aumentar a motivação e produtividade individuais?					
	Unidade de Contexto	Unidade de Registo			
		Gestão Carreira	Descritor Funcional	Mudança	
Entrevistado	E1	"Os descritivos de cargo, visam facilitar a análise de dados, promovendo uma tomada de decisão mais eficaz ao nível do recrutamento, da mobilidade interna, assim como na evolução profissional, obtendo melhores resultados ao nível da motivação e produtividade, em termos individuais e coletivos" "Todas as competências específicas adquiridas, encontrando-se associadas ao militar, podem contribuir para o seu desenvolvimento de carreira e corresponder, em simultâneo, às necessidades da Instituição, tomando possível o conceito de se conseguir o "Homem certo, no cargo certo, no momento certo", numa relação de win-win entre o militar e a	11.1; 11.2; 11.3; 11.4 11.5; 11.6; 11.7; 11.8	11.1; 11.2 11.3; 11.4	11.1
	E2	"Todos os processos procuram ser facilitadores à administração de recursos humanos com a finalidade de otimizar a eficiência do Exército como um todo e através dos planos de carreira manter também a motivação dos militares de uma forma transparente e informada no apoio às decisões de cada um ao longo do seu percurso profissional" "Para o exercício de funções de comando, o que prevalece será a escolha do comando do Exército"	11.1; 11.2; 11.3; 11.4 11.5; 11.6; 11.7; 11.8	11.1; 11.2 11.3; 11.4	11.1
	E3	"Sim, se conseguirmos associar a pessoa com as competências certas para o desempenho de um determinado cargo com o militar com a motivação adequada para o desempenho daquele cargo"	11.1; 11.2; 11.3; 11.4 11.5; 11.6; 11.7; 11.8	11.1; 11.2 11.3; 11.4	11.1
	E4	"A descrição funcional irá certamente contribuir para esses desiderato, no entanto não é suficiente para garantir que é atingido" "São necessárias normas de colocação, bem como a definição de "modelos de carreira" para que os militares e a "A descrição funcional, possibilitará uma avaliação muito mais objetiva da necessidade de RH"	11.1; 11.2; 11.3; 11.4 11.5; 11.6; 11.7; 11.8	11.1; 11.2 11.3; 11.4	11.1; 11.2
