

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

2021/2022



TII

**OS REGULADORES DE CARREIRA, NA GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS, NAS INSTITUIÇÕES MILITARES**

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

**Ana Filipa Meleiro Bernardo
MAJOR ADMIL GNR**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
OS REGULADORES DE CARREIRA, NA GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS, NAS INSTITUIÇÕES
MILITARES

MAJOR ADMIL GNR Ana Filipa Meleiro Bernardo

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2022



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

OS REGULADORES DE CARREIRA, NA GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS, NAS INSTITUIÇÕES
MILITARES

MAJOR ADMIL GNR Ana Filipa Meleiro Bernardo

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: Tenente-Coronel INF GNR Nuno Miguel da Silva Rosário

Pedrouços 2022



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Ana Filipa Meleiro Bernardo**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**Os reguladores de carreira, na gestão de recursos humanos, nas instituições militares**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditora do **CEMC 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**

Ana Filipa Meleiro Bernardo



Agradecimentos

A realização desta investigação é mais uma etapa no percurso académico e profissional, uma viagem em busca do conhecimento numa área importante e atual para a instituição a que pertenço e de que me orgulho. Este trabalho ficaria incompleto sem um reconhecimento a todos quanto, direta e indiretamente, apoiaram-me e cujos contributos foram essenciais para a sua concretização.

À minha família, o pilar essencial do meu ser e estar, agradeço toda a motivação e apoio prestado, a sua compreensão por lhes ter retirado muito do meu tempo e dedicação, em prol deste trabalho, esperando compensá-los logo que possível.

Um agradecimento especial ao meu Orientador, o Tenente-Coronel de Infantaria, GNR, Nuno Rosário, por quem tenho a mais elevada estima e consideração pessoal, pelo apoio incondicional desde o primeiro momento, mesmo estando assoberbado com a sua atividade profissional. O meu muito obrigada pelo tempo despendido em longas discussões na altura em que a investigação era um “labirinto” de ideias e abordagens, e cujas orientações, fruto dos seus conhecimentos e experiência pessoais, permitiram estreitar a investigação e contribuir decisivamente para a sua qualidade e conclusões.

Um agradecimento aos entrevistados que contribuíram para o resultado final, demonstrando total disponibilidade, pela partilha de experiências e debate de ideias.

Agradeço aos participantes no questionário que, anonimamente, contribuíram para a materialização deste trabalho, sendo um valioso contributo para a análise e conclusões alcançadas.

Num CEMC caracterizado pela sua intensidade e rigor, gostaria de destacar a salutar interação entre os camaradas da GNR, das FFAA e dos países amigos do Brasil, Espanha e Timor-Leste. Um agradecimento aos auditores pela amizade, experiências e debates que partilhámos nesta longa e intensa caminhada, uma jornada difícil, mas alcançada com sucesso! Uma especial palavra pela amizade e carinho dos Majores GNR Gisela Pinto e Cláudio Cruz. A uma amizade que continue por mais vinte e muitos anos.

Agradeço ao Diretor de Curso, Comandante Luíz Jimenez, a sua presença permanente, o inestimável apoio e paciência que muito contribuiu para a coesão deste grupo.

Ao IUM pela oportunidade de desenvolver e consolidar áreas do conhecimento, proporcionando desafios que me permitiram construir uma visão alargada das relações internacionais, dos processos e das organizações.

A todos, bem hajam e o meu muito obrigada!



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e concetual	4
2.1 Revisão da Literatura	4
2.2 Base concetual	5
2.1.1 Carreira e carreira militar	5
2.1.2 Reguladores de carreira	6
2.3 Metodologia e modelo de análise	6
3. Gestão de carreira	8
3.1 Teorias e modelos de carreira	8
3.2 O desenvolvimento e o plano de carreiras	10
3.3 Análise de resultados	14
4. Os mecanismos reguladores em instituições militares	16
4.1 Forças Armadas Portuguesas	16
4.1.1 Desenvolvimento da carreira	16
4.1.2 Mecanismos reguladores de carreira	16
4.1.3 Progressão horizontal	18
4.2 Exército de Terra Espanhol	18
4.2.1 Desenvolvimento da carreira	18
4.2.2 Mecanismos reguladores de carreira	19
4.2.3 Progressão horizontal	20
4.3 Guardia Civil Espanhola	21
4.3.1 Desenvolvimento da carreira	21
4.3.2 Mecanismos reguladores de carreira	21
4.3.3 Progressão horizontal	22
4.4 Análise de resultados	23
5. A gestão de carreira na GNR	27
5.1 Desenvolvimento da carreira	27
5.2 Mecanismos reguladores de carreira	28
5.3 Progressão horizontal	29



5.4 Análise de resultados	30
6. Conclusões	36
Referências bibliográficas	40

Índice de Apêndices

Apêndice A – Modelo de Análise	Apd A-1
Apêndice B – Correlação de estratégia qualitativa e quantitativa	Apd B-1
Apêndice C – Guião de Entrevista	Apd C-1
Apêndice D – Resposta das Entrevista	Apd D-1
Apêndice E – Resultados do Questionário	Apd E-1
Apêndice F – Norma Portuguesa: Sistema de Gestão das Pessoas - Requisitos	Apd F-1
Apêndice G – Regime remuneratório nas instituições militares	Apd G-1

Índice de Figuras

Figura 1 – <i>Boundaryless career</i>	8
Figura 2 – Exemplo de carreira de gestão (linear) e carreira técnica (“Y”)	9
Figura 3 – Modelo de Schein.....	10
Figura 4 – Desenho organizacional	11
Figura 5 – Estrutura GNR.....	12
Figura 6 – Enriquecimento do cargo	13
Figura 7 – Fluxo de gestão de recursos humanos	Apd F-2
Figura 8 –Ciclo PDCA	Apd F-2
Figura 9 – Sistema de gestão das pessoas	Apd F-2

Índice de Tabelas

Quadro 1 – Universo de entrevistados.....	7
Quadro 2 – Distinção entre carreira tradicional e proteana	9
Quadro 3 – Âncoras de Carreira	13
Quadro 4 – Condições de Promoção	17
Quadro 5 – Outros MRC	17
Quadro 6 – Outros MRC, EMFAR.....	17
Quadro 7 – MRC	20
Quadro 8 – MRC	22
Quadro 9 – Condições de Promoção	28
Quadro 10 – Outros MRC EMGNR.....	29



Resumo

Esta investigação teve como objetivo formular contributos de melhoria dos mecanismos reguladores de carreira para a gestão de recursos humanos na Guarda Nacional Republicana.

Recorrendo ao raciocínio dedutivo, seguindo uma estratégia qualitativa reforçada pela estratégia quantitativa, foi possível recolher opiniões de especialistas na área da gestão de recursos humanos de instituições militares e civis e colher a perceção dos oficiais da Guarda Nacional Republicana, quanto ao impacto dos mecanismos reguladores em vigor.

Na presente investigação, optou-se por uma apreciação mais alargada do conceito de mecanismo regulador, designadamente tudo aquilo que produz impacto (positivo ou negativo) no desenvolvimento de gestão de carreira e, por conseguinte, com efeitos na motivação e nas opções adotadas pelos militares, ao invés de apreciar apenas os definidos nas leis estatutárias.

Face ao exposto, concluiu-se que há um conjunto de políticas, procedimentos e instrumentos, nomeadamente quadros orgânicos, quadros funcionais, gestor de carreira, entre outros, que poderão ser adotados, em complemento dos mecanismos existentes, com o intuito de otimizar a relação entre as necessidades da instituição com a motivação e interesses individuais, contribuindo positivamente para o desenvolvimento da carreira dos militares, numa melhor gestão de recursos humanos e numa melhor resposta da própria instituição.

Palavras-chave: mecanismos reguladores de carreira, desenvolvimento de carreira, gestão de recursos humanos, planeamento estratégico



Abstract

This research aims to formulate contributions for improving the career regulatory mechanisms for human resources management in Republican National Guard.

Using deductive reasoning, following a qualitative strategy reinforced by a quantitative strategy, it was possible to collect opinions from experts in the field of human resources management from military and civilian institutions and to collect the perception of the officers of the Republican National Guard regarding the impact of the regulatory mechanisms in place.

In the present research, we opted for a broader appreciation of the concept of regulatory mechanism, namely everything that produces an impact (positive or negative) on the development of career management and, consequently, with an impact on motivation and on the options adopted by the military, instead of only assessing those defined in the statutory law.

Given the above, it is concluded that there is a set of policies, procedures and instruments (organic staff, functional staff, career manager, among others) that may be adopted, as a complement to the existing mechanisms, with the purpose of optimising the relation between the needs of the institution and the individual motivation and interests, contributing positively to the development of the military career, to a better management of human resources and to the improvement of the response of the institution itself.

Keywords: *career regulatory mechanisms, career development, human resource management, strategic planning*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

B

BGECM Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar

C

CEMC Curso de Estado Maior Conjunto

CM Carreira Militar

CPOS Curso de Promoção a Oficial Superior

E

EBEP *Estatuto Básico del Empleado Público*

EMFAR Estatuto dos Militares das Forças Armadas

EMGNR Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana

ET Exército de Terra

F

FFAA Forças Armadas Portuguesas

G

GC Gestão de Carreira

GCivil Guardia Civil

GERH Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GNR Guarda Nacional Republicana

GRH Gestão de Recursos Humanos

L

LO Lei Orgânica

M

MD Ministério da Defesa

MDN Ministério da Defesa Nacional

MRC Mecanismos Reguladores de Carreira

N

NCMGNRFA Normas de Colocação dos Militares da GNR e das Forças Armadas em
Comissão de Serviço

NP Norma Portuguesa

O

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral



P

PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
PHor	Progressão Horizontal
PVert	Progressão Vertical

Q

QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QO	Quadro Orgânico
QP	Quadros Permanentes

R

RADMGNR	Regulamento de Avaliação do Desempenho do Militar da GNR
RH	Recursos Humanos

S

SGRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos
------	---------------------------------------

T

TII	Trabalho de Investigação Individual
-----	-------------------------------------

U

UEO	Unidades, Estabelecimentos, Órgãos
-----	------------------------------------



1. Introdução

No ano de 2020, o Ministro da Administração Interna aprovou, pela primeira vez, um plano plurianual de admissões para as forças e serviços de segurança, o qual apontava para “até 2023 recrutar aproximadamente 10 mil novos elementos”, acrescentando que estas admissões seriam efetuadas “em função das saídas previstas” e “das alterações do modelo operacional”, visando colmatar “um processo gravíssimo de envelhecimento das forças de segurança” (Cabrita, 2020).

Os recursos humanos (RH) são uma constante preocupação ao longo da história e em todas as instituições, considerando-se que a sua gestão se refere às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização (Rego et al., 2015).

Além disso, a sociedade está frequentemente em mudança e, termos como Geração X, Y, Z ou *Millennial*, implicam que as organizações percecionem alterações de padrão, de atitudes e ambições, adaptando as suas políticas de gestão de RH (GRH), para otimizar os RH, mantê-los motivados e comprometidos com a organização. Este paradigma deverá ocorrer também nas instituições militares, respeitando a sua essência, os valores e a estrutura hierárquica.

Para evitar o “envelhecimento das forças” é essencial a existência de um planeamento de RH onde sejam identificadas as necessidades “no médio/longo prazo (3 a 5 anos)”, às quais, correspondem “diferentes perfis de aptidões e o cronograma de entrada”, constituindo-se, estes dois instrumentos, como “indispensáveis para o desenvolvimento do negócio, habilitando-a a dispor das pessoas certas, na quantidade certa, no momento certo e a um custo adequado” (Camara et al., 2001).

Concomitantemente, à ideia de escolher a “pessoa certa para o lugar certo” está subjacente a seleção de pessoas para uma carreira e não para um posto de trabalho, o que, implica que as instituições possuam um planeamento minimamente estruturado de carreiras, onde o trajeto individual está perfeitamente determinado (Caetano e Vala, 2002). Assim, surge o conceito de carreira “como uma profissão, como por exemplo, a carreira militar” (CM), como “um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser seguido por alguém” (Dutra, 2012), a qual, na “perspetiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação da sua experiência profissional, enquanto, da perspetiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais,



níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas” (London e Stumph, 1982, cit. por Dutra, 2012).

Desta forma, à gestão de carreira (GC) na Guarda Nacional Republicana (GNR) está subjacente um planeamento institucional para recrutamento externo (de novos ingressos) e interno (como, p.e., na definição de vagas para os diferentes cursos de promoção e especialização) estando condicionado, de acordo com o Estatuto dos Militares da GNR (EMGNR) à “provisão adequada às necessidades de cada quadro” (Decreto-Lei n.º 30/17).

Já a implementação de mecanismos reguladores de carreira (MRC), para regular a progressão horizontal (PHor) e progressão vertical (PVert), são extremamente importantes, para permitir aos RH uma expectativa do possível desenvolvimento da carreira, reforçar o compromisso com a instituição e para garantir a existência dos RH em quantidade e qualidade suficiente para o cabal cumprimento das missões atribuídas.

O presente Trabalho de Investigação Individual (TII) insere-se no domínio das Ciências Militares, na área nuclear de investigação do Comportamento Humano e Saúde em contexto militar, particularmente no papel dos MRC na GRH das instituições militares (CIDIUM, 2017), cujo objeto de investigação são os MRC.

Em termos de delimitação do estudo, ao nível do domínio espacial, e considerando as realidades estudadas para recolha de dados, delimita-se, o mesmo, à Península Ibérica. No domínio temporal, a investigação centrar-se-á no período compreendido entre a publicação e revisão do EMGNR, em março de 2017, até ao presente.

Relativamente ao conteúdo, a investigação abordará os MRC na PVert e PHor da CM, dos oficiais dos Quadros Permanentes (QP), entre o posto de capitão e coronel, em instituições nacionais e estrangeiras, mormente os aplicados aos militares da GNR.

No presente estudo, o problema prende-se com os efeitos dos MRC, no desenvolvimento da carreira dos militares da GNR, no que tange à PHor e PVert. Assim, o objetivo geral (OG) da investigação é formular contributos de melhoria dos MRC para a GRH na GNR.

No sentido de atingir o OG definiram-se os seguintes objetivos específicos (OE):

OE1. Apreciar a aplicação prática dos modelos teóricos de GC nas empresas.

OE2. Apreciar os MRC em instituições militares, nacionais e estrangeiras.

OE3. Avaliar o desenvolvimento da carreira e os MRC na GNR.

Como questão central (QC) a esta problemática, definiu-se: que melhorias podem ser introduzidas nos MRC, para a GRH na GNR?



A partir do OG e respetivos OE, e atendendo à QC, foram elencadas as seguintes questões derivadas (QD):

QD1. Que contributos podem ser retirados dos modelos teóricos de GC e da sua aplicação prática nas empresas?

QD2. Que contributos podem ser retirados dos MRC verificados nas instituições militares nacionais e estrangeiras?

QD3. Qual o impacto dos atuais MRC no desenvolvimento de carreira na GNR?

O presente estudo encontra-se organizado em seis capítulos, encontrando-se as QD respondidas nos capítulos 3, 4 e 5. A introdução num primeiro capítulo; seguindo-se o enquadramento teórico e concetual do tema com a revisão da literatura; no terceiro capítulo, uma análise às teorias e modelos de GC; no quarto, análise aos MRC em instituições militares; segue-se um capítulo dedicado à análise da GC na GNR e, por último, uma conclusão onde é apresentada resposta à QC.



2. Enquadramento teórico e concetual

Neste capítulo, serão escalpelizados diversos estudos na área de GC em instituições militares e o enquadramento conceptual utilizado.

2.1 Revisão da Literatura

Da revisão do estado da arte, realçam-se quatro trabalhos de investigação, que versaram a temática da GRH nas instituições militares.

Ludovino (2013) identifica que dos “instrumentos de GC empregues pela GNR, aquele que mais poderá contribuir para a satisfação das expetativas dos militares, será o EMGNR”. Relativamente à avaliação de desempenho, conclui que será o “mais importante instrumento de GC, já que permite a criação de mecanismos de gestão de remuneração, a deteção de potencial e a identificação de necessidades de formação, fatores que concorrem para a elaboração dos planos de carreira” (Ludovino, 2013). Identificou como constrangimentos que o “número anormalmente elevado de ingressos, terão previsivelmente mais dificuldade em progredir na carreira” e um:

[...] de ordem política, estando, portanto, fora da esfera de atuação dos dirigentes da GNR e consistem na demora no processo de decisão de afetação de vagas para promoções, na constante incerteza na aprovação de vagas para ingressos no quadro e na alteração de alguns métodos de contabilização de vagas e promoções. (Ludovino, 2013)

Santos (2018) elenca um conjunto de MRC no plano de GC da GNR com base nas boas práticas dos modelos teóricos de referência e, numa perspetiva de *benchmarking*, dos modelos das Forças Armadas Portuguesas (FFAA) e da Guardia Civil (GCivil), concluindo que:

[...] com o intuito de aperfeiçoar o modelo de GC na GNR, definiram-se dois instrumentos de gestão, um na vertente de GRH na perspetiva de planeamento (plano de GRH), o outro voltado para a GC (plano de GC), nas dimensões de planeamento, motivação e gestão de talentos. (Santos, 2018)

Num estudo comparado entre os MRC existentes nas FFAA, na GNR e no Exército de Terra (ET), Moura (2021) propõe “as alterações das condições para transição para a reserva de carácter obrigatório ou voluntário”, acrescentando que:

[...] a passagem voluntária à reserva dos militares que completem 36 anos de serviço militar e 55 anos de idade, de forma automática quando o militar atinja o limite de idade estabelecido para o respetivo posto ou complete o tempo



máximo de permanência na subcategoria ou posto. Em paralelo existem os tempos mínimos nos postos e a necessidade de vagas nos quadros para promoção. (Moura, 2021)

Rosa (2021) sugeriu a “aplicação de um modelo de PHor da carreira, permanecendo no mesmo posto e progredindo em posições remuneratórias específicas”, respondendo “às necessidades do Exército satisfazendo os interesses dos militares” que implicará “alterações ao sistema retributivo”.

2.2 Base concetual

Com o intuito de contribuir para um melhor entendimento, deste estudo, procede-se à identificação dos conceitos estruturantes: carreira, CM e MRC.

2.1.1 Carreira e carreira militar

Para Dutra (2012) a carreira é o “elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a empresa”, sendo que, esta ideia é identificada no EMGMR quando determina que, as nomeações e colocações obedecem aos princípios da: “satisfação das necessidades ou interesse do serviço”; “garantia do preenchimento das condições de desenvolvimento da carreira”; e, “conciliação, sempre que possível, dos interesses pessoais com os do serviço”.

London e Stumph (1982) conceituam a carreira como “sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e ocorrências de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e sociedade”.

Por força da Lei Orgânica (LO) da GNR (Lei n.º 63/07) “os militares dos seus QP estão sujeitos à condição militar, nos termos da Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar” (BGEEM). As BGEEM (Lei n.º 11/89) definem os princípios orientadores da carreira dos “militares dos QP em qualquer situação”, caracterizando-se a condição militar, entre outros, pela “consagração de especiais direitos, compensações e regalias, designadamente nos campos [...] carreiras”, sendo “garantido a todos os militares o direito de progressão na carreira, nos termos fixados nas leis estatutárias respetivas” (remissão para legislação própria, o estatuto da GNR) e, determina que “os militares têm ainda o direito e o dever de receber formação de atualização, reciclagem e progressão, com vista à sua valorização humana e profissional e à sua progressão na carreira”.

No EMGMR é definida a carreira como “o conjunto hierarquizado de postos, agregados em categorias, que se concretiza em quadros e a que corresponde o desempenho



de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si”, reconhecido ao militar da GNR o “direito a ascender na carreira, segundo as suas capacidades e competências objetivas e o tempo de serviço prestado”.

2.1.2 Reguladores de carreira

Segundo Rocha (2007), o sistema de carreira “carateriza-se pelo facto dos funcionários públicos serem recrutados para uma determinada carreira, sendo promovidos e recrutados de harmonia com determinado estatuto regulamentar”. É neste estatuto regulamentar que se encontram definidos os mecanismos que permitem o desenvolvimento da carreira, garantindo o equilíbrio entre os interesses da organização e os interesses pessoais (Camara et al., 2007). No estatuto das organizações públicas está definida a estrutura da carreira, numa perspetiva de permitir à pessoa uma subida, através de promoções (Rocha, 2007).

Tal como, para Rocha (2007), “na estruturação das carreiras tem que se ter em conta determinados fatores, nomeadamente os conhecimentos; a complexidade do trabalho; o grau de responsabilidade”. Também no EMG NR, estão previstos MRC (os tais fatores) que se prendem com “as condições gerais e especiais de promoção”, os quais deverão ser verificados para permitir a PVert. Contudo, os MRC não se limitam às condições de promoção, sendo mecanismo regulador tudo o que condiciona ou promove o desenvolvimento da carreira. Outros, inclusive materializados em normativos internos avulsos, regulamentam e têm impacto no desenvolvimento da carreira. Por exemplo, normas de colocação, quadro orgânico (QO), regulamentos de admissão a cursos de formação e de especialização (p.e., o CEMC), entre outros.

2.3 Metodologia e modelo de análise

Em termos da metodologia, este TII seguiu uma base de raciocínio dedutivo, assumindo um posicionamento ontológico construtivista. Numa primeira fase procedeu-se ao estudo da “lei geral” onde, através da análise documental, foi efetuado o enquadramento teórico e concetual do tema e enquadramento legislativo dos MRC, seguido da observação do fenómeno, com o fim de, identificar contributos de melhoria para os MRC que tenham impacto no desenvolvimento da carreira na GNR (Santos et al., 2019).

Seguiu-se uma estratégia de investigação qualitativa, assente num processo de recolha de dados recorrendo a entrevistas semiestruturadas e análise documental, para compreender a realidade social da aplicação dos MRC, na categoria de oficiais (Santos et al., 2019). À qual, acresceu o reforço da estratégia quantitativa através da realização de questionário para recolha de dados observáveis.



Adotou-se como desenho de pesquisa o estudo de caso, procurando recolher informação detalhada e descrever uma única unidade de estudo (os MRC na GNR), assumindo um carácter analítico, questionando-a e confrontando-a com as teorias existentes e as práticas em outras instituições militares e civis. O objetivo da investigação não foi o estabelecimento de relações ou comparações entre as diferentes realidades estudadas, mas sim, descrever de forma rigorosa a unidade de observação, MRC, e retirar contributos para aplicação na GNR. O modelo de análise é apresentado no Apêndice A, complementado com a correlação entre as estratégias quantitativa e qualitativa, em Apêndice B.

Na estrutura adotada é de salientar a junção da revisão de literatura, base concetual, metodologia e modelo de análise, no presente capítulo, dada a dimensão destas partes. Com o objetivo de conduzir, orientar e construir o raciocínio do leitor ao OG, optou-se por realizar a análise e resposta às QD de forma isolada, em cada um dos capítulos correspondentes. A QC, que decorre da investigação e que concorre para o OG, é inferida ao longo de cada capítulo e materializada nas conclusões, como súmula de toda a investigação.

As entrevistas incidiram sobre uma amostra selecionada intencionalmente, não probabilística, pretendendo abranger especialistas da área de RH de instituições militares e civis. No Apêndice C e D encontram-se os guiões e a análise das entrevistas, para o universo dos entrevistados identificados no Quadro 1.

Quadro 1 – Universo de entrevistados

Código	Posto	Nome	Cargo
E1		Anónimo	Especialista de recursos humanos de uma empresa portuguesa na área da energia
E2	Major General	Jorge Saramago	Diretor da Direção de Administração de Recursos Humanos do Exército
E3	Comodoro	Salvado de Figueiredo	Diretor da Direção de Pessoal da Marinha
E4	Brigadeiro General	Paulo Silvério	Comandante da Unidade de Intervenção da GNR
E5	Coronel	Luís Morais	Diretor da Direção de Pessoal da Força Aérea
E6	División de Logística del Estado Mayor del Ejército, Sección de Recursos Humanos		Exército de Terra, Reino de Espanha
E7		Não respondeu	Guardia Civil, Reino de Espanha

O questionário ao público-alvo, Apêndice E, foi enviado ao universo de militares da categoria de oficiais da GNR, entre o posto de capitão e coronel, assumindo um papel relevante para a consistência e domínio do conhecimento, em particular, na análise ao impacto dos MRC no desenvolvimento da carreira e para a credibilidade dos argumentos que sustentam e defendem a investigação.

3. Gestão de carreira

Apresenta-se, seguidamente, a análise às teorias e modelos de GC, identificando como são aplicados nas empresas.

3.1 Teorias e modelos de carreira

Alves (2010), defende a existência de três principais teorias que, associadas, estabelecem o conceito de carreira: modelo tradicional, modelo organizacional (modelo moderno de Chanlat) e carreira proteana.

O modelo tradicional caracteriza-se pela estrutura de ascensão e hierarquia verticalizada onde o desenvolvimento prende-se com competências e funções, sendo as empresas verdadeiras detentoras das carreiras, onde estabelecem normas claramente definidas para a PVert e, aos níveis hierárquicos corresponde um grau de autoridade, uma contrapartida salarial e benefícios sociais (Muchacha, 2021).

Chanlat (1995) organiza um modelo moderno de acordo com as mudanças de ordem social, demonstrando maior instabilidade e descontinuidade no segmento das carreiras e maior índice de horizontalidade no desenvolvimento profissional. Para a composição da estrutura de carreiras concorrem as características pessoais e competências, defendendo que a satisfação pessoal deve ser encontrada simultaneamente com o desenvolvimento da carreira (Muchacha, 2021).

Quanto à terceira tipologia, apesar das diferentes denominações, verifica-se um consenso sobre a sua configuração e características. Malvezzi (2000) vem denominar a carreira atual como “carreira sem fronteiras” – numa referência ao termo proposto por Arthur e Rousseau (1996) *boundaryless career* – chamando os indivíduos nessa situação de “agentes económico-reflexivos”, exemplificado na Figura 1.

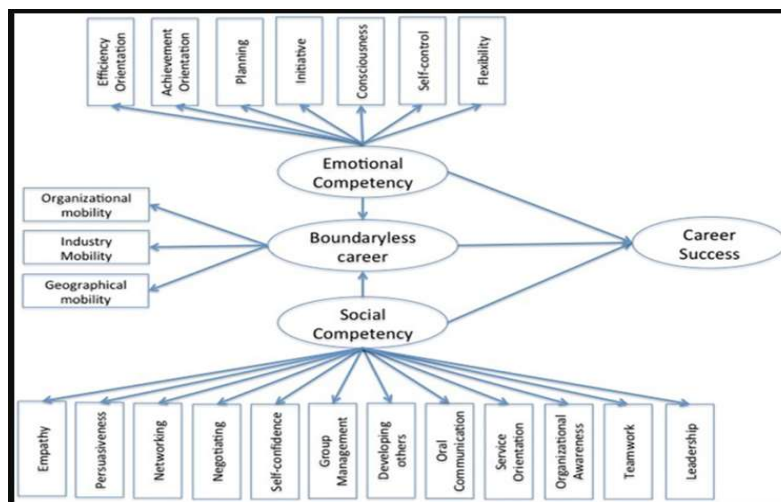


Figura 1 – *Boundaryless career*

Fonte: Gerli et al. (2015).



Baruch (2004), destaca a transformação das “carreiras lineares”, estáticas e rígidas em “carreiras multidirecionais” e dinâmicas, ressaltando que os modelos de carreira do futuro compreendem uma variedade de opções e de direções. Na Figura 2 comparam-se as carreiras linear e multidirecional.

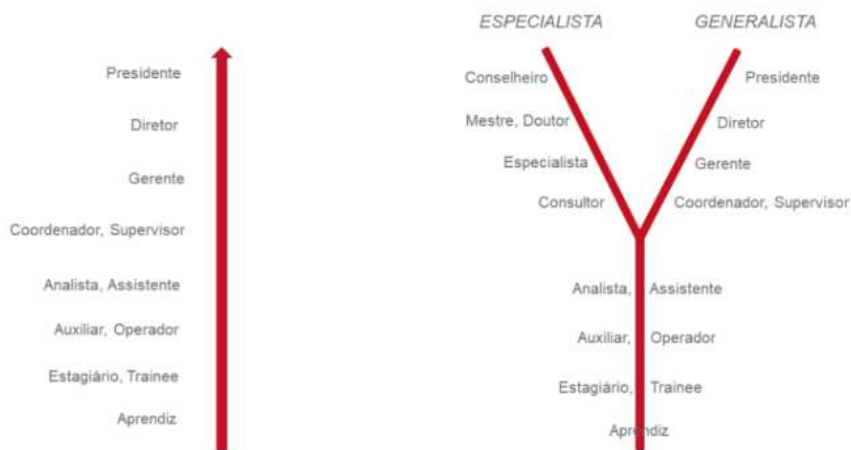


Figura 2 – Exemplo de carreira de gestão (linear) e carreira técnica (“Y”)
Fonte: Azevedo (2011).

Contrastando com a carreira tradicional, a carreira proteana é caracterizada pelos relacionamentos dirigidos pelo indivíduo e não pela organização, essa carreira está sujeita à reinvenção pela própria pessoa de tempos em tempos, a partir das mudanças no ambiente e na própria pessoa (Hall e Moss, 1998), conforme poderemos verificar no Quadro 2.

Quadro 2 – Distinção entre carreira tradicional e proteana

Área	Tradicional	Proteana
Desenvolvimento	Mobilidade geográfica, treinamento formal e objetivos de longo prazo	Aprendizado contínuo, envolvimento em projetos-chave
Orientação para o empregado	Valoriza e serve a organização	Autonomia, responsabilidade pessoal e autodirecionamento
Definição do sucesso no ambiente organizacional	Relacionamento com a organização é importante, fornece possibilidade de crescimento, lealdade e comprometimento	O fundamental é a tarefa e não o relacionamento com a organização; isso promove a intensificação de oportunidades, habilidades/conhecimentos

Fonte: McDonald et al. (2004)

Apesar da tendência de mudança nas características da carreira tradicional, estudos, como o de McDonald et al. (2004), mostram que a carreira tradicional, baseada no tempo de serviço, na mobilidade geográfica e numa PVert constante é ainda o modelo dominante em algumas organizações, em especial na administração pública.

Decorre do texto dos respetivos estatutos das instituições militares que, a CM segue um modelo de carreira tradicional. Para tornar esta carreira atrativa e motivadora, importa perceber que, o conhecimento das pessoas sobre as preferências profissionais habilita-as a fazerem opções mais conscientes, onde a perspetiva do desenvolvimento da carreira projeta um processo contínuo de ajustamento e compatibilidade entre o indivíduo e a organização (Schein, 1990). Schein (1978) apresenta um modelo tridimensional com base no movimento interorganizacional, em três dimensões (Figura 3).

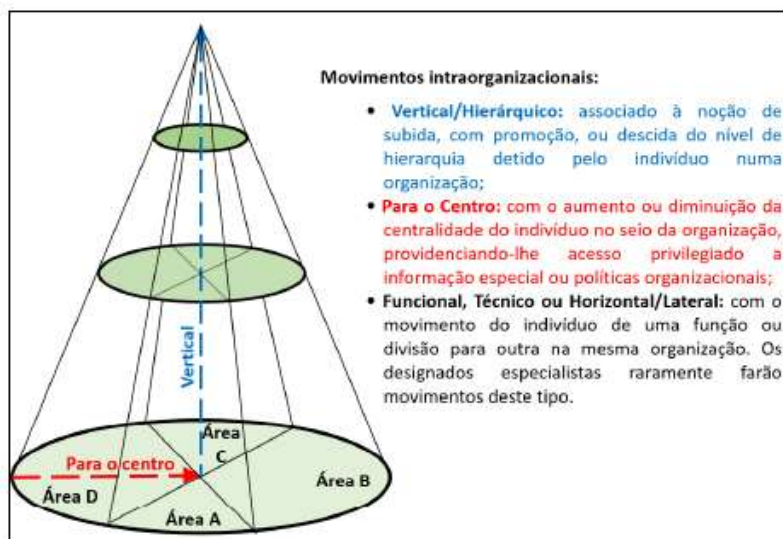


Figura 3 – Modelo de Schein
Fonte: Adaptado por Ferreira (2017).

Segundo Andrade et al. (2011), “o novo modelo reivindica que as pessoas abandonem a nostalgia dos “bons velhos tempos”, onde havia estabilidade nas organizações, para navegarem nas suas próprias carreiras, guiadas pelos seus próprios objetivos”. Neste seguimento, e tendo presente que, a CM assentará necessariamente numa estrutura hierárquica/tradicional, importa estruturar e desenhar outros percursos profissionais, para além da PVert.

3.2 O desenvolvimento e o plano de carreiras

Segundo Dutra (2010) “a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido pela pessoa e sim como uma sequência de posições e de trabalhos por ela realizados”, devendo esta sequência ser “articulada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da organização”. A estrutura de evolução das carreiras comporta duas componentes: “o avanço correspondente a uma simples progressão salarial, condicionada pelo tempo de serviço e avaliação do mérito profissional; e a promoção aliada à valorização salarial e aumento de responsabilidades” (Rocha, 2007).

É objetivo da GC criar e sustentar o comprometimento das pessoas com os objetivos da organização, estando o desenvolvimento organizacional “cada vez mais associado ao desenvolvimento das pessoas e, ao mesmo tempo, as pessoas valorizam cada vez mais as condições objetivas oferecidas” (Dutra, 2010).

O desenho organizacional representa a arquitetura da organização: como os seus órgãos e cargos estão estruturados e distribuídos, as relações de comunicação entre eles, como o poder está definido e como as coisas deverão funcionar (Chiavenato, 2014). Para os autores clássicos, a estrutura organizacional nada mais é do que a arquitetura de cargos e as atividades dispostas de uma maneira racional e lógica a fim de proporcionar adequação entre a especialização vertical (níveis hierárquicos) de um lado e a especialização horizontal (departamentalização) de outro (Chiavenato, 2014). O desenho organizacional integra um, dos modelos identificados na Figura 4.

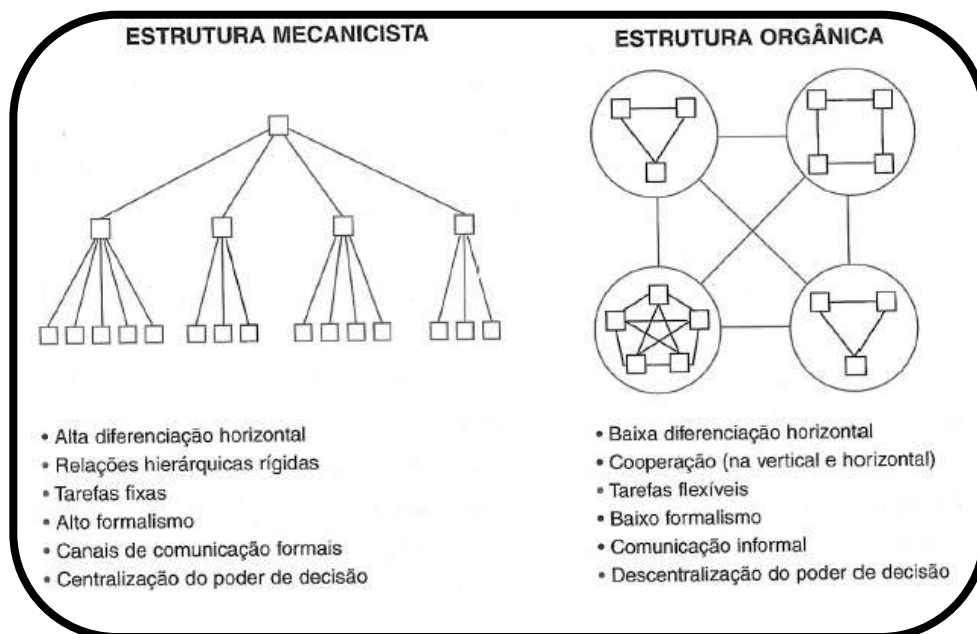


Figura 4 – Desenho organizacional

Fonte: Camara et al. (2001).

É perceptível nos organogramas das instituições militares a arquitetura dos cargos, a lógica funcional da estrutura, os níveis de responsabilidade e a especialização horizontal e vertical. A título de exemplo, na Figura 5 o organograma da GNR.

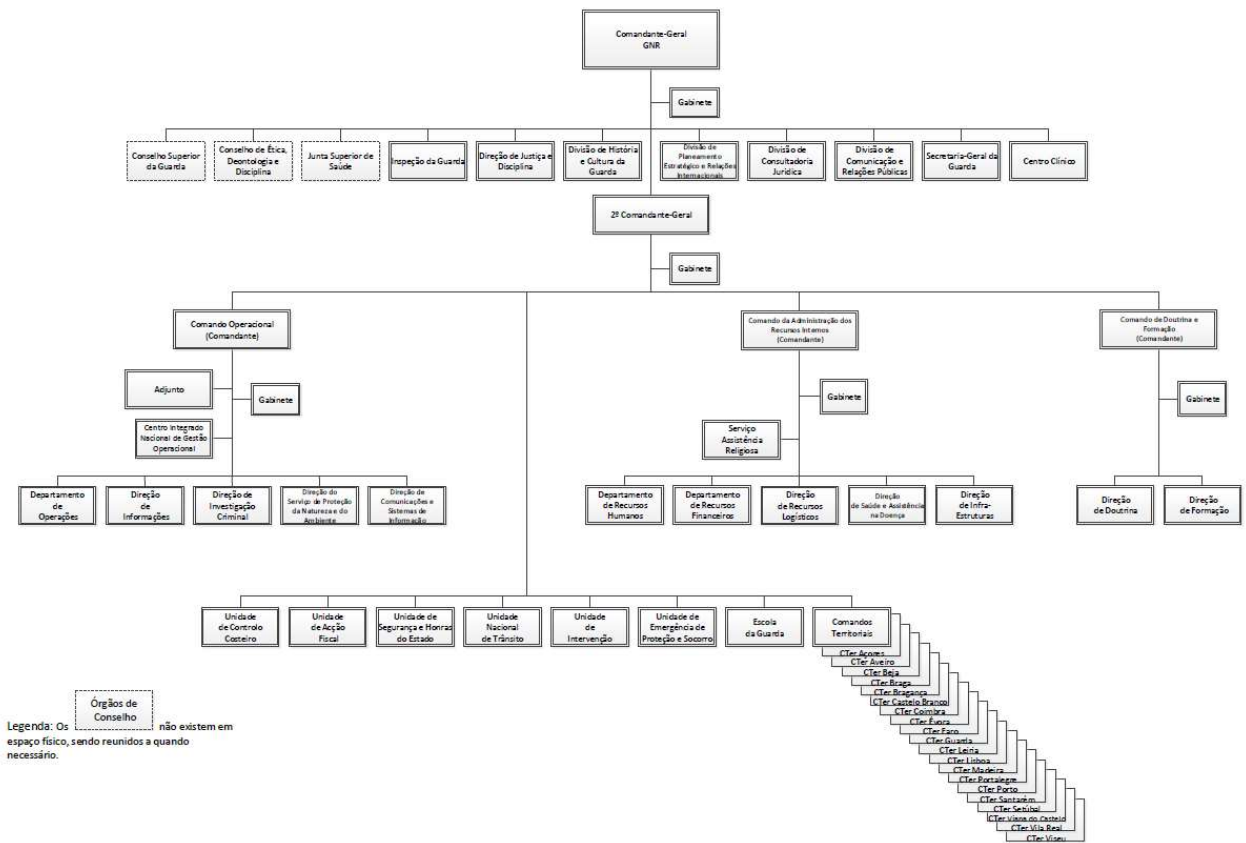


Figura 5 – Estrutura GNR
Fonte: GNR (2022).

Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas e atividades organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e motivação (Chiavenato, 2014). Para corresponder às necessidades da organização e às expectativas individuais, importa conciliar esta dupla perspetiva àquilo que representa o cargo, aquando do desenho da sua estrutura.

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa que pode ser englobado em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa (Chiavenato, 2014). Para ser bem desempenhado, cada cargo exige certas competências do ocupante, que variam conforme a responsabilidade, o nível hierárquico e a área de atuação (Chiavenato, 2014). Nas instituições militares, os cargos estão muitas vezes associados à posição hierárquica e ao posto do militar, existindo cursos de carácter obrigatório para adquirir as competências necessárias para assumir as responsabilidades inerentes à promoção ao posto seguinte. De acordo com as BGECM “aos militares é atribuído um posto hierárquico, indicativo da sua categoria, e uma antiguidade nesse posto”, ocupando os militares na estrutura orgânica “cargos e desempenham funções que devem corresponder aos seus postos”.



Segundo Chiavenato (2014), o enriquecimento do cargo – ou a ampliação do cargo – torna-se a maneira prática e viável para a adequação permanente do cargo ao crescimento profissional do ocupante (Figura 6).

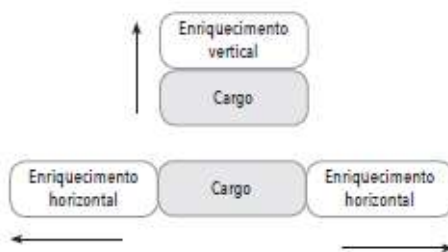


Figura 6 – Enriquecimento do cargo
Fonte: Chiavenato (2014).

Compreender a dinâmica da GC nas instituições militares permite identificar problemas e ameaças na gestão de pessoas. Os problemas e ameaças, na gestão de pessoas, estão interligados, podendo ser minimizados com a existência de MRC aplicáveis, tanto na PVert (que concilie as expectativas individuais com as necessidades da instituição), como na PHor (quando um indivíduo, por um qualquer motivo pessoal, prescinde da PVert), que otimizem a gestão de pessoas, minimizem os problemas e ameaças e contribuam para melhorar a resposta da organização.

Para esta dinâmica, as âncoras de carreira contribuem como elemento decisivo, tratando-se de um “conjunto de autopercepções de talentos, motivações e atitudes, baseado em experiências efetivas que cada indivíduo desenvolve” e “que ancoram a interpretação da carreira e as opções de vida” (Andrade et al., 2011). Schein (1993) define âncoras de carreira como os elementos que determinarão as preferências por certa ocupação, carreira ou oportunidade, as quais são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Âncoras de Carreira

Âncora	Definição
Senso de Serviço e Dedicção à Causa	Utilização das capacidades interpessoais e de ajuda em serviço dos outros, comprometimento com uma causa importante na vida e a consequente devoção a ela.
Competência Gerencial	Compreende uma competência de gestão, reflete uma preocupação central com a integração dos esforços dos outros, para a responsabilidade pelos resultados totais e para a articulação das diferentes funções de uma organização.
Estilo de vida	Busca desenvolver um estilo de vida capaz de equilibrar as necessidades da carreira e da família, de modo que a pessoa seja capaz de levar a vida à sua própria maneira.
Desafio Constante	Reflete uma preocupação primária com a resolução de problemas aparentemente irresolúveis, de vencer oponentes duros, de ultrapassar obstáculos difíceis.
Autonomia e Independência	Preocupação com a liberdade e a independência, com o não ser constringido pelas regras da organização, com o fazer as coisas à sua maneira.
Empreendedorismo	Foco na criação de algo novo, envolvendo a motivação para ultrapassar obstáculos, a vontade de correr riscos e o desejo de proeminência pessoal naquilo que é alcançado.
Segurança e Estabilidade	Busca da estabilidade e garantia de emprego, segurança, benefícios e boas condições de aposentadoria.
Competência Técnica ou Funcional	Foco no desenvolvimento da perícia pessoal e especialização, construção da carreira em uma área técnica específica ou em uma determinada profissão.

Fonte: Adaptado de Schein (1990)



Verifica-se uma interação permanente entre a estrutura da CM e a GC, donde se destacam fatores endógenos materializados na regulamentação, avaliação e planeamento, a par de condicionantes exógenas, como o limite de efetivos, mapa de pessoal, atrasos na autorização de promoções, restrições orçamentais. As âncoras de carreira podem ser utilizadas como formas de organizar e estruturar a CM, tanto numa perspetiva de PVert como horizontal.

3.3 Análise de resultados

O elemento-chave de um plano de desenvolvimento de carreira é a sua flexibilidade, devendo a organização garantir um modelo estruturado com identificação de diferentes caminhos, definição dos critérios em cada etapa e amplamente divulgado, para que cada colaborador seja responsável pela sua própria GC (E1, 2022).

Os modelos de GC evoluíram desde o modelo tradicional, ao modelo organizacional e modelo proteano. Nas empresas, estes modelos acabam por coexistir, materializados em carreiras de gestão (modelo tradicional) e carreiras técnicas (modelo organizacional e proteano), permitindo que a evolução da carreira ocorra através da promoção em funções de liderança e, desenvolvimento de competências, na componente técnica (E1, 2022). Esta política de GRH garante, à empresa, a existência de equipas multidisciplinares e permite aos colaboradores oportunidades de carreira, de acordo com os seus objetivos (E1, 2022). Materializando as opções de carreira identificadas na Figura 2.

No desenho organizacional identifica-se a arquitetura dos órgãos e cargos proporcionando uma adequação entre a especialização vertical (níveis hierárquicos) e a especialização horizontal (departamentalização). O mapeamento de todos os cargos, e respetivo descritivo funcional, é fundamental para a GRH (identificação de necessidades de recrutamento, formação e necessidades internas em alinhamento com os desafios do negócio) e para os colaboradores (garantindo transparência no processo e conhecimento das competências e requisitos exigidos), permitindo a gestão pessoal da carreira (E1, 2022).

A importância da identificação e descrição das funções (para além das responsabilidades, competências, requisitos, compensações), permite um melhor planeamento de necessidades para a GRH e uma definição de oportunidades de desenvolvimento da carreira para as pessoas (no curto, médio e longo prazo).

A NP4427:2018, Apêndice F, apresenta um conjunto de princípios que servem de apoio às organizações para implementação de uma visão de gestão estratégica das pessoas e representa um agente ativo e transformador, gerador de valor. Como referiu E4 (2022) “tal



prática acredita a gestão segundo padrões de qualidade, facilita a gestão das carreiras, torna o processo transparente e diminui a arbitrariedade”. Assim, a NP4427:2018 aponta para um alinhamento das práticas de GRH com a estratégia da organização, destacando-se os seguintes requisitos: definição de responsabilidades e autoridades para todas as funções da organização, definição dos requisitos para o desempenho dessas funções, definição da estrutura organizacional, definir, implementar e manter uma metodologia de gestão e desenvolvimento de carreiras.

A mais-valia da GC, alinhada com a estratégia organizacional, é a manutenção de “níveis elevados de motivação e de proficiência institucionais, segundo padrões elevados de qualidade e com altos níveis de comprometimento pessoal para com a instituição” (E4, 2022).