	E5	"Importa desenvolver ferramentas adicionais para ajustar o cargo, aos elementos e competências existentes na organização, e identificar necessidades de competências ao longo do tempo" "Em tese, sim, a existência do descritivo de cargo criará condições para o aumento de produtividade e aumento de motivação"	11.1; 11.2; 11.3; 11.4 11.5; 11.6; 11.7; 11.8	11.1; 11.2 11.3; 11.4	11.1; 11.2
	E6	"Sempre que nós conseguimos alinhar competências, expectativas e função, temos um alinhamento vencedor" "Se falhar uma destas coisas, naturalmente, alguma delas vai ser penalizada" "A eficiência com que as tarefas são executadas está relacionada com o desenvolvimento pessoal que é a base da gestão de competências"	11.1; 11.2; 11.3; 11.4 11.5; 11.6; 11.7; 11.8	11.1; 11.2 11.3; 11.4	11.1
	E7	"Considero que sim, este tipo de gestão de carreira, baseado nas competências, permitirá melhor percebermos a vulnerabilidade daquele homem que está naquele cargo e não tem as qualificações que nós entendemos adequadas, sendo que até nos permite, verificar qual o curso de formação que desejavelmente deve obter, antes de assumir o cargo" "Quando tivermos os descritivos funcionais todos feitos, vamos conseguir aferir se os nossos oficiais e os nossos sargentos estão, efetivamente, muito "longe" daquilo que queremos, no que concerne às competências necessárias para cada cargo" "As instituições, têm de estar muito atentas ao contexto que as envolve e que tem reflexo nas qualificações procurando atualizar os descritivos funcionais" "É precisamente esta atualização organizacional, transversal às várias áreas que nos permite evoluir e acompanhar o contexto em que nos inserimos" "Por si só não será suficiente"	11.1; 11.2; 11.3; 11.4 11.5; 11.6; 11.7; 11.8	11.1; 11.2 11.3; 11.4	11.1
	E8	"Para ter a pessoa certa no lugar certo, na procura do ideal, e termos um aumento da produtividade, é necessário atender às expectativas pessoais, à formação e às competências de cada indivíduo"	11.1; 11.2; 11.3; 11.4 11.5; 11.6; 11.7; 11.8	11.1; 11.2 11.3; 11.4	11.1



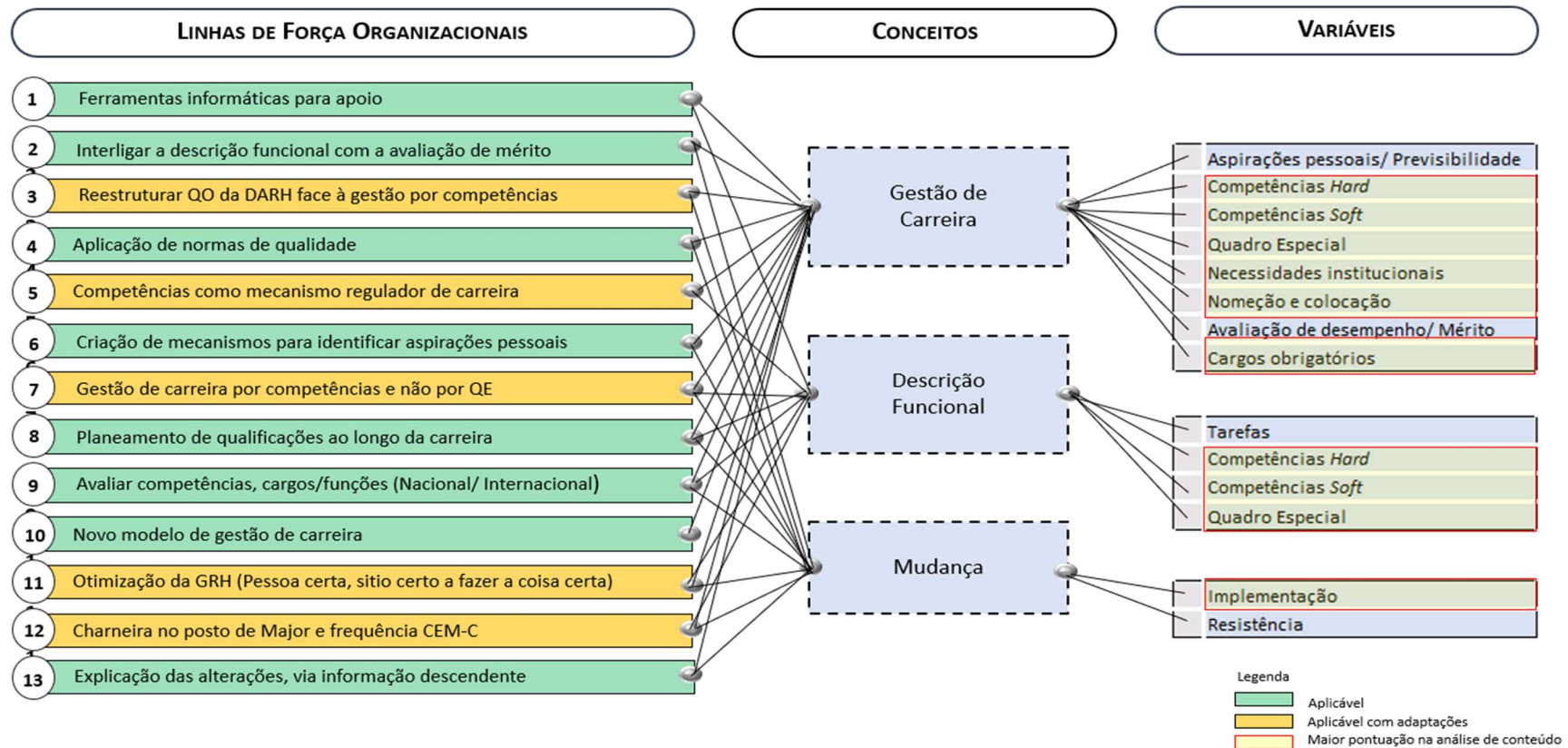
Mudança de paradigma ao nível da Gestão de Recursos Humanos e possíveis consequências organizacionais, face à adoção e implementação da descrição funcional do cargo no Exército.