Em resposta à QD1 – Que contributos podem ser retirados dos modelos teóricos de GC e da sua aplicação prática nas empresas? –identificam-se:

- Desenho organizacional com o mapeamento de todas as funções/cargos e respetivo conteúdo funcional, enquadrado num sistema integrado de GC, assente numa visão estratégica de otimização dos RH e alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Tanto para a GRH, como para uma gestão individual de carreira, esse sistema, deve ser publicitado e transparente;
- As âncoras de carreira devem ser utilizadas como forma de organizar e estruturar a CM, na perspetiva de PVert e PHor;
- É exequível a coexistência do modelo tradicional (em carreiras de gestão) e organizacional ou proteano (em carreiras técnicas) numa mesma organização, permitindo opções de carreira e ajustamento entre necessidades organizacionais e expetativas individuais;
- Aplicação da NP4427:2018 é vantajosa como garante da qualidade e transparência das políticas de GRH, melhoria contínua e planeamento estratégico dos RH.



4. Os mecanismos reguladores em instituições militares

Neste capítulo serão identificados e analisados os MRC em instituições militares, nomeadamente, FFAA, ET e GCivil.

4.1 Forças Armadas Portuguesas

4.1.1 Desenvolvimento da carreira

As BGECEM asseguram o direito de progressão na carreira, sendo o desenvolvimento desta orientado por princípios, como, o “aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função de competência revelada e de experiência” e a “harmonização das aptidões e interesses individuais com os interesses das FFAA”.

O Estatuto dos Militares das FFAA (EMFAR) aplica-se aos três ramos e o seu propósito é a valorização e salvaguarda das especificidades da CM, realçando a importância da gestão eficaz dos efetivos num “quadro de racionalização”. O Estatuto é o documento base, que se complementa, designadamente, com o regulamento de colocações, os QO e o regulamento de avaliação de mérito.

De acordo com as LO dos ramos (Decreto-Lei n.º 185, 186 e 187/2014), os efetivos das FFAA são fixados anualmente pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN), ouvidos os Chefes de Estado-Maior, definindo o quantitativo máximo de militares por ramo e posto, na estrutura orgânica das FFAA e fora dela, no ativo e na reserva na efetividade de serviço (EMFAR). Posteriormente, cada ramo é responsável pela política de GRH e pela “correta utilização do potencial humano, militar ou civil, promovendo o pleno e adequado aproveitamento dos QP e assegurando uma correta proporção e articulação entre as diversas formas de prestação de serviço efetivo”.

As referidas LO definem a organização “numa estrutura vertical e hierarquizada”, na qual os militares se agrupam, por ordem decrescente de hierarquia, nas categorias de oficiais, sargentos e praças, definindo-se o posto como “a posição que, na respetiva categoria, o militar ocupa no âmbito da CM, sendo fixada de acordo com o conteúdo e qualificação da função” (EMFAR).

4.1.2 Mecanismos reguladores de carreira

De acordo com o EMFAR, o desenvolvimento da CM está condicionado à verificação de pressupostos com o intuito de garantir a permanente motivação dos militares e o número de lugares distribuídos por postos. Assim, foram estabelecidos MRC que asseguram a flexibilidade de gestão, a alimentação adequada às necessidades de cada quadro especial e harmonizam as necessidades das FFAA com as aptidões e interesses individuais.



O EMFAR determina que a promoção aos diferentes postos está adstrita à satisfação das condições legalmente previstas, dividindo-se em condições gerais e especiais. Estas condições são MRC as quais, dadas as especificidades de cada ramo, são detalhadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Condições de Promoção

	Exército	Força Aérea	Marinha
Condições Gerais	Cumprimento dos respetivos deveres Exercício com mérito das funções do seu posto Qualidades e capacidades pessoais, intelectuais e profissionais requeridas para o posto imediato Aptidão física e psíquica adequada		
Condições Especiais (geral)	Tempo mínimo de permanência no posto Exercício de determinadas funções ou desempenho de determinados cargos Frequência de curso de promoção com aproveitamento Prestação de provas de concurso		
Condições Especiais (detalhado)	Tempo mínimo de desempenho em funções específicas da arma/serviço (2 anos, prestado como oficial no posto nas unidades, centros de formação ou escola das armas) Cursos (CPC; CPOS, CPOG) Tempos mínimos no posto (anos) Outras condições (anos, função de comando, chefia ou direção)	Tempo mínimo de desempenho em funções específicas da especialidade (anos) Horas de voo (250/300/400/500) Cursos (CBC; CPOS, CPOG) Tempos mínimos no posto (anos) Outras condições (anos de comando, funções próprias da especialidade numa das áreas funcionais)	Tempo de embarque (1 e 2 anos) Tempo de navegação (500 e 1000 horas) Desempenho de funções de conteúdo técnico próprio da respetiva classe (1 e 2 anos) Tempo mínimo de permanência no posto anterior (anos) Cursos (CPOS, CPOG)
Legenda: CPOG – Curso de Promoção a General; CPOS – Curso de Promoção a Oficial Superior; CPC - Curso de Promoção a Capitão; CBC – Curso de Básico de Comando			

Fonte: Adaptado do EMFAR.

Para além dos MRC definidos no EMFAR, da investigação realizada, designadamente através das entrevistas, foram identificados outros MRC que produzem impacto no desenvolvimento da CM, resumidos no Quadro 5.

Quadro 5 – Outros MRC

Exército	Força Aérea	Marinha
RAMMFA, Despachos normativos da Avaliação do Desempenho, Normas de Nomeação e Colocação, CEMC, Plano de Carreira	Opção de seguir por outra carreira (PHor), normas de colocação (têm requisitos recomendados e obrigatórios), regulamento de avaliação, juízo ampliativo dos cursos nomeadamente o do CPOS, despacho do General CEMFA relativo à bolsa de promoção	Decreto-Lei que define os efetivos das Forças Armadas, os quadros especiais, formação específica complementar adquirida no âmbito do desempenho das suas funções ou fora dela

É, ainda, possível reconhecer, no EMFAR, outros MRC com impacto no desenvolvimento da CM, nos três ramos das FFAA, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Outros MRC, EMFAR

Dimensão	Mecanismos reguladores
Individual	Competências
	Quadro especial
	Progressão horizontal
	Saída das FFAA (Abate aos QP; licença ilimitada)
Estrutural	Plano de carreira
	Modalidades de promoção
	Posto máximo
	Regras de Nomeação / colocação
	Avaliação complementar (conselhos de classe/serviços/especialidades)
	Idade máxima no posto
	Tempo máximo no posto
Exclusão de promoção (ultrapassagem)	

Fonte: Adaptado do EMFAR.



4.1.3 Progressão horizontal

Como verificado, a CM é hierarquizada e o seu desenvolvimento assenta na premissa da PVert. É neste pressuposto que são identificadas as necessidades anuais de efetivo e as necessidades de recrutamento.

Assentando o plano de CM numa lógica de PVert, a PHor é requerida pelo próprio e carece de autorização superior, porque deverá corresponder às necessidades de cada quadro e a regulamentação própria (EMFAR). Esta regulamentação não foi ainda publicada.

E2 (2022) refere-se ao modelo de PHor como sendo “contrária ao ethos de um oficial”, considerando que a PVert é a essência do desenvolvimento da carreira, sendo expectável que, na categoria de oficial, esta progressão seja a ambição e objetivo destes, contrastando com uma possível desmotivação pessoal, sujeitando-se à permanência no mesmo posto. Já, E4 (2022) defende que permite obter um militar altamente qualificado numa área.

Contudo, considerando que as “âncoras de carreira” são distintas para cada indivíduo, a PHor são uma oportunidade de carreira para “desempenho de cargos e exercício de funções em áreas que exigem uma elevada componente de especialização” (EMFAR) mantendo a permanência no posto e com progressão remuneratória específica, ao qual, E5 (2022) sugere os “parâmetros reguladores de escalões remuneratórios”. Conforme se poderá depreender da descrição ao regime remuneratório, no Apêndice G, p.e. um oficial do posto de capitão que opte pela PHor, quando atingir o 5.º nível/posição remuneratória, manterá a mesma remuneração até ao final da carreira, o que poderá corresponder a 15 anos num mesmo nível/posição remuneratória.

4.2 Exército de Terra Espanhol

4.2.1 Desenvolvimento da carreira

A CM adota uma estrutura de categorias e classes, assente num sistema de PVert que incentiva a dedicação e esforço profissional, materializada no desempenho de diferentes funções, gerando capacitação para funções de maior responsabilidade na estrutura orgânica e operacional do ET (Ley 39/2007). O Governo aprova um programa plurianual a cada quatro anos, onde define os números de vagas para promoção por ramo, categoria e posto. Esta programação baseia-se no QO, definidos em quantidade e qualidade das unidades, centros e organismos do Ministério da Defesa (MD). Anualmente, são aprovados os números de novos ingressos, os quais têm em consideração os processos de promoções, saídas para reserva e reforma, funções em organismos externos e funções a vagar (Ley 39/2007).



A última revisão da lei específica da CM, apresentou uma profunda reforma no ensino militar de ingresso, onde procurou integrá-lo no sistema educativo geral (Ley 39/2007). A formação de aperfeiçoamento visa adquirir os graus académicos e conhecimentos necessários para promoção e para o desempenho de funções, como sendo o curso de especialização de trajetória. Este último, permite adaptar e reorientar o perfil profissional do militar, assim como a possibilidade de aceder a determinadas funções, existindo a figura do gestor de carreira para assessorar o militar nas opções de desenvolvimento da carreira. Como oficial superior, o militar pode reorientar ou adaptar a sua trajetória profissional frequentando uma formação (ETRAY, *especialidad de trayectoria*) em uma de cinco áreas (Planeamento de Operações, Operações, RH, Logística, Transmissões, Inteligência) (MD, 2022), as quais permitirão o acesso às funções que têm como requisito a habilitação com esta formação (Real Decreto 456/2011).

O elemento-chave da gestão pessoal da carreira do militar, no ET, é o desempenho de funções. Anualmente são publicadas as funções disponíveis, sendo identificada a designação da função, localização, os tempos mínimo e máximo de permanência, o processo para ocupação da função (processo de escolha, concurso de mérito, antiguidade), os requisitos exigidos aos candidatos, os limites de acesso e regime remuneratório. Sabendo que, as funções não contribuem todas da mesma forma para a PVert e apresentam distintos requisitos, o militar pode gerir a sua carreira de acordo com as funções que ocupa ao longo do percurso profissional (E6, 2022) e apostar em formação orientada para as opções de carreira.

4.2.2 Mecanismos reguladores de carreira

Estes mecanismos encontram-se regulados em vários normativos, como sendo o Real Decreto 168/2009, de 13 fevereiro, assentes em critérios de planeamento para provir uma estrutura de efetivos por classes, com idades adequadas para o desempenho das funções.

Nas avaliações para a promoção são verificados os requisitos, os quais se constituem como MRC. O MD determina o número máximo dos ciclos avaliativos de promoção, a partir do qual o militar fica excluído do processo de promoção e passa para a PHor. Salienta-se a opinião de E6 (2022) quanto à inexistência de limites de idade ou tempos de permanência máximos por posto, que poderá originar heterogeneidade de idades no posto, com amplas faixas etárias, que poderá acarretar a existência de pessoal a desempenhar funções que não estão de acordo com a sua idade ou capacidade psicofísica.



Tendo em conta a dispersão normativa da CM do ET, optou-se por resumir, no Quadro 7, os MRC em vigor.

Quadro 7 – MRC

Dimensão	Mecanismos reguladores
Qualidades e desempenho profissional	Qualidades de carácter profissional, pessoais e capacidades de liderança
	Recompensas e louvores
	Prática de sanções e crimes
Percurso profissional	Trajectoria profissional
	Cargos e funções (tempos mínimos e desempenho)
Formação	Formação inicial e cursos de atualização
	Curso de especialidade de trajetória (ETRAY)
	Curso de altos estudos
	Curso línguas estrangeiras
Condições psicofísicas	
Outros mecanismos	N.º máximo de ciclos avaliativos
	Renunciar 2 vezes a frequência de curso de atualização
	Renunciar 2 vezes a promoção
	Se considerados mais de 2 vezes não aptos em junta médica
	Requisitos das funções: competências, experiência profissional, frequência de curso e posto correspondente
	Limite de idade para passagem à reserva (61 anos) e reforma (65 anos)
	Tempo mínimo de permanência no posto anterior
	Modalidade de promoção
Modalidade de acesso ao desempenho de funções	

4.2.3 Progressão horizontal

O *Estatuto Básico del Empleado Público* (EBEP) (Real Decreto 5/2015) e a *Lei da Carrera Militar* (Ley 39/2007) preveem a possibilidade de implementação da PHor como forma de motivação para os oficiais, cuja possibilidade de PVert termina no posto de tenente-coronel, contudo, ainda não está implementada no ET (E6, 2022). Os oficiais superiores excluídos da PVert permanecerão no mesmo posto até passarem à situação de reserva, sendo-lhes limitado o desempenho de funções que sejam de posto superior ou que correspondam a comandante ou 2.º comandante de unidade (Real Decreto 456/2011).

Ficam excluídos da PVert se excederem um número máximo de ciclos avaliativos; se renunciarem duas vezes a promoção; se forem considerados por duas vezes não aptos, pelas juntas de avaliação; ou, se renunciarem por duas vezes a participação num curso de atualização (Real Decreto 456/2011).

Lozano (2010) identificou a problemática da existência de carreiras incompletas, no ET, quando não se atinja o posto de coronel, resultado, não da ausência de capacidade profissional e pessoal mas, da redução das vagas por posto e a sua relação com o número de ingressos e com o sistema de promoções, tendo como consequência uma permanência prolongada no posto de tenente-coronel, com uma permanência média nestes postos de até 20 anos. Conclui que, a partir do momento que essa situação é definitiva, perde-se a motivação e o incentivo profissional, além de criar dificuldades na promoção dos postos abaixo.



Em relação ao regime remuneratório (descrito no Apêndice G) na PHor, um oficial manterá a remuneração base e o complemento de posto, e a cada três anos de serviço é acrescentado o montante do novo triénio. A massa salarial poderá ser maior ou menor em função dos complementos de função e de desempenho, diretamente relacionados com os requisitos da função ocupada e da avaliação de desempenho obtida.

4.3 Guardia Civil Espanhola

4.3.1 Desenvolvimento da carreira

A GCivil é um Corpo de Segurança de natureza militar que depende do Ministério do Interior ao nível de serviços, remunerações, colocações e recursos, e do MD ao nível de promoções e missões militares (GCivil, 2018; Ley 29/2014).

Sob proposta do *Diretor General* da GCivil, o MD determina, para um período de quatro anos, o mapa de pessoal da GCivil, definindo os postos e funções, o número máximo e mínimo de pessoas a avaliar em cada ciclo avaliativo e o número de vagas de promoção na modalidade de eleição e classificação, informando o Ministério das Finanças da despesa correspondente. Anualmente, é responsabilidade do conselho de ministros a definição do mapa de pessoal com as vagas de ingresso e promoção por posto, exceto as que resultam da primeira função em cada posto (Ley 29/2014).

De acordo com a *Ley Orgánica* 11/2007, de 22 de outubro, é consagrado o direito ao desenvolvimento da carreira profissional, em particular, o regime de promoções, acesso a funções, condecorações e recompensas. O Estatuto define a carreira pelas sucessivas promoções ao posto superior com a verificação do desempenho de funções e na capacitação progressiva para assumir cargos de maior responsabilidade, assente na formação e experiência profissional no cumprimento das diversas missões (Ley 29/2014).

À ocupação das funções aplicam-se os princípios do mérito, capacidade e publicidade, ocorrendo por livre designação, concurso de mérito e antiguidade. As funções da estrutura orgânica da GCivil estão identificadas num catálogo de postos de trabalho, no qual é identificado o posto (pode ser indiferenciado), os requisitos necessários, os complementos remuneratórios e o tempo mínimo e máximo do exercício da função (Ley 29/2014). A ocupação das funções poderá ser de caráter voluntário, ou por imposição, o que implica tempos mínimos de permanência diferenciados (Ley 29/2014).

4.3.2 Mecanismos reguladores de carreira

Numa estrutura hierarquizada, é pretendido um sistema de promoções que seja eficaz na gestão de pessoal da GCivil (dispondo de profissionais competentes e experientes em



cada posto, de acordo com as suas necessidades) e, simultaneamente, satisfaça as legítimas expectativas e desenvolvimento profissional dos seus elementos.

As promoções de oficiais realizam-se por eleição (pelo poder discricionário de seleção entre os possíveis e considerados mais idóneos e capazes) para oficiais gerais e coronel, classificação (segundo ordenação obtida num processo avaliativo) para tenente-coronel e comandante e antiguidade para capitão (segundo a ordenação no posto) (Real Decreto 512/2017).

O Real Decreto 470/2019, de 2 de agosto, estabelece as diretrizes principais do desempenho de funções. As funções desempenhadas são um elemento-chave, entre os MRC e, em função dessa escolha pelo militar, assim poderá encaminhar seu percurso profissional e o desenvolvimento da carreira. A GCiv ampliou os requisitos exigidos das funções, acrescentando conhecimentos em língua estrangeira e títulos académicos, do sistema educativo espanhol. As funções, requisitos e limitações são um MRC, juntamente com o catálogo dos postos de trabalho e QO.

No Quadro 8 procede-se ao resumo dos mecanismos que têm impacto no desenvolvimento da CM na GCiv.

Quadro 8 – MRC

Dimensão	Mecanismos reguladores
Qualidades e desempenho profissional	Qualidades de caráter profissional, pessoais e capacidades de liderança
	Recompensas e louvores
	Prática de sanções e crimes
Percurso profissional	Trajectoria profissional
	Cargos e funções (tempos mínimos e desempenho)
Formação	Formação inicial e cursos de atualização
	Curso de altos estudos
	Curso línguas estrangeiras
Condições psicofísicas	
Outros mecanismos	N.º máximo de ciclos avaliativos
	Renunciar 3 vezes a frequência de curso de atualização
	Se considerados mais de 2 vezes não aptos em junta médica
	Requisitos das funções: competências, experiência profissional, frequência de curso e posto correspondente
	Limite de idade para passagem à reserva (61 anos) e reforma (65 anos)
	Tempo mínimo de permanência no posto anterior
	Direito de preferência com caráter geográfico
	Tempo máximo no posto (na classe de generais)
	Quadro de efetivos a 4 anos definido pela Tutela
	Modalidade de promoção
Modalidade de acesso ao desempenho de funções	

4.3.3 Progressão horizontal

A PHor está prevista no EBEP mas, à semelhança do ET, não se encontra regulada na GCivil, contudo, na legislação identificam-se normas onde se subentende que militares deixam de estar num sistema de PVert, mantendo-se no mesmo posto até passagem à



situação de reserva. Nomeadamente: à quinta recusa de avaliação para promoção, à quarta vez que solicitar exclusão da participação num dos cursos de promoção (Real Decreto 512/2017), ou se considerados não aptos em mais de duas avaliações de promoção (Ley 29/2014).

Estes militares têm condicionado o acesso ao desempenho de funções por não cumprirem os requisitos definidos. Por outro lado, e para que exista rotatividade nas funções, podem ser definidos tempos máximos de permanência (Real Decreto 470/2019).

No caso dos militares considerados não aptos por limitações físico-psíquicas, decorrentes do serviço, com carácter extraordinário, podem ser criados subcatálogos de postos de trabalho com uma adaptação da estrutura orgânica da Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (UEO) (Real Decreto 470/2019).

Em relação ao regime remuneratório (vide Apêndice G) na PHor, à semelhança do ET, o militar manterá a remuneração base e o complemento de posto, a cada três anos de serviço é acrescentado o montante do novo triénio e, as suas colocações e desempenho, determinarão os restantes complementos.

4.4 Análise de resultados

Um MRC que condiciona tanto as políticas de GRH, como o desenvolvimento de carreira, são os quantitativos anuais, aprovados anualmente pelo MDN porquanto, segundo E5 (2022), “as limitações impostas pela Tutela quanto ao número de entradas, têm sido repetidamente inferiores às necessidades identificadas”.

Acresce que, os organismos públicos estão sujeitos às regras orçamentais, com impacto nos “mapas de situação de pessoal pelos diferentes UEO, apoiados nos QO e prioridades anuais” (E2, 2022). Apesar dos entrevistados apresentarem a necessidade de existir um planeamento estratégico a longo prazo, somente num dos ramos se verificou essa prática. E3 (2022) referiu o recurso a uma “análise prospetiva das carreiras” num “horizonte temporal de 3 a 5 anos e que reflete a duração do mandato do ALM CEMA”.

Quanto às funções, com MRC, os entrevistados referiram a importância de “descrições funcionais dos cargos serem objetivas quanto às competências, tarefas, responsabilidades, objetivos a atingir e desempenho antecipado” (E2, 2022) e a “existência de QO com descritivo de funções” (E5, 2022). Relativamente aos MRC de competência, qualificação e formação, os entrevistados apresentam-nos como uma “ferramenta de trabalho essencial para um planeamento e gestão mais adequados e eficientes, pois só assim é possível planear para atender às reais necessidades da organização” (E3, 2022), uma vez que “contribuem



diretamente para os descritivos funcionais dos cargos, são importantes para uma correta avaliação do desempenho e consequente gestão” (E2, 2022).

Apesar do objeto de estudo serem os MRC, verifica-se uma “relação de dependência entre a definição do plano de carreira, o planejamento de necessidades e os MRC que não poderão ser trabalhados de forma isolada” (E5, 2022), uma vez que se trata de “ferramentas que se complementam e habilitam a gestão estratégica das pessoas, permitem uma visão holística da carreira dos militares em contraponto com a sua gestão e análise isolada” (E3, 2022).

O equilíbrio do plano de carreira, para E3 (2022), assenta na conciliação das “necessidades organizacionais com as pretensões individuais” através de um plano que vise “necessidades ou requisitos organizacionais, como os tempos mínimos e médios de permanência no posto, as condições especiais de promoção; a caracterização funcional da classe e os cargos a prover, e em objetivos pessoais, como o desempenho de cargos específicos e a formação que o militar pretende frequentar, nomeadamente formação pós-graduada”.

Da análise às respostas dos entrevistados, identifica-se a ideia de flexibilidade da carreira, onde deveria ser possível “o militar adaptar o seu desenvolvimento da carreira ao longo da vida”, recorrendo-se ao “diálogo com o militar para conhecer as suas ambições e quais as competências que ele considera que lhe faltam e, ainda, conhecer o potencial do militar”, com base numa “ferramenta de gestão previsional”, passando a instituição a ter a capacidade de gerir “a figura da orientação da carreira, especialmente na promoção a oficial superior onde as funções mudam de operativas para chefias técnicas e comando” (E5, 2022).

Relativamente à PHor, prevista no EMFAR e não regulamentada, verificou-se uma concordância geral quanto às suas vantagens: “oferecer uma alternativa de desenho de Plano de Carreira, numa ótica específica de gestão” e “servir o interesse de carreiras específicas e técnicas”, segundo E2 (2022); “permitir a permanência mais prolongada em cargos que exigem uma maior especialização e continuidade no seu exercício, como seja na área do ensino e da formação e em áreas tecnológicas muito particulares”, segundo E3 (2022); “liberta o topo para os militares que assim o desejam, mantendo-se motivados a desempenhar funções que gostam, com facilidade de permanência na área de residência”, segundo E5 (2022). A regulamentação da PHor poderá considerar a adoção de “novos modelos e mecanismos de gestão de pessoas, garantir competências adequadas, garantir pessoas satisfeitas e a quererem continuar na organização”, segundo E5 (2022).



Para o ET e GCiv, o elemento-chave na GRH é o desempenho de funções. É um MRC diferenciador que, na ótica individual, são as opções adotadas pelo militar que proporcionam o seu desenvolvimento da carreira e, na ótica das instituições, é a base do planeamento da GRH. A transparência é garantida pela publicação anual das funções disponíveis, bem como pela primazia do concurso para a sua ocupação. Nessa publicação, são apresentados, para cada função, todos os requisitos necessários para concorrer e condições oferecidas.

Não estando regulamentada, o ET não contempla a PHor como tal (E6, 2022). A investigação realizada permitiu identificar situações onde, em ambas as instituições, seja por não ter cumprido os requisitos, seja por opção do militar, este perde o acesso à PVert, mantendo-se no mesmo posto até sair da instituição. Na ótica organizacional, a caracterização do acesso às funções, constitui-se como uma forma “não oficial” de criar mecanismos reguladores da PHor.

Efetuada a análise, procurou-se responder à QD2 – Que contributos podem ser retirados dos MRC verificados nas instituições militares nacionais e estrangeiras? – Entende-se que existe uma estreita relação entre a definição do plano de carreira, o planeamento de necessidades e os MRC que, apesar de independentes, estão muito relacionados entre si e influenciam-se (E6, 2022).

A prática verificada nas instituições espanholas quanto à aprovação, pelo governo, do mapa de efetivos a quatro anos, é uma mais-valia para um melhor planeamento estratégico a médio prazo e proporciona uma GRH mais eficaz. Nomeadamente, na articulação que “o plano de carreira deverá atender com as necessidades da instituição sendo que os MRC devem garantir essa correlação direta” (E2, 2022).

Outro contributo são os QO que se constituem como “a base de todo o trabalho de planeamento e operacionalização”, complementados pelas “descrições funcionais dos cargos, onde são estabelecidas as competências, responsabilidades, objetivos e desempenho pretendido, proporcionando uma gestão adequada e proveitosa para o militar e para a organização” (E2, 2022).

A identificação de perfis de competência, associados ao QO “permite à organização saber que competências é que um determinado militar deve ter e quais deve aperfeiçoar, o que permite de forma atempada planear a sua formação para o cargo” (E3, 2022). Neste seguimento, é de notar a aposta das instituições espanholas em integrar o ensino e formação militar no sistema educativo geral, inclusive no domínio de línguas estrangeiras, com a



necessidade de obtenção de títulos académicos para efeitos de promoção e desempenho de funções.

Um contributo que poderia revolucionar a GRH das instituições militares nacionais é o desempenho de funções, que está na base do planeamento de GRH das instituições espanholas analisadas, onde o catálogo de funções prevê o perfil profissional necessário para o seu desempenho, até ao nível tático (E6, 2022). Este método, garante transparência na GRH, permite a definição de planos de carreira, permite ao militar identificar lacunas em competências para desempenho de funções que ambicione e, de facto, gerir e tomar decisões quanto ao desenvolvimento e orientação da sua carreira.

Ainda na temática das funções, salienta-se o facto de serem publicadas anualmente as funções disponíveis para ocupação; a cada função, estarem definidos requisitos e condições; e, a forma de acesso primordial ser através de concurso.

Outro MRC diferenciador no Reino de Espanha, é a orientação do trajeto profissional, a qual visa adaptar e reorientar o perfil profissional do militar, assim como a possibilidade de aceder a determinadas funções, especializando-se numa área específica, existindo a figura do gestor de carreira para assessorar o militar nas suas opções. Estas áreas surgirão como requisitos para concorrer a determinadas funções, assumindo um carácter seletivo ou restritivo. Por outro lado, permite às instituições dar formação e competências aos militares em áreas específicas, beneficiando dos militares desempenharem de forma prolongada funções nessas áreas, acumulando *know-how* e experiência.

Como referiu E5 (2022) “conseguir uma gestão de rotatividade de funções com base num concurso anual com indicação das funções disponíveis seria um salto quântico”, mas não impossível.



5. A gestão de carreira na GNR

O desenvolvimento da carreira, previsto no EMGNR, materializa-se na PVert, não estando prevista a PHor. A PVert consiste na verificação de condições que permitam a promoção ao posto seguinte.

5.1 Desenvolvimento da carreira

O desenvolvimento da CM, no EMGNR, traduz-se na promoção aos diferentes postos, em qualquer categoria (oficiais, sargentos e guardas), satisfeitas as condições legalmente previstas, com base nas qualificações, na antiguidade, no mérito e nas necessidades estruturais da GNR. Estatutariamente, esse desenvolvimento está condicionado à verificação de pressupostos, como: a provisão adequada às necessidades de cada quadro; a existência de MRC que assegurem a flexibilidade de gestão, harmonizando os interesses e necessidades da GNR com as aptidões e os interesses individuais e que garantam permanente motivação dos militares, nomeadamente, pela satisfação das suas expectativas; e, o número de lugares distribuídos por postos, fixados nos quadros (armas e serviços) aprovados.

No caso dos oficiais, o EMGNR estabelece que o quadro das armas subdivide-se em infantaria e cavalaria (2); e, o quadro de serviços, subdivide-se em engenharia, transmissões, informática e eletrónica, medicina, medicina veterinária, farmácia, técnicos de enfermagem, diagnóstico e terapêutica, administração militar, material, técnicos de pessoal e secretariado, banda de música e superior de apoio (11). Assim, identificam-se 13 quadros (os quais articulam-se em categorias e postos) com percursos profissionais diferenciados em razão do posto máximo a alcançar e funções desempenhadas.

Determinar a “adequada necessidade de cada quadro” (EMGNR) não é, de momento, possível de uma forma clara e transparente para os militares, porquanto, não foi ainda aprovado um QO e funcional, por quadro, que sirva de referencial à gestão e planeamento. De acordo com EMGNR, em termos globais, “os efetivos da Guarda são fixados, anualmente, através do mapa de pessoal militar da Guarda”, no entanto, o número de vagas para promoções, por quadro, é definido anualmente pelo Comandante-Geral da GNR, em função das necessidades e prioridades por si identificadas.

De acordo com o EMGNR, os oficiais desempenham funções de comando, direção, chefia e estado-maior, encontrando-se previstas as funções a que incumbe cada quadro, contudo, não existe um catálogo descritivo dessas funções e a definição de requisitos para o seu preenchimento. Segundo Leal (2013), no novo contexto de carreira pretende-se que o indivíduo perceba a necessidade de desenvolver um papel cada vez mais proativo na gestão



da sua carreira, desenvolvendo as suas oportunidades e opções, em consonância com os objetivos definidos para si. Isto implica que sejam definidos planos de carreira e criadas oportunidades que permitam uma gestão individual com o intuito de alcançar a carreira desejada. Este autor apresenta o conceito de plano de carreira que, só será possível se estiverem definidas as funções/cargos, por quadro, associado ao QO (quantitativo) e descritivo funcional (qualitativo) e referencial de competências (que permite ao militar identificar pontos de melhoria).

Nos termos do EMGNR, as nomeações (para as FFAA, colocações) nas UEO processam-se por escolha, oferecimento e imposição de serviço. A escolha tem um carácter nominal e excecional, o oferecimento tem por base um requerimento do próprio a manifestar a sua vontade ou decorre de um convite e, a imposição, ocorre no ingresso na Guarda, no ingresso em categoria superior ou promoção a determinados postos.

5.2 Mecanismos reguladores de carreira

Verificadas as condições gerais e especiais de promoção (identificadas no Quadro 9), MRC definidos no EMGNR, as modalidades de promoção na categoria de oficiais são: por habilitação (alferes), por antiguidade (tenente e capitão) e por escolha nos restantes postos.

Quadro 9 – Condições de Promoção

Condições Gerais	Cumprimento dos deveres que lhes competem Desempenho com eficiência das funções do seu posto Qualidades e capacidades pessoais, intelectuais e profissionais requeridas para o posto imediato Aptidão física e psíquica adequadas Estar colocado na primeira ou segunda classe de comportamento
Condições Especiais	Tempo mínimo de antiguidade no posto (1) Exercício de determinadas funções ou desempenho de determinados cargos pelos períodos previstos no EMGNR (2) Frequência de curso de promoção com aproveitamento (3) Outras condições de natureza específica
Notas: (1) Varia conforme o posto; (2) Funções de comando e chefia adequadas ao posto e quadro; (3) CPC, CPOS, CPOG	

Fonte: Adaptado do EMGNR.

Para além das condições de promoção, no EMGNR, é possível identificar outros MRC que têm impacto no desenvolvimento da carreira, nomeadamente, os apresentados no Quadro 10.



Quadro 10 – Outros MRC EMGNR

Dimensão	Mecanismos reguladores
Individual	Competências
	Quadro a que pertence
	Adiamento da promoção (1vez pelo próprio)
	Dispensa de serviço por iniciativa do militar
Estrutural	Sistema remuneratório
	RADMGNR
	Modalidades de promoção
	Posto máximo por quadro
	Tempo mínimo no posto
	Lista de antiguidade
	Condições de passagem à reserva
	Idade máxima no posto
	Tempo máximo no posto
	Audição do Conselho Superior da Guarda na modalidade de promoção por escolha
	Não satisfação condições gerais de promoção 2 vezes fica excluído de promoção pelo período de 5 anos

Fonte: Adaptado do EMGNR.

O Regulamento de Avaliação do Desempenho do Militar da GNR (RADMGNR), estabelece uma associação entre o resultado obtido na avaliação de desempenho e a alteração do posicionamento remuneratório, deixando de estar em vigor uma mudança em função do tempo de serviço efetivo (Decreto-Lei n.º 504/99). Se o regime remuneratório (Apêndice G) já se constituía como MRC, com a entrada em vigor do RADMGNR, este MRC terá um valor reforçado.

Os MRC não se esgotam no EMGNR. Outros produzem igualmente efeito no desenvolvimento da carreira, como os indicados no Quadro 11 (E4, 2022).

Quadro 11 – Outros MRC

Outros reguladores
Estratégia da Guarda 2025
Plano Estratégico
Mapas de Pessoal: Militar e Civil
Sistema Integrado de Gestão da Avaliação dos Militares da GNR
LOGNR, QOR, processos de recrutamento (ingresso)
Plano de gestão de carreiras
Normas de colocação
Referenciais de competência, referenciais de formação e plano de formação

5.3 Progressão horizontal

A PHor não se encontra positivada no EMGNR, contudo, identificam-se situações onde o militar, por vontade própria ou por não reunir os requisitos, fica excluído dos processos de promoção da PVert, mantendo-se no mesmo posto durante um determinado período, ou até passagem à situação de reserva ou reforma.

No EMGNR, encontra-se prevista a desistência e a exclusão dos cursos de promoção, as condições a verificar para essa desistência e como se processa a reversão da exclusão, no sentido de continuar a sua PVert, mas nada é referido quanto aos efeitos na PHor do militar que tenha optado por permanecer no mesmo posto.



Não estando estabelecido um QO funcional e definidos requisitos para as funções/cargos, o militar que opte pela PHor, poderá desempenhar quaisquer funções relativas ao seu posto e quadro. À exceção das situações previstas nas NCMGNRFA¹ (essencialmente funções de comando) não existem limites de permanência na função, resultando que a movimentação dependerá de vontade declarada (por oferecimento) ou por imposição do comando (a qual deverá ser fundamentada).

Quanto ao regime remuneratório, p.e., um oficial do posto de capitão que opte pela PHor, quando atingir o 6.º nível/posição remuneratória, manterá a mesma remuneração até ao final da carreira, podendo variar de acordo com as funções desempenhadas e o correspondente abono em suplementos (Apêndice G).

5.4 Análise de resultados

Os MRC são a ferramenta da GRH para conseguir a retenção dos RH, garantindo o duplo-objetivo de satisfazer as necessidades institucionais (numa ótica de gestão de competências) e manter motivados os militares. Estes, não se podem analisar de forma isolada e desligada da GRH, conforme defendido por E4 (2022):

A definição do plano de carreira, o planeamento de necessidades e os MRC são três ferramentas que se complementam e habilitam a gestão estratégica das pessoas, uma vez que permitem uma visão holística da carreira dos militares em contraponto com a sua gestão e análise isolada.

As condições gerais e especiais, previstas no EMG NR, materializam o processo de promoção, desenvolvimento da carreira por PVert, que deverá estar enquadrada na política de GRH da instituição e, esta, deverá estar alinhada com aquilo que são os objetivos estratégicos da mesma. No sentido de tornar o processo transparente e reduzir a arbitrariedade, deverá ainda integrar a “avaliação, aconselhamento e um referencial de competências, para além de se acreditar por entidade certificada os processos de GRH” (E4, 2022).

Quanto ao desenvolvimento da carreira, decorrente da análise ao questionário, a maioria não concorda, nem com as políticas de GRH, nem com os MRC e desconhece os objetivos da GNR em termos de GC. Esta perceção está alinhada com a necessidade de “implementar uma efetiva política de GC [...] e tornarmos as carreiras transparentes, aumentando o comprometimento para com a instituição”, sob pena de se verificar um

¹ Normas de Colocação dos Militares da GNR e das Forças Armadas em Comissão de Serviço, aprovadas pelo Despacho n.º 7/13-OG.



“desalinhamento entre as expectativas iniciais que se criam no seio dos militares e o desenvolvimento das respetivas carreiras” (E4, 2022). Conforme referiu E5 (2022) “tanto os militares têm de se adaptar à instituição, como o contrário também é verdade”, daí que importa recuperar o conceito de âncoras de carreira quando se perspetivam políticas de GRH e planos de carreira. Do questionário, destacam-se as âncoras da competência técnico-profissional, gerir pessoas, serviço e dedicação, satisfação com o trabalho e com a profissão e localização do local de trabalho.

Tendo por base esta perceção, seria possível refleti-las no planeamento estratégico de RH, sustentado num “plano de GC, um bom recrutamento, umas claras normas de colocação e condições de promoção e naturalmente, um bom processo de avaliação” (E4, 2022), onde os MRC adequados conseguem “proteger os interesses da Guarda com a vida dos seus militares” (E4, 2022), garantindo o equilíbrio. Contudo, para um desenvolvimento de carreira adequado, 70% dos participantes no questionário consideraram ser de grande importância a definição de QO, corroborando a opinião de E4 (2022) na qual “importa dimensionar as necessidades de RH” a um “sistema de GC, assente num QO ajustado ao espetro missionário da Guarda”.

Todavia, o QO deverá ser complementado “ao nível dos referenciais de competência, referenciais de formação e no plano de formação” sendo, para tal, “crucial o alinhamento da Estratégia da Guarda 2025, com os instrumentos de gestão previsionais”, considerando que, “é através dos QO que os militares potenciam as respetivas carreiras e pelos mesmos, se realizam os processos de recrutamento” (E4, 2022). Poderia, então, resultar um catálogo de funções com identificação dos requisitos associados, o que, corresponderia às expectativas da maioria das respostas do questionário (71%) quanto a um modelo de gestão de movimentações assente num catálogo de postos de trabalho, regulando aspetos como: modo de acesso (62%), tempos de permanência (52%) e valorização diferenciadas das funções (55%). Este ponto é importante quando as normas de colocação são entendidas como um MRC (67% dos participantes).

Nesta linha de ação, a GC assumir-se-ia como uma ferramenta de apoio à decisão, ou seja, seria a forma de materializar a estratégia da organização, em funções concretas e daí em necessidades, alocando os RH de acordo com as competências e qualificações. Sendo que, por um lado, teria a função de aconselhar e orientar os militares no seu desenvolvimento da carreira e, por outro lado, apoiando os decisores com informação factual, procurando um ajustamento entre as exigências do serviço e as pretensões dos militares.



Apesar da maioria discordar dos MRC, quando questionado, individualmente, quanto às condições gerais e especiais, verifica-se uma concordância com as mesmas. O que, face ao já explanado, os MRC assumidos como tal no EMGNR serão entendidos como adequados, porém, não existindo um alinhamento com uma política de GRH e GC que seja transparente e do conhecimento de todos os militares, a sua aplicação gera uma insatisfação/não concordância com os mesmos.

Em particular, no MRC relativo à frequência do curso de promoção, 61% é da opinião que deveria ser possível adiar o CPOS mais do que uma vez, por interesse do próprio, e 45% manifestou que considera admissível adiar mais do que quatro vezes.

O adiamento do CPOS aliado à âncora da localização do local de trabalho, remete-nos para a temática da PHor, a qual não está prevista no EMGNR. Por analogia à estrutura da função pública, numa PHor, o militar deveria ficar “sujeito à permanência no mesmo posto e progride em posições remuneratórias específicas” (Decreto-Lei n.º 90/15). De acordo com o questionário, a maioria (51%) considera que os postos onde deveria ser possível prescindir da PVert, seria em capitão e major. Se, o EMGNR, prevê que o militar no ativo tem direito a remuneração adequada ao respetivo posto, tempo de permanência neste, tempo de serviço e cargo que desempenhe, então “importa regular a carreira de progressão horizontal o quanto antes [...] para além da positivação no EMGNR da carreira horizontal” a qual “deveria ser um direito dos militares” (E4, 2022). Sendo que, “nestes casos, os militares ficavam sujeitos à permanência no mesmo posto e apenas progrediam em posições remuneratórias, devidamente reguladas” (E4, 2022).

Considerando que a maioria dos participantes no questionário, evidenciou como fatores decisivos para optarem pela PHor, a permanência no exercício das funções (52%) e a colocação da unidade (68%), para além da estabilidade (emocional e familiar) (76%), ao regular esta carreira deveriam ser tidas em conta condições como: a sujeição às normas de colocação em vigor (52%), estabelecimento de tempos máximos de permanência na função (58%) e atribuição de competência ao comandante/chefe para movimentação dentro das funções desse posto nas UEO (68%).

Um outro fator apresentado como decisivo para a opção pela PHor, é o regime remuneratório com 46%. Como explicado, no Apêndice G, a um oficial no posto de capitão que exerça funções de comando, é-lhe abonado os suplementos de comando e escala, tendo ainda direito a casa de função por conta do estado. Quando esse oficial é promovido ao posto superior, verifica-se uma mudança no vencimento base e, pelas novas funções, poderá perder



o direito a estes dois suplementos, assim como o direito à casa de função. Portanto, uma nova nomeação com atribuições de maior responsabilidade, mas sem função de comando, significa uma menor remuneração face ao posto anterior. Acrescido, ainda, de uma mudança de localização longe da sua residência (com um aumento nas despesas de deslocação e eventualmente com outra residência) que resulta numa redução clara do seu vencimento disponível, no final do mês. Sem dúvida, que o regime remuneratório se constitui como um marcante MRC, com grande impacto nas opções de GC tomadas pelos militares.

Os MRC são um instrumento de GRH, que deverá estar alinhado com a estratégia da GNR e entroncam nos processos de GRH, desde recrutamento, formação, carreira, reserva e reforma (E4, 2022), os quais, por si só, não são garantes de um desenvolvimento sustentado da carreira. Como organismo público, a GNR está sujeita às regras de política orçamental do Estado, assim, anualmente é no mapa de pessoal que o dirigente máximo do organismo propõe à tutela as suas necessidades. São essas necessidades que condicionam as promoções do ano, donde se poderá depreender que, à partida, este será o primeiro MRC na gestão de RH.

Quanto à PHor, E4 (2022) identificou como desvantagem “o facto de a Guarda esperar de certo Oficial que opte por uma carreira vertical [...] contudo, o desenvolvimento da carreira horizontal deve de obedecer a pressupostos que visem satisfazer as necessidades de pessoal dos quadros”, designadamente a necessidade de pessoal altamente qualificado e especializado. Assim, a regulamentação da PHor poderia ser exatamente a especialização do militar, estando pré-definidas as funções que o mesmo poderia desempenhar, numa lógica de carreira paralela à opção PVert, assegurado um plano de formação e qualificação, de forma a verificar-se um retorno para a instituição, através do aumento da eficácia das suas funções, numa determinada área.

Em resposta à QD3 – Qual o impacto dos atuais MRC no desenvolvimento da carreira na GNR? – e tendo presente os resultados obtidos no questionário e na entrevista realizada, é possível inferir que os MRC não estão a cumprir a sua função de ajustamento entre as necessidades da GNR e as expectativas de desenvolvimento da carreira dos militares. Podem ainda demonstrar insatisfação com a PVert, com as políticas de GRH da instituição ou, simplesmente, falta de atratividade dos postos superiores da CM da GNR.

Da investigação realizada constatou-se que não existe um correto alinhamento entre a gestão estratégica de RH e os MRC adotados. O facto de o mapa de pessoal ser aprovado anualmente, reduz a otimização do planeamento e da definição de planos de carreira.



Também, o facto de na sua base não constar um QO em quantidade e qualidade (por quadro), permite uma gestão mais arbitrária na determinação das vagas de promoção, tendo um impacto negativo na perceção e expectativas dos militares. Por conseguinte, a GC poderia constituir-se como uma ferramenta de apoio à gestão.

O facto de ainda não estarem totalmente definidos QO, complementados pelo referencial funcional e de competências, não permite aos militares visualizar orientações de carreira e, de forma clara e consciente, adotar opções de carreira. Mormente, as normas de colocação não contribuem para uma gestão individual e desenvolvimento da carreira, porquanto, mesmo nos pedidos de transferência solicitados pelos militares, estes não permitem identificar uma função em concreto, mas sim, uma UEO. Um militar que pretenda desenvolver a carreira numa área específica, ao seguir o critério da localização e solicitar transferência para outra área geográfica (ou se for promovido ao posto seguinte), corre o risco de ficar numa função distinta da que vinha desempenhando, perdendo-se investimento em formação e experiência, consubstanciando um impacto controverso na sua motivação e expectativa. Se, por um lado, atinge o objetivo de ficar na área geográfica pretendida, por outro, poderá ser nomeado para desempenho de funções que não o motivam.

O regime remuneratório é percecionado como tendo um impacto nas opções de desenvolvimento da carreira, seja, na decisão de seguir a PVert como nas opções relativas a transferências geográficas e corresponde a mudança de funções. Como verificado, a assunção de funções de maior responsabilidade, a aquisição de competências e formação, nem sempre é acompanhada da correspondente valorização remuneratória, gerando insatisfação e desmotivação nos militares.

O desempenho de funções revelou-se um potencial MRC, comumente aceite como elemento-chave na GRH, em paralelo com a ideia de assentar as normas de colocação numa publicação anual das funções disponíveis, privilegiando o acesso por concurso, aceite como tendo um impacto positivo no desenvolvimento da carreira.

É de salientar, a concordância com a sugestão de introduzir como MRC a figura de gestor de carreira e a orientação profissional que, é clara, quando questionado quanto aos motivos para concorrer, ou não, ao CEMC. Na base está o desconhecimento dos objetivos de GRH da GNR, o desconhecimento de planos de carreira, a impossibilidade de gerir a própria carreira e a total imprevisibilidade do desenvolvimento de carreira, considerando que não estão definidas exatamente que funções estão associadas a esta competência.



A introdução das práticas de GRH da orientação profissional e da figura de gestor de carreira como MRC na GNR, com base nos dados observados no questionário, seriam percebidos como tendo um impacto positivo no desenvolvimento da carreira dos militares.



6. Conclusões

Os RH são o ativo mais importante de qualquer organização, assumindo-se como um poderoso instrumento para assegurar a definição e o cumprimento dos seus objetivos e estratégia. A GRH visa equilibrar dois objetivos: garantir a existência dos RH necessários em quantidade e qualidade para a organização, com vista ao cumprimento da missão e garantir que os RH estão motivados e as suas perspetivas de desenvolvimento da carreira são consideradas. Um grande desafio que se coloca à GRH, de qualquer instituição, prende-se com a capacidade de adaptar as suas políticas de GRH, às características geracionais e, assim, otimizar os RH, mantendo-os motivados e comprometidos.