QUESTÃO 12					
Na sua concessão, a promoção ao posto de Major deve assumir-se como charneira? Onde apenas os mais competentes (e mediante frequência do CEM-C) têm hipóteses de maior progressão vertical? (por interesse do próprio ou por falta de aptidão, com base em testes realizados)					
	Unidade de Contexto	Unidade de Registro			
		Gestão Carreira	Descriptor Funcional	Mudança	
Entrevistado	E1	"Os cursos têm como objetivo dotar os militares com competências transversais necessárias para o desempenho de futuras funções ou cargos que as exigem" "Os cursos não devem ser vistos como ferramentas para progressão de carreira, mas sim ferramentas para desempenho de determinados cargos na Organização"	12.2; 12.3; 12.4 12.5; 12.8	12.1; 12.2 12.3; 12.4	12.2
	E2	"Considerando que um oficial passa f3 como subalterno e capitão e 2f3 como oficial superior, considera-se que o posto charneira e de reformulação do plano de carreira com vista à potencialização das competências de um oficial assenta mais no posto de Tenente-Coronel cujos cargos correspondentes abrangem todo o leque de competências apreciadas no seu desempenho nas diferentes funções militares" "O próprio CEM-C consiste num curso de potencialização de competências, oferecendo ao oficial mais uma oportunidade para contribuir decisivamente para o seu plano de carreira"	12.2; 12.3; 12.4 12.5; 12.8	12.1; 12.2 12.3; 12.4	12.1; 12.2
	E3	"Considero que o posto de Major poderá ser o início, de um percurso de carreira tipo que poderá vir a selecionar os mais aptos para os postos mais elevados de uma carreira" "É importante que o militar esteja motivado e queira desempenhar um conjunto de cargos tipo definidos pela organização" "Se para esses cargos for entendido pela organização que a frequência do CEM-C é imprescindível, caberá ao militar candidatar-se à sua frequência"	12.1; 12.2; 12.3 12.5; 12.7; 12.8	12.1; 12.2 12.3; 12.4	12.1
	E4	"Sim, pois é na passagem do posto de Capitão para Major que se deve começar a fazer a aposta pois não é possível garantir as mesmas oportunidades a todos os oficiais" "Deve haver uma assunção clara das responsabilidades para os oficiais a quem são oferecidas as oportunidades" "No entanto deverá ser mantida uma abertura para que oficiais que não frequentem o CEM-C, mas revelem possuir elevada qualidade possam progredir verticalmente para os postos mais elevados, bem como o contrário, isto é oficiais que frequentem o CEM-C mas não revelem possuir as necessárias competência também não deverão progredir para os postos mais elevados"	12.2; 12.3; 12.4; 12.5; 12.7; 12.8	12.1; 12.2 12.3; 12.4	12.1; 12.2
	E5	"A promoção ao posto de Major poderá servir para aumentar a flexibilidade da organização e do indivíduo" "Deverá ser feita uma análise de opções disponíveis e criar condições para a adoção de alternativas de carreira, em função das opções da organização" "Não haverá soluções idênticas para todas as situações (one fits all solution), e se, por exemplo, em algumas áreas se pode justificar a adoção de quadros especiais complementares (área da Logística), noutras, tratar-se-á apenas de adquirir competências para fazer face a cargos específicos existentes na organização (Juristas, Engenheiros Ambientais, etc)"	12.2; 12.3; 12.4 12.5; 12.7; 12.8	12.1; 12.2 12.3; 12.4	12.1
	E6	"Eu acho que não é na promoção a major, que está a charneira, mas sim no posto de Tenente-Coronel" "O CEM-C é algo que se garante antes da promoção a Tenente-coronel e não depois da promoção" "A frequência do CEM-C materializa a preparação do major que está a desenvolver competências para o momento chave que, no meu entender, é o posto de Tenente-Coronel"	12.2; 12.3; 12.4	12.1; 12.2 12.3; 12.4	12.1; 12.2
	E7	"Efetivamente pode assumir-se como Charneira" "A nossa finalidade é privilegiar os mais competentes, que se materializa pelo desempenho e pelo potencial demonstrados" "No entanto, no caso específico do potencial, ainda não temos as ferramentas próprias para o fazer de forma objetiva e quantificável" "Para além desta diferenciação, através do CEM-C, importa "encaixar" a avaliação do potencial"	12.2; 12.3; 12.4; 12.5; 12.7; 12.8	12.1; 12.2 12.3; 12.4	12.1
	E8	"Não considero que a formação como o LEM-L, ou qualquer outro curso, seja condição para se poder progredir na carreira" "Considero mais importante a competência demonstrada em determinadas áreas, pois o trabalho demonstrado é uma evidência diária da competência e da aplicação de cada um" "O posto de Major é importante e pode existir a opção de cada um de não passar deste posto, se essa for a perspetiva de carreira e for do interesse da instituição, ou caso se verifique, pelo seu desempenho, que não tem condições para passar"	12.1; 12.2; 12.3 12.4; 12.5	12.1; 12.2 12.3; 12.4	12.1

QUESTÃO 13				
Inerente ao processo de implementação da Descrição Funcional julga ser importante, existir informação descendente a explicar as alterações que daí advirão?				