Quando procuramos analisar os MRC, em especial as condições de promoção definidas nos diplomas legais da CM das instituições militares, como solução a um desenvolvimento equilibrado e sustentado da CM, estaremos a adotar uma visão restritiva da solução. Os problemas no desenvolvimento da CM não estarão em exclusivo nessas condições, mas com outros MRC como o plano de carreiras (inclusive a ausência de um plano paralelo e não serem consideradas âncoras de carreira) e as políticas de GRH. Para uma estrutura hierárquica funcional, com cargos de especialização vertical e horizontal, deveria corresponder um mapa de pessoal, por quadro e posto. Assim, adotando as práticas de GRH já abordadas, seria possível um incremento na transparência, identificação das necessidades da organização, efetuar uma melhor gestão de entradas e saídas, de nomeações de militares a desempenhar funções fora da estrutura e do número de elementos para cursos de qualificação.

Dada a estreita relação entre MRC e desenvolvimento da carreira, importa que aqueles estejam regulamentados, sejam transparentes, devidamente publicitados, permitam igualdade de oportunidades e gestão flexível da carreira, pelo militar. Caso tal não aconteça, ocorre um aumento da imprevisibilidade para o militar, por incapacidade, de planear um futuro, podendo originar desmotivação e falta de comprometimento com a instituição, podendo ser motivo para prescindir da PVert, quando confrontado com incerteza perante uma possível promoção e, por consequência, da respetiva nomeação, com a possibilidade de ficar longe da família, ou a desempenhar funções numa área onde não tem experiência ou gosto.

À luz do OG “Formular contributos de melhoria dos MRC para a GRH na GNR”, que norteou a investigação, extraíram-se a QC e as QD, as quais foram respondidas com recurso a uma metodologia de raciocínio dedutivo, sob uma estratégia qualitativa assente na análise



documental e realização de entrevistas a especialistas, que ampliaram o valor deste trabalho, complementada por uma estratégia quantitativa através da realização de questionário, adotando o desenho de pesquisa do estudo de caso em torno dos MRC, que culmina com os contributos para a melhoria dos MRC na GNR.

RH qualificados e motivados são o garante de uma resposta eficiente e eficaz de qualquer instituição e são o meio para implementar qualquer mudança organizacional. Assim, pensar em MRC implica ter presente, numa igual proporção, tanto as necessidades da organização, como a importância de manter RH satisfeitos, motivados e comprometidos, com o intuito de otimizar a capacidade de resposta da GNR e a constante adaptação ao seu meio envolvente.

Constatou-se que, os MRC têm um impacto objetivo no desenvolvimento da carreira, tais como o mapa de pessoal (que limita anualmente o número de pessoas por posto), um maior tempo de permanência num posto, as regulamentações avulsas, e têm um impacto subjetivo relativamente à perceção individual, quanto às oportunidades de carreira, ou ausência delas. Estes impactos, para o militar, poderão levar à opção de desistir da PVert, mantendo-se no mesmo posto até ao final da carreira, e para a instituição, reduz o número de militares a seleccionar para os postos superiores, podendo reduzir a qualidade dos seleccionados.

Nestas premissas, respondendo à QC – Que melhorias que podem ser introduzidas nos MRC para a GRH, na GNR? – que concorrem para o OG da presente investigação:

- Sensibilização da Tutela para definição de um mapa de efetivos a quatro anos;
- Definição de um QO, em quantidade e qualidade, para toda a estrutura da GNR, por quadro e posto, que norteiem as promoções, complementado por um referencial funcional traduzido num catálogo com as funções existentes na instituição (para cada função associar referencial de competências, definição de requisitos mínimos e máximos, nomeadamente, competências, formação, quadro, posto, tempo de permanência mínimo e máximo, e forma de preenchimento/ocupação);
- Implementação de um modelo de GRH por funções, com a publicação anual, com base no catálogo de funções;
- Alteração às normas de colocação, em vigor, sendo a modalidade de concurso a regra, em detrimento das outras modalidades previstas;
- Positivar no EMGNR e regulamentar a PHor;



- Estabelecer funções próprias para os militares na reserva, na efetividade de serviço, como por exemplo de assessoria e docência, para não condicionarem oportunidades no desenvolvimento da carreira dos militares no ativo;
- Aumentar o número de vezes que o militar pode adiar, por motivos de ordem pessoal, a frequência de curso de promoção;
- Aumentar o número de vezes que o militar pode adiar, por motivos de ordem pessoal, a promoção;
- Revisão do regime remuneratório aplicável aos militares da GNR;
- Inserir a reorientação profissional, assegurando que os militares se especializam em determinadas áreas, correspondendo às necessidades da instituição, mantendo o exercício de funções na área escolhida, acompanhados pela figura do gestor de carreira para conciliar as expectativas individuais e necessidades organizacionais.

No decurso desta investigação identificou-se a dificuldade de analisar isoladamente os MRC, sem estabelecer uma estreita relação com outros contributos ao nível das práticas de GRH que, não sendo verdadeiramente MRC, contribuem para garantir a eficiência, eficácia e transparência de todo o processo. Dois instrumentos a salientar: planeamento estratégico e certificação do processo de GRH.

Quanto ao primeiro, subjacente ao desenvolvimento de carreiras, está a identificação do estado final desejado, que confrontado com as existências (em qualidade e quantidade reais) irá originar a identificação das necessidades, sendo primordial um planeamento a longo prazo, que contribui também como ferramenta de apoio à decisão. Esse estado final está associado a um horizonte temporal alargado, alinhado com a estratégia da organização, segundo variáveis como necessidades atuais, desenvolvimento de futuras missões/competências, estruturas ou unidades. Esse planeamento deverá assentar num QO funcional, num catálogo de funções, numa perspetiva de entradas e saídas, assegurando a sustentabilidade de toda a estrutura e minimizando constrangimentos ao desenvolvimento da carreira, através da geração de oportunidades de carreira iguais para todos os militares. Assim, sugere-se a implementação de um planeamento de gestão estratégica de RH, alinhado com a estratégia da GNR, num horizonte de médio a longo prazo (seria interessante se contemplasse todo o tempo de serviço) e com o plano plurianual de ingressos, com revisão anual (via mapa de pessoal e orçamento de estado).

Quanto ao segundo, sugere-se a implementação da NP4427:2018, como garante da qualidade e transparência da estratégia da GNR na área de GRH e das suas políticas. Esta



certificação garantirá que todos os MRC estejam devidamente documentados, regulamentados e publicitados, reduzindo o carácter subjetivo ou arbitrário.

Esta investigação procurou trazer ao conhecimento da comunidade científica a caracterização dos MRC existentes nas instituições militares estudadas e a formulação de contributos para melhoria dos MRC na GNR, permitindo um desenvolvimento da carreira que responda às necessidades da instituição e às expectativas dos militares. Procurou-se, ainda, analisar e avaliar a existência de outros mecanismos que, não estando definidos como tal, contribuem ou condicionam o desenvolvimento da carreira dos militares.

Ao longo da investigação, identificaram-se limitações que dificultaram a sua concretização, tais como, a inexistência de estudos relativos a MRC na PHor na GNR e a inexistência de regulamentação da PHor em qualquer das outras instituições militares.

Do estudo, emergem novas linhas de investigação, nomeadamente no que respeita à regulamentação da PHor e aos impactos do recente sistema de avaliação da GNR.

Numa perspetiva prática de estudos futuros, elencam-se as seguintes recomendações:

- Analisar a implementação e regulamentação de modelo de PHor que satisfaça as necessidades da GNR e responda aos interesses dos militares;
- Reformular a GC com base no desempenho de funções;
- Aplicabilidade da figura de gestor de carreira e momentos e formas de reorientação da carreira;
- Estudo relativo aos impactos do sistema de avaliação limitado por quotas, RADMGNR.

Como recomendações de ordem prática, propõe-se a realização de estudo num determinado quadro, a fim de identificar um QO funcional, identificar funções, definir referenciais de competências e desenhar planos de carreira horizontal assente na especialização e carreira técnica.



Referências bibliográficas

- Alis, D., Des Horts, C. H. B., Chevalier, F., Fabi B. e Peretti, J. M. (2014). *Gestão dos recursos humanos: Uma abordagem internacional*. Lisboa: Edições Piaget.
- Alves, A. (2010). *Teorias de Carreira*. São Paulo: Atlas.
- Andrade, G., Kilimnik, Z. e Pardini, D. (2011). Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 13 (31), 58-80. doi: 10.50007/2175-8077.2011V13N31P58.
- Arthur, M. e Rousseau D. (1996). *The boundary less career: a new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press.
- Azevedo, M. (2011). *Carreira em Y e Retenção de Talento* [Página online]. Retirado de <https://peopleandresults.net/carreira-em-y-e-retencao-de-talentos/>
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirecional career paths: Organizational and Individual Perspectives. *Career Development International*, 9 (1), 58-73. doi: <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cabrita, E. (2020, janeiro). Governo vai contratar 10 mil efetivos para as forças de segurança até 2023 [Página online]. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=governo-vai-contratar-10-mil-efetivos-para-as-forcas-de-seguranca-ate-2023>.
- Caetano, A. e Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (2.ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2001). *Humanator 2001: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (4.ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar [CIDIUM] (2017). *Informação n.º 9/2017/DE-AEA, de 16 de maio de 2017*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Chanlat, J. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*, 35 (6), 67-75. São Paulo: Atlas.



- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas, O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.ª ed). São Paulo: Manole.
- Decreto de Aprovação da Constituição (1976). *Aprova a Constituição da República Portuguesa*. Diário da República, 1.ª Série, 86, 7700-7708. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 504/1999, de 16 de novembro (1999). *Aprova o regime remuneratório aplicável aos militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 1.ª Série, 271, 8256-8261. Lisboa: Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 177/1982, de 16 de novembro (1999). *Aprova as normas respeitantes à atribuição das medalhas de segurança pública*. Diário da República, 1.ª Série, 109, 1242-1249. Lisboa: Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 316/2002, de 27 de dezembro (2002). *Aprova o regime remuneratório aplicável aos militares dos quadros permanentes (QP), em regime de contrato (RC) e de voluntariado (RV) dos três ramos das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 199, 7655-7661. Lisboa: Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 298/2009, de 14 de outubro (2009). *Aprova o regime remuneratório aplicável aos militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 1.ª Série, 199, 7700-7708. Lisboa: Administração Interna.
- Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro (2014). *Aprova a Lei Orgânica da Marinha*. Diário da República, 1.ª Série, 250, 6397-6406. Lisboa: Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro (2014). *Aprova a Lei Orgânica do Exército*. Diário da República, 1.ª Série, 250, 6406-6413. Lisboa: Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 187/2014, de 29 de dezembro (2014). *Aprova a Lei Orgânica da Força Aérea*. Diário da República, 1.ª Série, 250, 6413. Lisboa: Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (EMFAR). Diário da República, 1.ª Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março (2017). *Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana* (EMGNR). Diário da República, 1.ª Série, 58, 1507-1550. Lisboa: Assembleia Constituinte.
- Duarte, T., Gomes, J., Sanches, P. e Sousa, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (4.ªEd.). Lisboa: Lidel.
- Dutra, J. et al (2010). *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Editora Atlas.



- Dutra, J. (2012). *Administração de Carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Ferreira, P. (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 Estado Maior Conjunto 2016/2017). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Fernandes, M. (2007). NP 4427: sistema de gestão de recursos humanos. *Revista Qualidade*, 2, 22-27.
- Gameiro, J. (2008). *Dar + Valor às Pessoas: Gestão de recursos humanos segundo a norma NP 4427*. Projecto Valor-In/Equal.
- GCivil (2018). Conoce a la Guardia Civil. [Página online]. Retirado de: <http://www.guardiacivil.es/es/institucional/Conocenos/index.html> [Acedido em 29 Mar. 2018].
- Gerli F, Bonesso S and Pizzi C (2015). *Boundaryless career and career success: the impact of emotional and social competencies*. [Página online]. Retirado de <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2015.01304/full>
- GNR (2022). Organização [Página online]. Retirado de: <https://www.gnr.pt/organizacao.aspx>. [Acedido em 3 fevereiro 2022].
- Gonçalves, I. (2020, 9 de junho). O que é o ciclo PDCA? [Página online]. Retirado de <https://oobras.com.br/o-que-e-o-ciclo-pdca/>.
- Hall, D. e Moss, J. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26 (3), 22-36.
- Leal, J. (2013). *As Práticas de Gestão de Carreiras e o Comprometimento Organizacional: um estudo com trabalhadores residentes em Portugal* (Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão do Potencial Humano). Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Lei n.º 11/1989, de 1 de junho (1989). *Aprova as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar* (BGECM). Diário da República, 1.ª Série, 125, 2096-2097, Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 63/2007, de 06 de novembro (2007). *Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 1.ª Série, 213, 8043-8051. Lisboa: Assembleia da República.
- Ley 39/2007, 28 noviembre (2007). *Aprueba el Régimen del Personal Militar Profesional*. BOE 278, 47336-47377. Madrid. Jefatura del Estado.



- Ley 29/2014, 28 de noviembre (2014). *Aprueba el Régimen del Personal de la Guardia Civil*. BOE 289, 97791-97847. Madrid: Jefatura del Estado.
- Ley orgánica 11/2007, 22 octubre (2007). Regula los derechos y deberes de los miembros de la Guardia Civil. BOE 254, 42914-42922. Madrid: Jefatura del Estado.
- London, M. e Stumph, S. (1982). *Managing careers*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Lozano, A. (2010). *La carrera horizontal en el Cuerpo General*. Ejército de Tierra Español, mayo 2010, 289. Ministério de Defensa: Secretaría General Técnica.
- Ludovino, A. (2013). *A Gestão de Carreiras na GNR* (Trabalho de Investigação Individual do Curso Estado Maior Conjunto 2012/2013). Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM], Lisboa.
- Malvezzi, S. (2000). A construção da identidade do profissional no modelo emergente de carreira. *Organização & Sociedade*, 17 (7), 137-143.
- Martins, A. (2016). *Implicações da Certificação pela NP 4427:2004 na Função Recursos Humanos* (Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos). Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde.
- Martins, D. (2005). *Práticas de gestão de recursos humanos em empresas de média dimensão: O caso do distrito de Aveiro*. Dissertação de mestrado, Porto: FEP.
- McDonald P., Brown K. e Bradley L. (2004). *Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector School of Management*. Australia: Queensland University of Technology.
- Ministerio de Defensa (2022). Cursos. [Página *online*] Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. Retirado de: <http://www.defensa.gob.es/ceseden/esfas/cursos/>, [Acedido em 3 abril 2022].
- Moura, R. (2021). *A gestão das carreiras de oficiais e sargentos mecanismos reguladores* (Trabalho de Investigação Individual do Curso Estado Maior Conjunto 2020/2021). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Muchacha, B. (2021, 26 de fevereiro). Teorias de Carreiras Profissionais. *Sópra Educação*. Retirado de: <https://sopra-educacao.com/2021/02/26/teorias-de-carreiras-profissionais/>.
- NEP / INV - 001 (A1) (setembro, 2020). *Procedimentos relativos à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.



- NP4427 (2018). *Sistemas de gestão das pessoas: Requisitos*. Lisboa: Instituto Português da Qualidade.
- Pinto, A. e Soares, I. (2018). *Sistemas de Gestão da Qualidade. Guia para a sua implementação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro (2016). *Aprova o Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA)*. Diário da República, 2.ª Série, 230, 4255-4270. Lisboa: Defesa Nacional.
- Portaria n.º 411/2019, de 30 de dezembro (2019). *Aprova o Regulamento da Avaliação do Desempenho dos Militares da Guarda Nacional Republicana (RAMMGNR)*. Diário da República, 1.ª Série, 250, 16-71. Lisboa: Administração Interna.
- Portaria n.º 279/2000, de 15 de fevereiro (2000). *Aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Guarda Nacional Republicana (RAMMGNR)*. Diário da República, 2.ª Série, 38, 3070-3085. Lisboa: Administração Interna.
- Real Decreto 950/2005, 29 julio (2005). *Aprueba el reglamento de retribuciones de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado*. BOE, 181, 27044-27050. Madrid: Ministerio de la Presidencia.
- Real Decreto 1314/2005, 4 noviembre (2005). *Aprueba el reglamento de retribuciones del personal de las Fuerzas Armadas*. BOE, 265, 36415-36424. Madrid: Ministerio de la Presidencia.
- Real Decreto 456/2011, 2 abril (2011). *Aprueba el reglamento de destinos del personal militar profesional*. BOE, 81, 34835-34851. Madrid: Ministerio de Defensa.
- Real Decreto 512/2017, 22 mayo (2017). *Aprueba el reglamento de evaluaciones y ascensos del personal de la Guardia Civil*. BOE, 126, 42935-42958. Madrid: Ministerio de la Presidencia y para las Administraciones Territoriales.
- Real Decreto 470/2019, 2 agosto (2019). *Aprueba el reglamento de destinos del personal de la Guardia Civil*. BOE, 185, 84522-84556. Madrid: Ministerio del Interior.
- Real Decreto Legislativo 5/2015, 30 octubre (2015). *Aprueba la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP)*. BOE 261, 103105-103159. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., e Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rocha, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (2.ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.



- Rosa, H. (2021). *Progressão horizontal da carreira militar – proposta de um modelo de aplicação para o Exército* (Trabalho de Investigação Individual do Curso Estado Maior Conjunto 2020/2021). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Santos, C. (2018). *A gestão de carreiras na Guarda Nacional Republicana: planeamento, motivação e gestão de talentos* (Trabalho de Investigação Individual do Curso Estado Maior Conjunto 2017/2018). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Santos, C. (2021). *Certificação dos sistemas de gestão de recursos humanos - antecedentes e prospetiva: o caso da Marinha Portuguesa* (Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional). Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Universidade Lusíada, Lisboa.
- Santos, L. et al (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. (2.^a ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Schein, E.H., 1978. *Career Dynamics: matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, E. (1990). *Career anchors: discovering your real values*. Califórnia: University Associates.
- Schein, E. (1993). *Career anchors: discovering your real values* (Revised Edition). San Diego: Pfeiffer & Company.
- SGS (2011). Certificação de Sistemas de Gestão Recursos Humanos [Página online]. Retirado de WWW:< URL: <https://www.sgs.pt/-/media/local/portugal/documents/brochures/sgs-ssc-np4427-a4-pt-11-v2.pdf> >.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. e Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Tachizawa, T., Ferreira, V. e Fortuna, A. (2001). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV.
- Teles, F. (s.d.). A Norma Portuguesa NP4427 – sistema de gestão de recursos humanos – requisitos. [Página online]. Retirado de <http://telesfernandes.net>>idi
- Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para Principiantes. NP 4427:2004 – Requisitos para um sistema da qualidade na gestão de pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.



Apêndice A – Modelo de Análise

Quadro 12 – Modelo de Análise adotado

TEMA		Os reguladores de carreira, na gestão de recursos humanos, nas instituições militares.					
Objetivo Geral		Formular contributos de melhoria dos mecanismos reguladores de carreira para a gestão de recursos humanos na GNR.					
Questão Central		Que melhorias podem ser introduzidas nos mecanismos reguladores de carreira para a gestão de recursos humanos na GNR?					
Objetivos Específicos		Questões derivadas		Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha
OE1	Apreciar a aplicação prática dos modelos teóricos de GC nas empresas.	QD1	Que contributos podem ser retirados dos modelos teóricos de GC e da sua aplicação prática nas empresas?	Carreira militar	Organização Planeamento de RH Gestão de Carreira	Mecanismo regulador de carreira	- Análise documental - Entrevistas
					Gestão de carreira		
OE2	Apreciar os MRC em instituições militares, nacionais e estrangeiras.	QD2	Que contributos podem ser retirados dos MRC verificados nas instituições militares, nacionais e estrangeiras?	Desenvolvimento da carreira			
OE3	Avaliar o desenvolvimento da carreira e os MRC na GNR.	QD3	Qual o impacto dos atuais MRC no desenvolvimento de carreira na GNR?		Organização Planeamento de RH Gestão de carreira	- Análise documental - Entrevistas - Questionário	

**Apêndice B – Correlação de estratégia qualitativa e quantitativa****Quadro 13 – Correlação de estratégia qualitativa e quantitativa**

Conceitos	Dimensões	Cód.	Questões de Entrevista	Cód.	Questões do Questionário
Carreira Militar	Gestão de carreira	Q1	Em trabalhos de investigação anteriores são identificados como problemas ao desenvolvimento de carreira a permanência prolongada num mesmo posto, a falta de perspectiva de desenvolvimento de carreira e a ausência de planos de carreira pré-definidos. No seu ponto de vista que problemas poderão ser apontados em relação ao desenvolvimento da carreira militar? Se possível, consegue identificar as suas causas?	III1	Na sua opinião, quais seriam os postos onde poderia ser possível, ao Oficial, prescindir da progressão vertical e optar pela progressão horizontal?
		Q2	Qual o elemento-chave para estabelecer um plano de carreira (oficiais QP) para o horizonte do tempo de serviço que satisfaça as necessidades da organização e seja motivador para os militares?	III2	Na sua opinião, para um militar que opte pela progressão horizontal deveriam ser estabelecidas as seguintes condições: [Sujeito às normas de colocação em vigor]; [Manter o exercício da sua função até que manifeste vontade de alterar]; [Sejam definidos tempos máximos de permanência nas funções]; [Seja atribuída competência ao comandante/chefe da unidade para o movimentar dentro das funções no posto, na UE0]
		Q3	Para as instituições militares, a carreira horizontal, nos oficiais QP, pode ser uma oportunidade ou uma dificuldade à gestão. Quais as vantagens e desvantagens que identifica na regulamentação da carreira horizontal? Como poderia ser regulamentada uma carreira horizontal para os oficiais QP?	III3	Caso, a opção pela progressão horizontal implicasse o início de uma carreira técnica, sem possibilidade de exercício de comando e chefia, ponderava esta opção?
		Q4	A última grande alteração à lei da carreira militar verificou-se através da Ley 39/2007 de 20 novembro (Exército de Terra) e Ley 29/2014 de 28 novembro (Guardia Civil). Em linhas gerais, quais foram as grandes alterações introduzidas e, decorridos 14 e 7 anos, respetivamente, qual é a avaliação em termos de impactos na organização e nos militares (oficiais QP)?	III4	Quais seriam os fatores que contribuiriam para a sua tomada de decisão em seguir pela progressão horizontal?
		Q15	De que forma foram mapeadas as carreiras na empresa, no sentido de satisfazer as necessidades da empresa e proporcionar oportunidades de desenvolvimento aos trabalhadores?	III5	Considera que a opção de carreira pela progressão horizontal poderia ser reversível? Ou seja, após um momento onde abdicou da avaliação para promoção ao posto seguinte, o militar poderia solicitar a reapreciação das suas condições para avaliação da progressão vertical.
		Q16	O primeiro posto de trabalho é determinante para as futuras etapas do percurso de desenvolvimento?	III6	Deseja indicar mais algum fator que considere relevante para um Oficial, optar pela carreira num modelo de progressão horizontal e sobre a qual não foi questionado?
MRC	Gestão de carreira	Q5	Para além dos mecanismos reguladores de carreira dos oficiais em vigor, que outros normativos legais conhece que atuam atualmente como mecanismos reguladores de carreira? Por exemplo, o CEMC, a variável localização geográfica, o abdicar da progressão vertical, o desempenho de funções em organismos externos.	II1	Qual o seu grau de concordância quanto ao desenvolvimento da carreira, para cada item: [Política de gestão de recursos humanos existentes na GNR]; [Ações de formação que realizou até ao presente]; [Mecanismos reguladores de carreira]; [Nível de conhecimento que tem dos objetivos da GNR, em termos de gestão de carreiras da sua arma ou serviço]
				II2	Qual o seu nível de concordância com o impacto dos seguintes mecanismos reguladores de carreira na sua progressão vertical?
				II3	Relativamente ao mecanismo do desempenho de funções no posto, qual o seu nível de concordância com os seguintes aspetos reguladores na sua ocupação?
		Q6	Considera que os atuais mecanismos reguladores de carreira previstos garantem uma carreira equilibrada dos oficiais? Ou poderá apresentar alguma sugestão de melhoria? Dos mecanismos definidos qual o que considera mais diferenciador ou que deverá ter um maior impacto na avaliação para o desenvolvimento da carreira?	II4	Para um adequado desenvolvimento da carreira, no sentido do militar perspetivar e gerir a sua carreira, como avalia a importância da definição de quadros orgânicos (em quantidade e qualidade) para o universo de UE0?
				II5	Assumindo que existem quadros orgânicos, como avalia um modelo de gestão de movimentações internas assente numa publicação anual dos postos de trabalho (funções) que estariam disponíveis para preenchimento?
				II6	Apesar de não constar no EMGMR como mecanismo regulador de carreira, na sua opinião, considera que as normas de colocação assumem um papel informal de mecanismo regulador de carreira?
		Q7	Dos mecanismos reguladores definidos qual o que considera mais diferenciador ou que deverá ter um maior impacto na avaliação para o desenvolvimento da carreira?	II7	Em que medida considera que, o exercício de comando e direção por militares na reserva ativa, condiciona o desenvolvimento da carreira militar para terceiros?
				II8	Em termos teóricos, o elemento “âncora de carreira” é um conjunto de autopercepções de talentos, motivações e atitudes que ancoram a interpretação da carreira e as opções de vida do indivíduo. Qual a importância que atribui a cada um dos pontos, abaixo indicados, nas suas escolhas de desenvolvimento de carreira?
		Q8	O que é para si um mecanismo regulador adequado e qual o maior desafio?	IV1	Nos termos do EMGMR o interessado poderá requerer ao Exmo. GCG, por uma só vez, o adiamento ou suspensão da frequência de curso de promoção. Considera que seria vantajoso um alargamento do prazo para adiamento da frequência do CPOS?
				IV2	Se respondeu positivamente à questão anterior, quantas vezes considera admissíveis para esse adiamento?
				V1	Quais seriam os fatores que contribuiriam para a sua tomada de decisão em concorrer ao CEMC?
				V2	Quais seriam os fatores que contribuiriam para a sua tomada de decisão em não concorrer ao CEMC?
		Q17	Quais os mecanismos que estão ao dispor do trabalhador que lhe permite gerir as etapas do percurso de desenvolvimento?	V3	Concorda que o CEMC desempenha a função de mecanismo regulador de carreira?
V4	O CEMC é uma formação de especialização para desempenho de funções de Estado-Maior Conjunto. Concorda que deveriam ser definidas funções específicas para os militares habilitados com esta formação?				



Apêndice C – Guião de Entrevista

Quadro 14 – Guião de entrevistas Instituições Militares

Questões colocadas	Código	FFAA	GNR	Espanha
Tema: Carreira Militar				
Em trabalhos de investigação anteriores são identificados como problemas ao desenvolvimento de carreira a permanência prolongada num mesmo posto, a falta de perspectiva de desenvolvimento de carreira e a ausência de planos de carreira pré-definidos. No seu ponto de vista que problemas poderão ser apontados em relação ao desenvolvimento da carreira militar? Se possível, consegue identificar as suas causas?	Q1	X	X	Não Efetuada
Qual o elemento-chave para estabelecer um plano de carreira (oficiais QP) para o horizonte do tempo de serviço que satisfaça as necessidades da organização e seja motivador para os militares?	Q2	X	X	X
Para as instituições militares, a carreira horizontal, nos oficiais QP, pode ser uma oportunidade (por exemplo, fomentar especialistas em determinadas áreas e garantir uma estabilidade, considerando as movimentações constantes de oficiais) ou uma dificuldade à gestão (por exemplo, pela permanência prolongada em determinada função ou por gerar necessidades acrescidas num determinado posto superior). Quais as vantagens e desvantagens que identifica na regulamentação da carreira horizontal? Como poderia ser regulamentada uma carreira horizontal para os oficiais QP?	Q3	X	X	X
A última grande alteração à lei da carreira militar verificou-se através da Ley 39/2007 de 20 novembro (Exército de Terra) e Ley 29/2014 de 28 novembro (Guardia Civil). Em linhas gerais, quais foram as grandes alterações introduzidas e, decorridos 14 e 7 anos, respetivamente, qual é a avaliação em termos de impactos na organização e nos militares (oficiais QP)?	Q4	Não Efetuada	Não Efetuada	X
Tema: Mecanismos reguladores de carreira				
Para além dos mecanismos reguladores de carreira dos oficiais em vigor, que outros normativos legais conhece que atuam atualmente como mecanismos reguladores de carreira? Por exemplo, o CEMC, a variável localização geográfica, o abdicar da progressão vertical, o desempenho de funções em organismos externos.	Q5	X	X	Não Efetuada
Considera que os atuais mecanismos reguladores de carreira previstos garantem uma carreira equilibrada dos oficiais? Ou poderá apresentar alguma sugestão de melhoria? Dos mecanismos definidos qual o que considera mais diferenciador ou que deverá ter um maior impacto na avaliação para o desenvolvimento da carreira?	Q6	X	X	X
Dos mecanismos reguladores definidos qual o que considera mais diferenciador ou que deverá ter um maior impacto na avaliação para o desenvolvimento da carreira?	Q7	Não Efetuada	Não Efetuada	X
O que é para si um mecanismo regulador adequado e qual o maior desafio?	Q8	X	X	X
Tema: Planeamento de efetivos				
Qual o horizonte temporal utilizado para o planeamento estratégico na definição de necessidades de efetivo? As necessidades anuais enquadram-se numa projeção a médio e longo prazo? Quais são as principais variáveis consideradas no planeamento de necessidades de pessoal anual	Q9	X	X	X
Qual a importância da identificação do catálogo de postos de trabalho, para um planeamento e gestão mais adequados, tanto na perspectiva do militar como da instituição?	Q10	Não Efetuada	Não Efetuada	X
Qual a importância da definição de quadros orgânicos, por UEO e por quadro (armas e serviços), para um planeamento e gestão mais adequados, tanto na perspectiva do militar como da instituição?	Q11	X	X	Não Efetuada
Qual a importância da definição de perfis de competências para os postos de trabalho identificados no quadro orgânico por UEO da instituição, para um planeamento e gestão mais adequados, tanto na perspectiva do militar como da instituição?	Q12	X	X	Não Efetuada
Como descreveria a relação entre: a definição do plano de carreira, o planeamento de necessidades e os mecanismos reguladores de carreira?	Q13	X	X	X
Pretende tecer algumas considerações finais em relação ao tema da gestão de carreiras militares dos oficiais QP ou dos seus mecanismos reguladores?	Q14	X	X	X

No Quadro 15, apresenta-se a relação entre as questões realizadas às Instituições Militares e a Entidade Civil entrevistada.

Quadro 15 – Guião de entrevista Entidade Civil

Questões colocadas	Questões
Tema: Gestão de Carreira	
Quais as variáveis consideradas e qual o elemento-chave na definição de um plano de desenvolvimento de carreira?	Q2
De que forma foram mapeadas as carreiras na empresa, no sentido de satisfazer as necessidades da empresa e proporcionar oportunidades de desenvolvimento aos trabalhadores?	Q15
O primeiro posto de trabalho é determinante para as futuras etapas do percurso de desenvolvimento?	Q16
Tema: Mecanismos reguladores de carreira	
Quais os mecanismos que estão ao dispor do trabalhador que lhe permite gerir as etapas do percurso de desenvolvimento?	Q17
O que é para si um mecanismo regulador de carreira adequado para desbloquear etapas de desenvolvimento do percurso profissional e qual o maior desafio?	Q8
Tema: Planeamento de efetivos	
Qual o horizonte temporal utilizado para o planeamento de gestão de recursos humanos? Utilizam diferentes horizontes temporais de gestão de recursos humanos	Q9
Quais são as principais variáveis consideradas no planeamento de necessidades de pessoal? Por exemplo, saídas, promoções, movimentações internas, etc.	Q18
Qual a importância do mapeamento de todos os postos de trabalho (com identificação do perfil de competências e requisitos) tanto para o planeamento de gestão de recursos humanos das empresas como na perspectiva individual de gestão de carreira	Q11 e Q12
Como descreveria a relação entre: a definição do plano de carreira, o planeamento de necessidades e os mecanismos reguladores de carreira?	Q13



No Quadro 16 apresenta-se a grelha de entrevista e a relação com as QD e problemática, e a informação pretendida para cada pergunta.

Quadro 16 – Grelha de entrevistas com relação das questões de entrevistas com problemática e QD

QD	Problema	Questões de Entrevista	Cód.	Informação Pretendida
QD2, 3	CM	Em trabalhos de investigação anteriores são identificados como problemas ao desenvolvimento de carreira a permanência prolongada num mesmo posto, a falta de perspectiva de desenvolvimento de carreira e a ausência de planos de carreira pré-definidos. Que problemas poderão ser apontados em relação ao desenvolvimento da carreira?	Q1	Identificação das situações que têm criado constrangimentos no desenvolvimento da carreira. Identificar se esses constrangimentos prendem-se com a política de RH, com os MRC definidos ou regulação de carreira horizontal
QD1, 2,3	CM	Qual o elemento-chave para estabelecer um plano de carreira (oficiais QP) para o horizonte do tempo de serviço que satisfaça as necessidades da organização e seja motivador para os militares?	Q2	Possíveis elemento-chave: gestão estratégica, planeamento a médio e longo prazo, caracterização de funções, definição de quadros orgânicos, planos de carreira
QD2, 3	CM	Para as instituições militares, a carreira horizontal, nos oficiais QP, pode ser uma oportunidade ou uma dificuldade à gestão. Quais as vantagens e desvantagens que identifica na regulamentação da carreira horizontal? Como poderia ser regulamentada uma carreira horizontal para os oficiais QP?	Q3	Como desvantagem uma dificuldade de gestão de RH e necessidades da organização. Como vantagem a criação de carreiras técnicas e especializadas, podendo conciliar as necessidades da instituição com os interesses dos militares
QD2	CM	A última grande alteração à lei da carreira militar verificou-se através da Ley 39/2007 de 20 novembro e Ley 29/2014 de 28 novembro. Em linhas gerais, quais foram as grandes alterações introduzidas e, decorridos 14 e 7 anos, respetivamente, qual é a avaliação em termos de impactos na organização e nos militares (oficiais QP)?	Q4	Integração dos quadros, alterações na formação, oportunidade de carreira para regime contrato integrar nos quadros, ligação do planeamento anual das necessidades com o planeamento estratégico
QD1	CM	De que forma foram mapeadas as carreiras na empresa, no sentido de satisfazer as necessidades da empresa e proporcionar oportunidades de desenvolvimento aos trabalhadores?	Q15	Desenho de diferentes tipos de desenvolvimento de carreira: vertical e horizontal, carreiras de gestão e carreiras técnicas.
QD1	CM	O primeiro posto de trabalho é determinante para as futuras etapas do percurso de desenvolvimento?	Q16	Capacidade de gestão individual da carreira ao longo do período de permanência
QD2, 3	MRC	Para além dos mecanismos reguladores de carreira dos oficiais em vigor, que outros normativos legais conhece que atuam atualmente como mecanismos reguladores de carreira?	Q5	Para além dos MRC definidos nos Estatutos; CEMC, localização geográfica, normas de colocação e nomeação para cursos, definição de quadros orgânicos, gestão de saídas (para reserva ou exercício de funções em organismos externos)
QD2, 3	MRC	Considera que os atuais mecanismos reguladores de carreira previstos garantem uma carreira equilibrada dos oficiais? Ou poderá apresentar alguma sugestão de melhoria? Dos mecanismos definidos qual o que considera mais diferenciador ou que deverá ter um maior impacto na avaliação para o desenvolvimento da carreira?	Q6	Complementar com uma política de GRH transparente, com plano de carreiras definido e difundido, referenciais de competências. O elemento “desempenho de funções” ser diferenciados
QD2	MRC	Dos mecanismos reguladores definidos qual o que considera mais diferenciador ou que deverá ter um maior impacto na avaliação para o desenvolvimento da carreira?	Q7	Desempenho de funções, regime de colocação
QD1, 2, 3	MRC	O que é para si um mecanismo regulador adequado e qual o maior desafio?	Q8	Desafio está na definição dos procedimentos de GRH e desenvolvimento de gestão de carreiras; harmonização e equilíbrio entre interesses da instituição e dos militares;
QD1	MRC	Quais os mecanismos que estão ao dispor do trabalhador que lhe permite gerir o percurso de desenvolvimento?	Q17	Mobilidade interna, disponibilização de funções disponíveis para concorrer, formação interna de desenvolvimento de competências, integração em equipas multidisciplinares de desenvolvimento de projetos.
QD1, 2, 3	Planeamento de efetivos	Qual o horizonte temporal utilizado para o planeamento estratégico na definição de necessidades de efetivo? As necessidades anuais enquadram-se numa projeção a médio e longo prazo? Quais são as principais variáveis consideradas no planeamento de necessidades de pessoal anual	Q9	Anual para efeitos de planeamento orçamental e médio e longo prazo onde no limite seriam 36 anos. Variáveis: novos ingressos, previsão de saídas, tempos mínimos de promoção, mapa de pessoal por categoria/posto/quadros e armas, número de vagas em cursos de promoção
QD2	Planeamento de efetivos	Qual a importância da identificação do catálogo de postos de trabalho, para um planeamento e gestão mais adequados, tanto na perspectiva do militar como da instituição?	Q10	Ligação imprescindível tanto na ótica da gestão estratégica para a organização, como na gestão individual de carreira pelos militares
QD1, 2, 3	Planeamento de efetivos	Qual a importância da definição de quadros orgânicos, por UEO e por quadro (armas e serviços), para um planeamento e gestão mais adequados, tanto na perspectiva do militar como da instituição?	Q11	Essencial para planeamento e gestão de RH, mapeamento de funções, transparência na gestão de colocações, capacidade de gestão individual da carreira.
QD2, 3	Planeamento de efetivos	Qual a importância da definição de perfis de competências para os postos de trabalho identificados no quadro orgânico por UEO da instituição, para um planeamento e gestão mais adequados, tanto na perspectiva do militar como da instituição?	Q12	Ferramenta de trabalho para planeamento e gestão de RH, prática essencial na GRH
QD1, 2, 3	Planeamento de efetivos	Como descreveria a relação entre: a definição do plano de carreira, o planeamento de necessidades e os mecanismos reguladores de carreira?	Q13	A melhor relação desejável por uma política de GRH transparente, clara e que cumpra as necessidades institucionais e individuais. Gestão estratégica e definição de processos de RH.
QD1	Planeamento de efetivos	Quais são as principais variáveis consideradas no planeamento de necessidades de pessoal? Por exemplo, saídas, promoções, movimentações internas, etc.	Q18	Alinhamento da GRH com a estratégia da empresa, manutenção das competências necessárias com a gestão de saídas e mobilidade interna.
QD2, 3	Geral	Pretende tecer algumas considerações finais em relação ao tema da gestão de carreiras militares dos oficiais QP ou dos seus mecanismos reguladores?	Q14	Certificação dos processos de GRH de acordo com a NP 4427.

**Apêndice D – Resposta das Entrevista**

Pergunta 1: Em trabalhos de investigação anteriores são identificados como problemas ao desenvolvimento de carreira a permanência prolongada num mesmo posto, a falta de perspectiva de desenvolvimento de carreira e a ausência de planos de carreira pré-definidos. No seu ponto de vista que problemas poderão ser apontados em relação ao desenvolvimento da carreira militar? Se possível, consegue identificar as suas causas?

Cód.	Respostas
E2	“estabelecer uma relação mais sinérgica e proveitosa do trinómio: Feedback, Avaliação do Desempenho e Gestão do Desempenho”; “gestão do Feedback ou mesmo “Feedforward”, ainda não estão sistematizados os processos necessários à recolha das impressões, percepções e autoavaliações”; “implementar um modelo aprovado de Gestão de Carreiras que permita tanto ao militar como ao Exército saírem enriquecidos com uma Gestão do Desempenho associada à definição de um plano de carreira claro e exequível”
E3	“permanência prolongada num mesmo posto”; “não é desejável que existam postos em que o tempo médio de permanência se situe no dobro ou mais do que o tempo mínimo estabelecido no EMFAR”; “principal causa prende-se com as condições estatutárias necessárias para a saída dos militares dos quadros permanentes por vontade própria, permitindo a abertura de vaga para promoção, através do pedido de licença ilimitada e/ou transição para a reserva”
E4	“maior problema que existe é o desalinhamento entre as expectativas iniciais que se criam no seio dos militares e o desenvolvimento das respetivas carreiras”; “existência de desmotivação e consequente baixa de produtividade”; “importa regular a carreira de progressão horizontal e implementar uma efetiva política de gestão de carreiras”; “consolidar na DRH o Núcleo de Gestão de Carreiras”
E5	“permanência prolongada nos postos em virtude da não gestão do número de ingressos e perspectivas de carreira vs necessidades”; “apesar de se falar na pirâmide hierárquica, na verdade assemelha-se mais à figura de um losango e algumas ferramentas para gerir e permitir a progressão vertical passará por facilitar a saída para reserva, a ocupação de cargos em organismo internacionais”; “falta uma ferramenta informática de gestão de carreiras”; “assiste-se que a sociedade civil está cada vez mais centrada na pessoa. As novas gerações têm outras características e procuram permanentemente desafios. É importante as organizações terem a capacidade de se adaptarem à mudança das características dos militares e não só, os militares a adaptar às normas e procedimentos da organização”

Pergunta 2: Qual o elemento-chave para estabelecer um plano de carreira (oficiais QP) para o horizonte do tempo de serviço que satisfaça as necessidades da organização e seja motivador para os militares?

Cód.	Respostas
E1	“elemento-chave é a flexibilidade”; “garantir a existência de um modelo estruturado, no qual seja perceptível a existência de diferentes caminhos e a definição clara dos critérios necessários para atingir as várias etapas”; “assegurar a sua divulgação e transparência”; “cada colaborador seja responsável pelo seu próprio percurso, de acordo com os seus interesses, objetivos e expectativas de desenvolvimento”
E2	“elemento-chave é a definição criteriosa e ajustada dos momentos de intervenção para definição, ajustamento e consolidação de um Plano de Carreira”; “importante as descrições funcionais dos cargos serem objetivas quanto às competências, tarefas, responsabilidades, objetivos a atingir e desempenho”; “militar de autoconhecer-se, verificar se o seu desempenho é o esperado procurando oportunidades de melhoria”; “instituição implementar as medidas necessárias à gestão do desempenho”; “desenhar o Plano de Carreira que melhor sirva os interesses de ambas partes”
E3	“plano de carreira deverá contemplar necessidades ou requisitos organizacionais, como os tempos mínimos e médios de permanência no posto, as condições especiais de promoção; a caracterização funcional da classe e os cargos a prover”; “objetivos pessoais, como o desempenho de cargos específicos e a formação que o militar pretende frequentar”; “elemento-chave será o equilíbrio entre as duas vertentes, ou seja, conseguir conciliar as necessidades organizacionais com as pretensões individuais”
E4	“necessário uma política de gestão de carreiras, onde exista avaliação, aconselhamento e um referencial de competências”; “acreditar por entidade certificada os processos de GRH”; “regular a carreira horizontal”; “processos acreditados diminuimos a arbitrariedade e tornamos as carreiras transparentes, aumentando o comprometimento para com a Instituição”; “dimensionar as necessidades de RH ao espectro missionário da Instituição”; “carreiras não estão devidamente reguladas”; “ingressos assimétricos”; “alinhamento da Estratégia da Guarda 2025, com os instrumentos de gestão previsionais e positivação no EMGMR da carreira horizontal”; “para a classe de Oficiais e de Sargentos existência da figura do Gestor de Carreira”
E5	“flexibilização para alterar o plano de carreira”; “no modelo belga, pode o militar adaptar o seu desenvolvimento da carreira ao longo da vida”; “existência de quadros orgânicos com descritivo de funções e indicação de número máximo de militares por posto e especialidade”; “existência de uma ferramenta de gestão previsional, para acompanhar a sequência de desempenho de funções necessárias para a progressão e garantir que o militar tem as competências específicas para o cargo”; “na Repartição de Gestão de Carreiras falta implementar um diálogo com o militar para conhecer as suas ambições e quais as competências que ele considera que lhe faltam e, ainda, conhecer o potencial do militar”; “um elemento importante poderia ser a figura da orientação da carreira, especialmente na promoção a oficial superior onde as funções mudam de operativas para chefias técnicas e comando”
E6	Combinar las necesidades del Ejército de Tierra con las expectativas profesionales de su personal, manteniendo la motivación.

Pergunta 3: Para as instituições militares, a carreira horizontal, nos oficiais QP, pode ser uma oportunidade ou uma dificuldade à gestão. Quais as vantagens e desvantagens que identifica na regulamentação da carreira horizontal? Como poderia ser regulamentada uma carreira horizontal para os oficiais QP?

Cód.	Respostas
E2	“vantagem de oferecer uma alternativa de desenho de Plano de Carreira, numa ótica específica de gestão de um determinado desempenho associado a competências específicas”; “servir o interesse de carreiras específicas e técnicas do Exército”; “não é impeditiva de prosseguir numa vertente ascendente nos vários postos previstos nas diferentes categorias”; “possibilidade de desenhar um plano contínuo de carreira numa área específica”; “possibilidades de carreiras horizontais, tantas como áreas específicas tais como a docência, as engenharias de apoio aos requisitos do Exército”
E3	“a carreira dos oficiais do QP deve ser, por princípio, desenvolvida em progressão vertical”; “primazia à modalidade de promoção por escolha, garantindo desta forma a seleção dos oficiais considerados mais competentes e que revelem maior aptidão para o exercício de funções inerentes ao posto imediato”; “permitir a permanência mais prolongada em cargos que exigem uma maior especialização e continuidade no seu exercício, como seja na área do ensino e da formação e em áreas tecnológicas muito particulares”
E4	“necessidade que precisa ser regulada, desde logo no EMGMR”; “deveria ser um direito dos militares”; “os militares ficavam sujeitos à permanência no mesmo posto e apenas progrediam em posições remuneratórias, devidamente reguladas”; “desvantagem é o facto de a Guarda esperar de certo Oficial que opte por uma carreira vertical e o mesmo, por sua iniciativa, opte pela carreira horizontal”; “Oficiais oriundos da AM poderá existir um investimento na formação inicial que poderá não ser rentabilizado”; “obedecer a pressupostos que visem satisfazer as necessidades de pessoal dos quadros especiais, que assegure a flexibilidade e garanta quer os interesses da Instituição, quer o dos militares”
E5	“regular a progressão horizontal é uma vantagem para instituição, cria uma carreira de especialistas e liberta o topo, e para os militares que assim o desejam, mantendo-se motivados a desempenhar funções que gostam, com facilidade de permanência na área de residência e, no final, teríamos uma flexibilização das carreiras”; “seguindo o modelo belga, não limitar os índices ao posto, permitindo que, na progressão horizontal fosse permitido no máximo progredir até ao 1º nível de TCor, que não causaria qualquer choque com os demais militares do seu ano que seguissem a progressão vertical pois iriam andar sempre mais à frente nos índices”
E6	ET no se contempla la carrera horizontal como tal. Ventajas: aprovecharían las capacidades del personal retenido en el empleo. Inconvenientes: Las herramientas necesarias para llevar a cabo serían, fundamentalmente, económicas (sueldo y complementos económicos), cuya dotación presupuestaria no depende del ET.