	Unidade de Contexto	Unidade de Registro		
		Gestão Carreira	Mudança	
Entrevistado	E1	"Inerente ao processo de implementação da descrição funcional, encontra-se previsto"	13.2; 13.3	13.1; 13.2
	E2	"Mais do que importante, considera-se inequivocamente obrigatório que todo o militar seja conhecedor dos mecanismos, ferramentas e processos inerentes à administração de recursos humanos no Exército, por consequência da gestão da carreira" "O militar é o verdadeiro agente da delimitação do seu percurso" "Compete à administração gerir essa intenção em concordância com os interesses da instituição"	13.1; 13.2; 13.3; 13.4 13.6; 13.7; 13.8	13.1; 13.2
	E3	"Claro que sim, o modelo implementado terá implicações na gestão da carreira de cada militar que ele deve conhecer, de modo a que ele possa influenciar."	13.1; 13.2; 13.3; 13.4 13.6; 13.7; 13.8	13.1; 13.2
	E4	"Este é um fator fundamental, pois a informação é fundamental para as pessoas aderirem aos processos e a adesão das pessoas é fundamental para o sucesso dos mesmos" "Um exemplo é esta entrevista pois as minhas respostas são baseadas no que eu julgo que será o processo associado ao descritivo funcional, no entanto como não tenho muita informação sobre a forma como este processo será implementado no Exército poderei estar a fazer juízos e considerações menos corretas"	13.1; 13.2; 13.3; 13.4	13.1; 13.2
	E5	"Envolver a organização é um princípio comumente descrito nos manuais de gestão de empresas, como sendo indispensável para a motivação dos RH das mesmas" "Não havendo fatores de outra ordem que obstem a esta informação, sou de opinião que deverá haver informação descendente por forma a que a organização seja toda envolvida nas medidas que visam melhorar o seu desempenho organizacional e a motivação individual"	13.1; 13.2; 13.3	13.1; 13.2
	E6	"Toda a instituição vai ter que ser moldada e vai ter que ser informada sobre os novos pressupostos, desde os mais altos escalões aos mais baixos, vão estar envolvidos nisso" "Val ter que haver mecanismos proativos para se perceber como é que o sistema se articula" "É desejável que o próprio militar se sinta motivado a fazer o seu percurso de aquisição de competências, fazer a sua própria imagem" "A passagem para uma gestão por competências é algo que implica uma mudança cultural da instituição, e como tal, menos de uma década, não resulta" "Estamos perante alteração de hábitos, que tem que ver com o padrão de comportamento, com os processos, com alinhamento, com a implementação de normas de entendimento"	13.1; 13.2; 13.3; 13.4 13.6; 13.7; 13.8	13.1; 13.2
	E7	"A informação descendente é sempre fundamental para garantir a transparência de todo o processo, e explicar as alterações que daí advirão" "São vários aspetos que estão subjacentes a todo o processo, a parte estatutária, a avaliação do potencial, bem como o modelo de gestão de carreiras" "Quando se fala em ter as pessoas certas, nos locais certos, estão inerentes um conjunto de fatores que importa serem explicados e que tem que ser transparente para os militares por forma a termos um sistema credível" "Com as ferramentas adequadas e transparentes na repartição de gestão de carreiras, com os modelos de gestão de carreiras implementados e, disponibilizados aos militares, garante-se, a máxima competição e a Máxima credibilidade do sistema" "O grande intuito é, efetivamente, como instituição, continuarmos a progredir com os melhores, garantindo, que temos militares mais motivados e com plena consciência das expectativas de carreira que são exequíveis para o seu caso específico"	13.1; 13.2; 13.3; 13.4 13.5; 13.6; 13.7; 13.8	13.1; 13.2
	E8	"Julgo essencial e imprescindível as pessoas terem toda a informação ao nível do modelo que vier a ser implementado" "Sendo uma área transversal a todo o Exército, deve existir informação descendente explicativa de todo o processo, nomeadamente, ao nível das alterações que vierem a ser introduzidas"	13.2; 13.3; 13.4	13.1; 13.2



Apêndice I – Interação entre o Modelo de LFO, os conceitos e variáveis, com base na análise de conteúdo das entrevistas realizadas para a validação do Modelo





Apêndice J – Impacto da Descrição Funcional na Gestão de Carreiras dos oficiais do QP do Exército português