Pergunta 4: A última grande alteração à lei da carreira militar verificou-se através da Ley 39/2007 de 20 novembro. Em linhas gerais, quais foram as grandes alterações introduzidas e, decorridos 14 e 7 anos, respetivamente, qual é a avaliação em termos de impactos na organização e nos militares (oficiais QP)?

Cód.	Respostas
E6	“unificación de las tres escalas de oficiales con personal de características muy heterogéneas”; “modificación en los tiempos previstos para el ascenso en los diferentes empleos”; “enseñanza militar, ésta se ha modificado, contemplando la obtención de titulaciones civiles: de grado (oficiales)”



Pergunta 5: Para além dos MRC em vigor, que outros normativos legais conhece que atuam atualmente como mecanismos reguladores de carreira? Por exemplo, o CEMC, a variável localização geográfica, o abdicar da progressão vertical, o desempenho de funções em organismos externos.

Cód.	Respostas
E2	“mecanismos reguladores tais como: EMFAR, RAMMFA, Despachos normativos da Avaliação do Desempenho, Normas de Nomeação e Colocação”; “CEMC e a variável da localização geográfica, podem ser considerados como partes integrantes de um Plano de Carreira”; “identificar os momentos de intervenção com oportunidade e implementar um sistema de recolha de feedback adequado para identificar esses momentos de insatisfação atempadamente, analisar os motivos e procurar soluções a bem do militar e da Instituição”
E3	“não se identificam outros mecanismos reguladores de carreira, além dos previstos no normativo em vigor”
E4	“Instituição deve rentabilizar os Oficiais, nos quais se investiu na formação do CEMC”; “QOR devem ser ajustados de modo a permitir que através da organização das Unidades, os Oficiais também possam ter oportunidades na carreira de os manter geograficamente junto ao seio familiar”; “CEMC é um curso habilitante para o exercício de funções em organismos externos, na fase de recrutamento contemplar a necessidade de os interessados estarem habilitados e estes pequenos detalhes de consideração, por todos aqueles que se voluntariam e terminam o curso com êxito, têm de ser respeitados, de modo a manter os quadros motivados”; “outros reguladores: Estratégia da Guarda 2025; Plano Estratégico; Mapas de Pessoal: Militar e Civil; SIGAM; Regulamentação específica: LOGNR; EMGNR; QOR, processos de recrutamento e de formação”
E5	“o CEMC deveria ser um critério para o desempenho de funções em determinados organismos internacionais ou até determinados postos, poderia contar para a lista de antiguidade”; “outros que funcionam como tal são: opção de seguir por outra carreira, normas de colocação (as quais têm requisitos recomendados e obrigatórios), regulamento de avaliação, o juízo ampliativo dos cursos nomeadamente o do CPOS e o despacho do General CEMFA relativo à bolsa de promoção”; “normas de colocação”

Pergunta 6: Considera que os atuais MRC previstos garantem uma carreira equilibrada dos oficiais? Ou poderá apresentar alguma sugestão de melhoria? Dos mecanismos definidos qual o que considera mais diferenciador ou que deverá ter um maior impacto na avaliação para o desenvolvimento da carreira?

Cód.	Respostas
E2	“atuais mecanismos foram pensados para salvaguardar os deveres e direitos dos militares”; “mecanismos podem ser utilizados permitindo percursos casuísticos ou permitir uma autogestão que poderá não ter nenhum retorno para a Instituição”; “mecanismos de feedback sistematizado, avaliação do desempenho e redefinição de objetivos e a gestão de desempenho”
E3	“constituem-se como mecanismos reguladores da carreira dos militares: Decreto-Lei que define os efetivos das Forças Armadas; quadros especiais; necessidades de pessoal, centrada na especialização dos oficiais, assim como, experiência acumulada; Formação específica complementar adquirida no âmbito do desempenho das suas funções ou fora dela, desde que com interesse para a Marinha”
E4	“Uma boa política de GRH exige um plano de gestão de carreiras, um bom recrutamento, umas claras normas de colocação e condições de promoção e naturalmente, um bom processo de avaliação”; “existir uma boa articulação entre o CARI e CDF ao nível dos referenciais de competência, referenciais de formação e no plano de formação”
E6	“varias disfunciones que provocan que no se pueda asegurar una trayectoria en los términos máximos contemplados en la Ley”; “amplios rangos de edad existentes para el acceso a las diferentes escalas provocan una heterogeneidad de edades en los diferentes empleos que en ocasiones no es deseable”; “La posibilidad de quedarse retenido en un empleo, implica que, en un futuro, habrá que asumir que cierto personal tendrá un empleo cuyas funciones no sean acordes con su edad (por capacidad psicofísica)”

Pergunta 7: Dos MRC definidos qual o que considera mais diferenciador ou que deverá ter um maior impacto na avaliação para o desenvolvimento da carreira?

Cód.	Respostas
E6	“evaluaciones para el ascenso se tienen en cuenta los méritos (en función de la hoja de servicios del individuo) y su capacidad para el desempeño de funciones de rango superior (en función de los informes de sus jefes)”

Pergunta 8: O que é para si um mecanismo regulador adequado e qual o maior desafio?

Cód.	Respostas
E1	“um mecanismo regulador de carreiras é um instrumento que rege a gestão da temática, garantindo a uniformização de procedimentos”; “documento, publicado e divulgado nas redes internas onde estão descritos todos os procedimentos referentes à GRH, incluindo a gestão de carreiras e o desenvolvimento do percurso profissional”
E2	“desafio reside em operacionalizar um plano de carreira ajustado a um militar em particular servindo também os interesses do Exército”; “garantindo equidade, justiça e transparência”
E3	“mecanismo regulador adequado é um mecanismo que seja suportado na relação entre os superiores interesses da Marinha e as perspetivas de evolução da carreira dos militares”
E4	“adequado consegue proteger os interesses da Guarda com a vida dos seus militares, estabelecendo entre estas duas importantes áreas um certo equilíbrio”; “desafio será o de afetar os RH em função das competências e dos conteúdos funcionais, tendo por referência um sistema de gestão de carreiras, assente num QOR ajustado ao espetro missionário da Guarda”
E5	“é adequado quando não há estagnação num determinado posto”; “o desafio é definir requisitos mínimos, percursos de promoção, ter ferramentas para identificar o pessoal com maior potencial, por exemplo, identificar highflyers (p. ex. nos cursos)”

Pergunta 9: Qual o horizonte temporal utilizado para o planeamento estratégico na definição de necessidades de efetivo? As necessidades anuais enquadram-se numa projeção a médio e longo prazo? Quais são as principais variáveis consideradas no planeamento de necessidades de pessoal anual?

Cód.	Respostas
E1	“seguem uma calendarização anual e têm entre si timings e durações distintas”; “Plano de Negócios a 3 anos, sendo materializado anualmente no Plano e Orçamento”
E2	“determinado em conformidade com a duração máxima da relação contratual no caso do RC e também no caso dos QP, avaliando aqui momentos chaves do percurso profissional”; “avaliar de forma mais rigorosa as necessidades a médio e longo prazo”; “anualmente, as principais variáveis são os mapas de situação de pessoal pelos diferentes U/E/O do Exército, apoiados nos respetivos quadros orgânicos, e as próprias prioridades do Exército”
E3	“horizonte temporal de 3 a 5 anos e que reflete a duração do mandato do ALM CEMA”; “necessidades anuais são vertidas no Plano de Aquisição de Pessoal. Este tem como referência os quantitativos máximos autorizados, assim como o balanceamento estrutural a cinco anos”; “análise prospetiva das carreiras a cinco anos, tendo em consideração a previsão de erosões das existências por passagem à reserva, abate aos QP, rescisões de contrato e outros motivos de saída, identificação das necessidades atuais e futuras, tendo em consideração a edificação de novas capacidades, estruturas ou unidades”
E4	“estratégia a cinco anos. Neste sentido existem Linhas de Orientação Estratégicas direcionadas para os RH”; “anualmente se realizar o necessário Quadro de Pessoal Militar tem-se em conta as saídas dos militares, face às vagas existentes em cada um dos quadros”; “explorar o número de vagas máximo a ocupar”
E5	“o ideal seria um horizonte que contemplasse toda a carreira, o período na situação de ativo (40 anos), ou pelo menos 20 anos com revisões periódicas”; “mas há as limitações impostas pela Tutela quanto ao número de entradas, que têm sido repetidamente inferiores às necessidades identificadas”
E6	“Ministerio de Defensa está establecida una plantilla objetivo de personal con un horizonte temporal en 2029, repartida por Cuerpos, Escalas y Empleos”; “Las necesidades anuales se calculan en función de alcanzar esa plantilla, teniendo en cuenta la cantidad de años deseable de permanencia en cada empleo”

Pergunta 10: Qual a importância da identificação do catálogo de postos de trabalho, para um planeamento e gestão mais adequados, tanto na perspetiva do militar como da instituição?

Cód.	Respostas
E6	“catálogos de puestos de trabajo de personal militar, que son la base para la planificación y la gestión del personal militar”; “el catálogo teórico, que ha de servir como referencia en la planificación de las necesidades de personal, es la Plantilla Orgánica. En ella se describen todos los puestos del Ejército hasta nivel puesto táctico, y se indica el perfil profesional del personal que los ocupe”; “derivada de esta Plantilla Orgánica, se utiliza la Relación de Militares, como herramienta para gestionar al personal. Esta relación contempla únicamente los puestos que se decide activar de la Plantilla Orgánica, adaptados a las existencias reales”; “gestionar la carrera en función de las funciones desempeñadas”



Pergunta 11: Qual a importância da definição de quadros orgânicos, por UEO e por quadro, para um planeamento e gestão mais adequados, tanto na perspetiva do militar como da instituição?

Cód.	Respostas
E1	"mapeamento de todas as funções é fundamental, tanto na perspetiva de GRH, como para o colaborador"; "apoio importante no processo de antecipação de necessidades futuras, identificando os perfis que são necessários recrutar e fazendo previsões sobre custos e evolução de <i>headcount</i> "; "garante transparência nos processos e o conhecimento das competências e requisitos de cada função, fundamentais para a gestão pessoal da sua carreira e definição de objetivos e metas"; "todas as funções têm um descritivo associado, com identificação de missão, principais responsabilidades e dimensões económico-financeiras"
E2	"Quadro Orgânico só por si não é suficiente, as descrições funcionais dos cargos listados e seriados nos quadros orgânicos é que vão estabelecer as competências necessárias para o cargo, responsabilidades, objetivos e desempenho pretendido"; "QOP + DescFuncionais representarão ferramentas de apoio para uma gestão adequada e proveitosa para o militar e para a organização"
E3	"constitui-se como a base de todo o trabalho de planeamento e operacionalização, nomeadamente no que respeita à distribuição das vagas pelas classes ou quadros"; "permite a colocação dos militares mais adequados para um determinado cargo"
E4	"QO são fundamentais para a GRH, nos respetivos quadros e ao longo da carreira"; "através dos QO os militares potenciam as respetivas carreiras e realizam-se os processos de recrutamento"; "gestão de carreiras aquela que engloba o processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, as oportunidades e mudanças organizacionais e mesmo de opções de carreira de cada militar"
E5	"importantíssimo. Saber o que queremos, o que precisamos e conseguir efetuar um planeamento a longo prazo"

Pergunta 12: Qual a importância da definição de perfis de competências para os postos de trabalho identificados no quadro orgânico por UEO da instituição, para um planeamento e gestão mais adequados, tanto na perspetiva do militar como da instituição?

Cód.	Respostas
E2	"perfis de competências contribuem diretamente para os descritivos funcionais dos cargos"; "importantes para uma correta avaliação do desempenho e consequente gestão"
E3	"perfis de competências, a par dos quadros orgânicos por UEO constituem-se como ferramentas de trabalho essenciais para um planeamento e gestão mais adequados e eficientes, pois só assim é possível planear para atender às reais necessidades da organização"; "permite à organização saber que competências é que um determinado militar deve ter e quais deve aperfeiçoar, o que permite de forma atempada planear a formação para o cargo"
E4	"perfis de competência enquadram-se nas práticas de planeamento avançado"; "através destes perfis ajustam-se as competências das pessoas à função"; "práticas organizacionais de gestão de carreiras: As formais: planeamento de pessoal e a regulamentação das carreiras; As básicas: Recrutamento; formação e normas de colocação; As de gestão ativa: Gestão de carreiras, mentoring, workshop; As de planeamento avançado: avaliação de desempenho por mérito, o gestor de carreiras; a análise do referencial de competências e os estudos prospetivos"; "práticas multidirecionais onde a avaliação é concretizada pelos pares"
E5	"é importante ter o descritivo para cada função, mas é preciso acautelar que não é demasiado restritivo e limitador o seu acesso"; "conseguir uma gestão de rotatividade de funções com base num concurso anual com indicação das funções disponíveis seria um salto quântico. Atualmente o militar escolhe uma unidade de destino e entra em contacto com a Direção de Pessoal a manifestar o interesse nas funções que gostaria de ocupar"; "Comandante de Unidade pode ter flexibilidade em mudar os militares nas funções mas tem de comunicar e validar com a Direção de Pessoal"; "em sistema informático têm indicação da função desempenhada por cada militar"

Pergunta 13: Como descreveria a relação entre: a definição do plano de carreira, o planeamento de necessidades e os mecanismos reguladores de carreira?

Cód.	Respostas
E1	"MRC são essenciais tanto no planeamento de necessidades por parte dos RH como na definição do plano de carreira por parte dos colaboradores"; "fundamental a definição clara MRC e garantir a articulação entre si para dar resposta às necessidades da Empresa e os colaboradores poderem gerir o seu próprio desenvolvimento"
E2	"plano de carreira deverá atender também às necessidades da instituição sendo que os MRC devem garantir essa correlação direta existente"
E3	"são três ferramentas que se complementam e habilitam a gestão estratégica das pessoas, uma vez que permitem uma visão holística da carreira dos militares"
E4	"estes instrumentos de gestão de pessoal devem estar alinhados e entroncam nos processos de GRH: recrutamento; formação; carreira; reserva; e reforma"
E5	"é uma relação de dependência entre estes três conceitos que não poderão ser trabalhados de forma isolada"
E6	"Estos tres aspectos, aunque son independientes, están muy relacionados entre sí, influyéndose entre ellos"

Pergunta 14: Pretende fazer algumas considerações finais em relação ao tema da gestão de carreiras militares dos oficiais QP ou dos seus mecanismos reguladores?

Cód.	Respostas
E2	"FFAA possui Estatutos e Regulamentos que têm vindo a ser reajustados, alterados no sentido de preservar a carreira militar"; "planeamento a médio/longo prazo permite um acertado desenvolvimento, preparação e emprego do recurso, definir modelos e implementá-los no âmbito da gestão de carreira, contribui diretamente para o bom funcionamento de uma instituição como um todo"
E4	"consolidar no DRH o Núcleo de Gestão de carreiras, reformular o QOR das Unidades, implementar o referencial de competências e o gestor de carreiras e regular a carreira horizontal"; "certificar os processos de GRH com a Norma Portuguesa 4427 (NP 4427), acreditando a gestão segundo padrões de qualidade, facilita a gestão das carreiras, torna o processo transparente e diminui a arbitrariedade"
E5	"os aumentos do salário mínimo mantendo-se congelado os vencimentos base seguintes coloca constrangimentos, tanto na motivação para ingresso na carreira militar, assim como, uma aproximação no vencimento entre os diferentes postos"; "esta situação também se verifica nos civis quando os Assistentes Operacionais, que ganham o salário mínimo, estão cada vez mais perto do vencimento do Assistente Técnico"; "organizações militares assumem sempre modelos mais rígidos, ortodoxos e temos de adaptar a novas realidades. Com novos modelos e mecanismos de gestão de pessoas, garantir competências adequadas, garantir pessoas satisfeitas e a quererem continuar na organização. Disponibilizar uma carreira desafiadora e um trabalho que a pessoa ambiciona"; "Cativar as pessoas a permanecerem na instituição"; "aprender com as melhores práticas da sociedade civil"; "saber com antecedência que vai ocupar determinado cargo, assegurar uma transição de pasta adequada, para militar se prepara e se necessário ganhar competências"; "o pessoal civil pode dar muita estabilidade na organização"; "tanto os militares têm de se adaptar à Instituição, como o contrário também é verdade"; Foi ainda questionado qual a importância da certificação dos processos de GRH com a Norma Portuguesa 4427 (NP 4427), em referência à Norma ISO 9001, de 2015? Considera que traduz vantagens para a GRH da instituição? É um projeto em curso na FAP para certificação dos processos de RH; Garantir qualidade das melhores práticas; garantir a melhoria contínua e não estagnar os processos.

Pergunta 15: De que forma foram mapeadas as carreiras na empresa, no sentido de satisfazer as necessidades da empresa e proporcionar oportunidades de desenvolvimento aos trabalhadores?

Cód.	Respostas
E1	"coexistem dois tipos de carreiras distintos: carreiras de gestão e carreiras técnicas"; "esta dualidade, permite que a evolução de carreira ocorra através da promoção para funções de liderança e através do desenvolvimento de competências na componente técnica"; "mapeamento, satisfaz as necessidades da Empresa, assegurando a constituição de equipas multidisciplinares e possibilita ao colaborador diferentes oportunidades de desenvolvimento de acordo com os seus objetivos"

Pergunta 16: O primeiro posto de trabalho é determinante para as futuras etapas do percurso de desenvolvimento?

Cód.	Respostas
E1	"a primeira função do colaborador é um marco importante no seu percurso de desenvolvimento, por ser o primeiro contacto que tem com a estrutura e com o negócio da Empresa"; "apesar da sua relevância, não determina de modo algum as etapas seguintes do seu desenvolvimento"; "incentivando e promovendo a autonomia de cada colaborador na construção do seu caminho"

Pergunta 17: Quais os mecanismos que estão ao dispor do trabalhador que lhe permite gerir as etapas do percurso de desenvolvimento?



Os reguladores de carreira, na gestão de recursos humanos, nas instituições militares

Cód.	
E1	“a Empresa disponibiliza mecanismos que permitem que o próprio faça a gestão do seu desenvolvimento, de acordo com os seus interesses e objetivos”; “oportunidades de desenvolvimento: mobilidade interna divulgada através de plataformas corporativas; experiências de mobilidade de curto prazo, divulgadas também em plataformas corporativas; programas de desenvolvimento; participação em projetos transversais; ações de capacitação e formação; comunidades virtuais”

Pergunta 18: Quais são as principais variáveis consideradas no planejamento de necessidades de pessoal? Por exemplo, saídas, promoções, movimentações internas, etc.

Cód.	
E1	“tendo em consideração a renovação geracional, uma das principais variáveis consideradas são as saídas previstas por situação de reforma ou pré-reforma”; “acompanhar e dar resposta às necessidades internas, em alinhamento com os desafios do negócio”

**Apêndice E – Resultados do Questionário**

Foram enviados 700 convites à participação neste questionário, tendo obtido 406 respostas.

Quadro 17 – Respostas ao Questionário

I. Dados de caracterização individual					
11. Qual o quadro a que pertence?					
Armas					83%
Serviços					16%
Sem resposta					2%
12. Qual o seu posto atualmente?					
Capitão					41%
Major					22%
Tenente-Coronel					23%
Coronel					11%
Sem resposta					2%
13. Com base nas funções definidas no EMGMR, que tipo de função ocupa?					
Comando					36%
Direção ou chefia					21%
Estado-Maior					27%
Chefia técnica					8%
Execução					5%
Sem resposta					2%
14. Tem algum pedido de colocação pendente?					
Sim					22,17%
Não					75,86%
Sem resposta					1,97%
15. Tendo pedido de colocação pendente há quanto tempo aguarda movimentação para UEO pretendida?					
Até 2 anos					11,58%
Até 4 anos					6,65%
Até 6 anos					0,74%
>= 6 anos					2,96%
Sem resposta					78,08%
II. Desenvolvimento da carreira: progressão vertical					
111. Qual o grau de concordância relativamente à satisfação quanto ao desenvolvimento da carreira, para cada um dos itens abaixo:					
	Totalmente de acordo	Concordo	Não concordo	Totalmente desacordo	Sem resposta
[Política de gestão de recursos humanos existentes na GNR]	0%	14%	45%	22%	18%
[Ações de formação que realizou até ao presente]	2%	41%	26%	12%	18%
[Mecanismos reguladores de carreira]	0%	18%	44%	19%	18%
[Nível de conhecimento que tem dos objetivos da GNR, em termos de gestão de carreiras da sua arma ou serviço]	1%	20%	38%	22%	19%
112. Qual o seu nível de concordância com o impacto dos seguintes mecanismos reguladores de carreira na sua progressão vertical?					
	Totalmente de acordo	Concordo	Não concordo	Totalmente desacordo	Sem resposta
[Avaliação de mérito]	14%	33%	20%	14%	19%
[Avaliação de desempenho]	17%	34%	16%	14%	19%
[Tempo mínimo de antiguidade no posto]	21%	50%	7%	3%	19%
[Desempenho das funções do posto]	20%	50%	7%	3%	19%
[Frequência de curso de promoção com aproveitamento]	20%	52%	7%	2%	19%
113. Relativamente ao mecanismo do desempenho de funções no posto, qual o seu nível de concordância com os seguintes aspetos reguladores na sua ocupação?					
	Totalmente de acordo	Concordo	Não concordo	Totalmente desacordo	Sem resposta
[Definição do modo de acesso à função (por oferecimento, escolha ou imposição)]	9%	53%	12%	6%	20%
[Definição de tempos mínimos e máximos, de permanência nas funções, de acordo com o modo de acesso à mesma]	11%	41%	19%	9%	19%
[As funções no posto serem valorizadas de forma diferenciada]	22%	33%	19%	6%	19%

**II4. Para um adequado desenvolvimento da carreira, no sentido do militar perspectivar e gerir a sua carreira, como avalia a importância da definição de quadros orgânicos (em quantidade e qualidade) para o universo de UE0?**

Totalmente de acordo	41%
Concordo	29%
Não concordo	8%
Totalmente desacordo	3%
Sem resposta	19%

II5. Assumindo que existem quadros orgânicos, como avalia um modelo de gestão de movimentações internas assente numa publicação anual dos postos de trabalho (funções) que estariam disponíveis para preenchimento? Para cada posto de trabalho (função), seriam definidos os requisitos (por exemplo, a forma de ocupação: concurso, nomeação, antiguidade, outra), competências (por exemplo, o posto e formações específicas), tempos mínimos e máximos de permanência.

Totalmente de acordo	34%
Concordo	37%
Não concordo	7%
Totalmente desacordo	2%
Sem resposta	19%

II6. Apesar de não constar no EMGMR como MRC, na sua opinião, considera que as normas de colocação assumem um papel informal de mecanismo regulador de carreira?

Sim	67%
Não	13%
Sem resposta	19%

II7. Em que medida considera que, o exercício de comando e direção por militares na reserva ativa, condiciona o desenvolvimento da carreira militar para terceiros?

Totalmente de acordo	40%
Concordo	29%
Não concordo	10%
Totalmente desacordo	3%
Sem resposta	19%

II8. Em termos teóricos, o elemento “âncora de carreira” é um conjunto de auto-perceções de talentos, motivações e atitudes que ancoram a interpretação da carreira e as opções de vida do indivíduo. Qual a importância que atribui a cada um dos pontos, nas suas escolhas de desenvolvimento de carreira?

	Totalmente de acordo	Concordo	Não concordo	Totalmente desacordo	Sem resposta
[Competência técnico-profissional]	46%	34%	5%	5%	19%
[Gerir / Comandar pessoas]	46%	33%	2%	0%	19%
[Autonomia]	30%	45%	6%	0%	19%
[Segurança]	23%	48%	9%	0%	19%
[Empreendedorismo]	22%	46%	12%	1%	19%
[Serviço e dedicação]	42%	37%	1%	0%	19%
[Desafio Puro]	14%	45%	18%	3%	19%
[Satisfação com o trabalho]	40%	38%	3%	0%	19%
[Satisfação com a profissão]	39%	38%	3%	0%	19%
[Satisfação com a carreira]	33%	43%	4%	1%	19%
[Localização do local de trabalho]	43%	32%	5%	1%	19%

III. Desenvolvimento da carreira: progressão horizontal**III1. Na sua opinião, quais seriam os postos onde poderia ser possível, ao Oficial, prescindir da progressão vertical e optar pela progressão horizontal?**

Alferes	6%
Tenente	9%
Capitão	51%
Major	51%
Tenente-Coronel	45%
Coronel	30%
Sem resposta	22%

III2. Na sua opinião, para um militar que opte pela progressão horizontal deveriam ser estabelecidas as seguintes condições:

	Totalmente de acordo	Concordo	Não concordo	Totalmente desacordo	Sem resposta
[Sujeito às normas de colocação em vigor]	22%	30%	17%	9%	22%
[Manter o exercício da sua função até que manifeste vontade de alterar]	9%	17%	35%	18%	22%
[Sejam definidos tempos máximos de permanência nas funções]	29%	29%	15%	5%	22%
[Seja atribuída competência ao comandante/chefe da unidade para o movimentar dentro das funções no posto, na UE0]	32%	36%	7%	2%	22%



III3. Caso, a opção pela progressão horizontal implicasse o início de uma carreira técnica, sem possibilidade de exercício de comando e chefia, ponderava esta opção?					
Sim	44%				
Não	33%				
Sem resposta	22%				
III4. Quais seriam os fatores que contribuiriam para a sua tomada de decisão em seguir pela progressão horizontal?					
	Totalmente de acordo	Concordo	Não concordo	Totalmente desacordo	Sem resposta
[Permanência no exercício das funções]	19%	33%	18%	8%	22%
[Permanência de colocação na unidade]	42%	27%	6%	4%	22%
[Regime remuneratório]	17%	29%	23%	8%	22%
[Estabilidade (emocional, familiar, etc.)]	60%	16%	1%	1%	22%
III5. Considera que a opção de carreira pela progressão horizontal poderia ser reversível? Ou seja, após um momento onde abdicou da avaliação para promoção ao posto seguinte, o militar poderia solicitar a reapreciação das suas condições para avaliação da progressão vertical.					
Sim	67%				
Não	11%				
Sem resposta	22%				
IV. Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS)					
IV1. Nos termos do EMGNR o interessado poderá requerer ao Exmo. GCG, por uma só vez, o adiamento ou suspensão da frequência de curso de promoção. Considera que seria vantajoso um alargamento do prazo para adiamento da frequência do CPOS?					
Sim	61%				
Não	10%				
Sem resposta	28%				
IV2. Se respondeu positivamente à questão anterior, quantas vezes considera admissíveis para esse adiamento?					
2	7%				
3	10%				
>= 4	45%				
Sem resposta	39%				
V. Curso de Estado Maior Conjunto (CEMC)					
V1. Quais seriam os fatores que contribuiriam para a sua tomada de decisão em concorrer ao CEMC?					
	Totalmente de acordo	Concordo	Não concordo	Totalmente desacordo	Sem resposta
[Uma nova colocação]	8%	16%	22%	20%	33%
[Os efeitos na avaliação para efeitos de promoção]	21%	26%	11%	8%	33%
[Realização profissional]	19%	25%	9%	14%	33%
[Ser elegível para desempenho de funções ao nível internacional]	28%	23%	7%	9%	33%
V2. Quais seriam os fatores que contribuiriam para a sua tomada de decisão em não concorrer ao CEMC?					
	Totalmente de acordo	Concordo	Não concordo	Totalmente desacordo	Sem resposta
[Colocação longe do distrito de residência]	38%	16%	8%	5%	33%
[Satisfação com atuais funções]	19%	29%	14%	5%	33%
[Não identificar qualquer mais-valia na realização do curso]	25%	22%	14%	6%	33%
[Dificuldades pessoais em gerir o tempo]	7%	20%	26%	13%	33%
[Desconhecimento das funções que têm como requisito a frequência do Curso]	13%	20%	24%	10%	33%
V3. Concorda que o CEMC desempenha a função de mecanismo regulador de carreira?					
Sim	40%				
Não	27%				
V4. O CEMC é uma formação de especialização para desempenho de funções de EM Conjunto. Concorda que deveriam ser definidas funções específicas para os militares habilitados com esta formação?					
Sim	49%				
Não	18%				



Apêndice F – Norma Portuguesa: Sistema de Gestão das Pessoas - Requisitos

Esta Norma surge num contexto de mudança e de paradigma quanto à perspetiva da GRH, onde “a pessoa é percebida como mais um recurso necessário na equação da produção de serviços ou produtos”, contribuindo para os “resultados financeiros”, numa “visão de gestão estratégica das pessoas” (NP4427:2018), a qual, “no que respeita ao desempenho da organização, considera o impacto num período de longo prazo” (Santos, 2021).

A certificação é o “reconhecimento por uma terceira parte, a entidade certificadora, de que se cumpre os requisitos de uma norma” (Santos, 2021). A NP4427 foi desenvolvida tendo em consideração a necessidade de existir uma norma no âmbito do Sistema de GRH (SGRH) na qual os sistemas possam ser avaliados e certificados (Santos, 2021).

O Instituto Português da Qualidade desenvolveu um referencial para a GRH contendo um conjunto de princípios que servirão de apoio às organizações, a norma portuguesa NP4427 - Sistemas de Gestão das Pessoas Requisitos com termo de homologação a 9 de agosto de 2018. Para a NP4427 (2018) “nas organizações as pessoas evoluem para uma perspetiva holística que garanta um papel estratégico do seu contributo, onde são o agente ativo e transformador que cria valor”. Esta é a primeira norma que aborda a GRH de uma forma holística, tendo sido desenvolvida de forma a ser compatível com as normas de certificação ISO9001, ISO14001 e NP4397 (Martins, 2016), possibilitando a integração dos quatro sistemas de gestão: GRH, gestão da qualidade, gestão ambiental e gestão da segurança e saúde do trabalho.

No final dos anos 90, a função pessoal transforma-se em GRH, materializando uma mudança de perspetiva e de práticas, onde a abordagem tradicional do pessoal como fonte de custos dá lugar à visão das pessoas como recursos, cuja utilização é preciso otimizar (Martins, 2016). Alis et al. (2014) acrescentam que a GRH vê o seu papel transformar-se assentando a sua ação em novos ícones como o planeamento estratégico, qualidade de vida no trabalho, parceria, flexibilidade e cultura de empresa.

Bilhim (2009), afirma que “a gestão estratégica de RH (GERH) tem de pensar na forma de colocar ao dispor da organização o conjunto de competências necessárias ao sucesso desta”, numa perspetiva individualista, onde cada pessoa é um caso, deixando-se de gerir categorias profissionais e passando-se a gerir pessoas como elementos fulcrais para a estratégia e sucesso da organização (Santos, 2021), sendo que, a GERH pretende alinhar as práticas de GRH com a estratégia da organização (Bilhim, 2009).

A GERH representa uma nova abordagem, optando por medidas que incluem um clima positivo, bem-estar, uma relação de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, progressões de carreira, integração geracional, formação, assim como assegurar os recursos necessário no trabalho (Santos, 2021). A título de exemplo, destacam-se as seguintes práticas de adaptação de GRH à estratégia organizacional ao nível da qualidade: análise e descrição de funções dos colaboradores, desenvolvimento e formação contínua dos colaboradores (Schuler & Jackson, 1987 cit in Duarte et al., 2006).

A NP4427 sugere que, a organização, opta por um modelo de GERH, centrado nas pessoas e no desenvolvimento das suas competências, potenciando a melhoria de qualificações profissionais alinhadas com os novos desafios e atribuições estratégicas. Foi desenhada para servir como guia às empresas na criação de processos e no estabelecimento de âmbitos de atuação que conduzam a uma GRH adequada aos propósitos e objetivos das mesmas (Teles, s.d.). Assim, a norma especifica os requisitos de um sistema que abrange todos os níveis hierárquicos e áreas de atividade de uma organização, como veículo de melhoria contínua, ao serviço da eficácia e da eficiência desta (SGS, 2011).

A norma tem como objetivo estabelecer um SGRH que permite a autoavaliação da eficácia da GRH da própria organização (Fernandes, 2007). Assim, a NP4427 pretende estabelecer os requisitos mínimos para uma GRH que possa ser classificada de boa e adequada aos outros sistemas de gestão certificáveis (Teles, s.d.), cuja aplicação e extensão vária consoante o organismo e suas características, tais como dimensão, estrutura, atividade e política de RH (Varão, 2009).

Tal como se verifica na Figura 7, a norma assenta numa metodologia onde a GRH deve pautar-se por: (1) atrair, (2) manter e (3) desenvolver as pessoas que desempenham atividades para a organização, tornando as organizações mais competitivas (NP4427, 2018; Varão, 2009). No entanto, o “SGRH deve ser concebido e desenvolvido como um todo integrante, sendo necessário a definição de políticas alinhadas com a missão, visão, valores e princípios estratégicos” da organização (Varão, 2009).



Figura 7 – Fluxo de gestão de recursos humanos

Fonte: Teles (s.d.)

A revisão da norma em 2018, “foi objeto de uma alteração de carácter técnico, através da adoção da abordagem por processos assente no ciclo PDCA (Figura 8) e pensamento baseado em risco, mudando o foco da GRH para a gestão de pessoas” (NP4427, 2018). O PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) consiste numa filosofia do ciclo Deming, que potencia a melhoria contínua, que abrange quatro fases, sendo um ciclo que se repete permanentemente, regulando as expetativas para o ciclo seguinte (Santos, 2021), utilizando a informação e as aprendizagens de cada etapa/processo nos ciclos posteriores (Pinto & Soares, 2009).



Figura 8 –Ciclo PDCA

Fonte: Gonçalves, 2020

Na etapa (1) *plan* são identificadas as competências disponíveis na empresa em comparação com aquelas que forem identificadas como necessárias para a sua arquitetura organizacional; (2) *do*, garantir os perfis de competências exigíveis através de processos que permitam a aquisição e/ou evolução de competências, a partir das aprendizagens formais, não formais e informais; (3) *check*, monitorizar e medir processos em comparação com os objetivos e resultados pretendidos; e (4) *act*, identificar desvios e empreender ações para melhorar o desempenho dos processos de modo a renovar o diagnóstico na comparação entre o exigível e o disponível (NP4427, 2018).

Com a implementação do sistema de gestão de pessoas (Figura 9) “o resultado esperado passa por garantir a manutenção de uma estrutura fundamental de gestão de competências que a organização ou empresa requer, sempre atual, em acordo com as necessidades estratégicas, percecionando o desenvolvimento das pessoas como requisito de resposta à volatilidade do mundo em mudança, garantindo a evolução da sua empregabilidade” (NP4427, 2018).

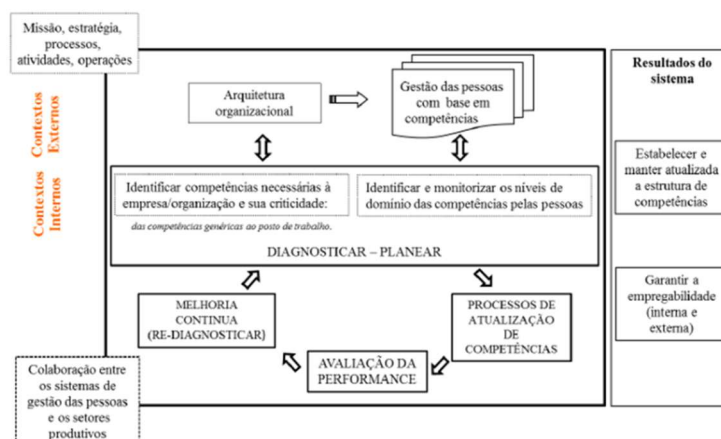


Figura 9 – Sistema de gestão das pessoas

Fonte: NP 4427, 2018

Neste sentido, Varão (2009) refere que as organizações devem planear e implementar, de forma estratégica e integrada, a competência das pessoas, o seu recrutamento e seleção, a sua admissão, acolhimento e integração, o seu desenvolvimento, analisar os resultados do desempenho do SGRH e assegurar a revisão do sistema pela gestão para dar resposta à sua missão, visão, valores e princípios estratégicos estabelecidos pela gestão de topo. Segundo Gameiro (2008), a gestão de topo tem um papel fundamental na implementação,



manutenção e melhoria de SGRH, envolvendo-se pessoalmente, estimulando o cumprimento e a participação dos colaboradores no SGRH, assegurando as condições necessárias para esse efeito.

De acordo com o requisito normativo 8.2 Atribuições, “a organização deve: definir responsabilidades e autoridades para todas as funções da organização; definir os requisitos necessários para o desempenho dessas funções; estabelecer a estrutura organizacional e relacional de forma a satisfazer as necessidades requeridas pela sua atividade e pelo seu contexto” (NP 4427, 2018). Logo, deve ser definida uma metodologia de análise e descrição de funções que abranja todas as funções existentes na organização (Gameiro, 2008).

Tal como referem Sousa et al. (2006), a análise e descrição de funções constitui um processo de recolha, análise e sistematização de informação sobre uma função, com o objetivo de identificar e descrever as tarefas, objetivos e responsabilidades, assim como as competências necessárias para o seu desempenho. Esta prática de RH permite a definição exata do perfil do trabalhador para a função, estando, assim, intimamente ligada com as práticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e formação, elaboração de planos de carreira e definição de tabelas salariais (Martins, 2005). Neste sentido, o descritivo de funções deve ser revisto periodicamente, por forma a estar adaptado às necessidades organizacionais (Alis et al., 2014).

De acordo com o requisito normativo 8.9 Carreiras, “quando previsto pela política de gestão das pessoas, a organização deve definir, implementar e manter uma metodologia de gestão e desenvolvimento de carreiras” (NP4427, 2018). O sistema de desenvolvimento de carreiras consiste num sistema planeado e formalizado, que compreende a gestão dos objetivos e expectativas individuais dos colaboradores alinhados com os objetivos organizacionais (Caetano e Vala, 2002; Varão, 2009). Assim, nos termos da Norma, “a organização deve definir e descrever: categorias profissionais; diferentes tipos e níveis de carreira; critérios para o acesso, progressão e promoção”, acrescentando que “sempre que possível, identificar e garantir a sucessão de pessoas nas funções críticas da organização” (NP4427, 2018). Por último, dá nota que, “poderão ser definidos, por exemplo, tempos mínimos de permanência, experiência, avaliação de desempenho e formação” (NP4427, 2018).

Um SGRH certificado, no âmbito da norma portuguesa NP4427, permite assegurar a criação de mecanismos orientados para o reconhecimento de competências e desenvolvimento de carreiras e garante a transparência e igualdade nos procedimentos e registos de todo o SGRH (SGS, 2011; Santos, 2021).

Nos termos do requisito normativo 8.16 Reabilitação e requalificação “a organização deve definir, implementar e manter os processos necessários para a reabilitação e requalificação profissional, enquanto forma de ajustamento das competências das pessoas aos respetivos contextos profissionais”, devendo a organização, nesse processo de reabilitação “orientar e avaliar o percurso profissional através da identificação das etapas e dos meios mais adequados” (NP4427, 2018).

Martins (2016), no seu estudo concluiu que “quer na perspetiva da administração quer dos colaboradores, a certificação revelou ser uma decisão importante pelos contributos trazidos na formalização, introdução e/ou melhoria no desenvolvimento das práticas de GRH existentes”. No qual, “os participantes percecionam que a função RH, após a certificação, tornou-se melhor sistematizada ao nível das práticas de GRH desenvolvidas, refletindo-se, essencialmente, ao nível do planeamento e das metodologias” (Martins, 2016).

Por último, os resultados desse estudo sugerem “mudanças ao nível da atuação da GRH com a implementação e certificação pela NP4427, tornou-a mais estratégica e dinamizadora de práticas de RH sistematizadas e preocupadas com o desenvolvimento das pessoas, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais” (Martins, 2016).



Apêndice G – Regime Remuneratório nas instituições militares

A compensação, na gestão das instituições, tem um impacto direto na qualidade de vida e no bem-estar material dos seus membros. Apesar do salário não ser o único instrumento de compensação, é um fator importante porque “para além da satisfação das necessidades materiais, o dinheiro é um instrumento de satisfação de necessidades sociais, uma fonte de prestígio e de status, e um sinal de reconhecimento que a organização presta à pessoa” (Rego et al., 2015).

De acordo com Rego et al. (2015), “um número crescente de organizações recorre ao cálculo da compensação tendo por base as competências. Neste caso, desenvolve-se uma visão dinâmica da organização como um sistema de competências em busca de constante enriquecimento”. De facto, a avaliação de competências na GNR (entende-se a avaliação do mérito e a avaliação de desempenho) determina como compensações a alteração do posicionamento remuneratório, o aumento da duração do período de férias e um prémio de desempenho, para além de, refletir-se nas condições de promoção para PVert (Portaria n.º 411/19 e Portaria n.º 279/00).

Na opinião do autor, Rego et al. (2015), o esquema de compensação baseado “nas competências favorece a flexibilidade, a aprendizagem e o enriquecimento de funções”, funcionando “normalmente numa base horizontal, de acordo com a qual os trabalhadores aprendem um conjunto de unidades de conhecimento num escalão organizacional específico”. Esta última ideia apresentada encaminha-nos para a importância da compensação na PHor das instituições.

Retomando a Camara et al. (2001), o OG do sistema de recompensas é ser uma ferramenta de alinhamento e reforço com a estratégia da organização e, como OE, almeja a atração e retenção dos empregados, motivação (o sistema deverá estar ligado a comportamentos que constituam fatores críticos de sucesso para a organização), cultura, reforço e definição da estrutura (definição do estatuto e hierarquia na organização).

1.1 Regime remuneratório nas FFAA

Em termos de sistema de recompensas, nas instituições militares, há um instrumento muito característico, que consiste na atribuição de louvores, medalhas e condecorações destinadas “a galardoar serviços notáveis prestados à instituição militar e à Nação e, bem assim, a distinguir altas virtudes reveladas no serviço” (Decreto-lei n.º 177/82 e Decreto-Lei n.º 316/02). Para avaliação do mérito e desempenho nas FFAA “a avaliação disciplinar consiste na apreciação dos louvores” e “recompensas e condecorações não são consideradas” (Portaria n.º 301/16). Na GNR, existe um diploma para avaliação do mérito onde o “registo disciplinar compreende as referências elogiosas, louvores e condecorações” (Portaria n.º 279/00) e um diploma para avaliação de desempenho onde estes itens não são considerados (Portaria n.º 411/19).

A Constituição da República Portuguesa determina que, todos os trabalhadores têm direito à retribuição do trabalho segundo a quantidade, natureza e qualidade, tendo presente o princípio da igualdade. A promoção a um posto superior implica uma mudança na posição remuneratória, bem como, a permanência num mesmo posto. No Quadro 18, apresentam-se as posições remuneratórias aplicadas aos militares das FFAA.

Quadro 18 – Posições Remuneratórias

Postos	Posições remuneratórias					
	Níveis remuneratórios					
	1.ª	2.ª	3.ª	4.ª	5.ª	6.ª
Almirante/general ****	89					
Vice-almirante/tenente-general	69	73				
Contra-almirante/major-general	60	64				
Comodoro/brigadeiro-general	58					
Capitão-de-mar-e-guerra/coronel	48	53	57			
Capitão-de-fragata/tenente-coronel	41	43	45	46		
Capitão-tenente/major	35	37	39	40		
Primeiro-tenente/capitão	29	30	31	32	33	
Segundo-tenente/tenente	21	23	24			
Guarda-marinha/subtenente/alferes	18	19				
Aspirante/aspirante tirocinado	9					

Fonte: Decreto-Lei n.º 296/09.



Conforme se pode verificar, existe um sistema de recompensas, com diversos instrumentos previstos (de caráter monetário e não monetário), associado à gestão e desenvolvimento da CM.

1.2 Regime remuneratório no Exército de Terra

O regime remuneratório do ET segue os preceitos do Regulamento das FFAA (Real Decreto 1314/2005) e do EBEP, no qual as tipologias de funcionários públicos são inseridas em grupos de classificação profissional encontrando-se os oficiais no grupo mais alto: A1.

A remuneração divide-se em duas componentes: o base e complementos. O base compreende o valor correspondente ao subgrupo da classificação profissional (este é igual para todos os oficiais), acrescido do valor do triênio (a cada três anos de serviço é acrescentado um valor mensal, o qual é cumulativo com o valor do triênio anterior). Nos complementos encontram-se três tipologias: uma associada ao posto, outro relativo às características de cada função e outro relativo ao desempenho individual.

Anteriormente, foi referido que o elemento-chave da trajetória profissional é o desempenho de funções e, essa importância também se encontra refletida no sistema remuneratório.

1.3 Regime remuneratório na Guardia Civil

O regime remuneratório da GCivil tem por base o EBEP estando os oficiais enquadrados no Grupo A, Subgrupo A1, exatamente igual como no descrito anteriormente no ET, onde prevê a remuneração base e o acréscimo por cada três anos de serviço efetivo. As remunerações complementares (Real Decreto 950/2005) compreendem o complemento da função, complemento específico (com duas componentes, componente geral associada ao posto do militar e componente singular para algumas funções com maior dificuldade técnica, responsabilidade e perigosidade), complemento de produtividade (associado à avaliação do desempenho da função e mérito pessoal) e gratificações por serviço extraordinário (realizado fora do horário de trabalho).

Entre outras regras, destaca-se que, caso a função preveja mais do que uma componente singular, terá direito à de maior valor, havendo compatibilidade das componentes singular e específica.

O desempenho de funções é elemento-chave nos MRC e a componente singular é um outro fator diferenciador das funções.

1.4 Regime remuneratório na GNR

Segundo Tachizawa et al. (2001), o tipo de trabalho desenvolvido pelo corpo funcional e o nível hierárquico do cargo ocupado determinam o nível salarial, pois diferentes trabalhos exigem diferentes tipos e níveis de habilidades.

São componentes da remuneração a remuneração base (determinada pelo índice correspondente ao posto e escalão em que o militar está posicionado) e os suplementos remuneratório (decorrentes do exercício de funções específicas), sendo eles suplemento por serviço nas forças de segurança (geral para todos os militares), suplemento especial de serviço, suplemento de ronda ou patrulha, suplemento de escala e prevenção, suplemento de comando e suplemento de residência (Decreto-Lei n.º 298/09). Algumas funções têm ainda direito à atribuição de despesas de representação.

No Quadro 19 apresentam-se as posições remuneratórias previstas para cada posto, contudo, o direito à mudança de posicionamento remuneratório está dependente da avaliação do seu desempenho (RADMGNR).

Quadro 19 – Posições Remuneratórias

Postos	Posições remuneratórias					
	Níveis remuneratórios					
	1.ª	2.ª	3.ª	4.ª	5.ª	6.ª
Tenente-general	69	73				
Major-general	60	64				
Coronel	48	53	57			
Tenente-coronel	41	43	45	46	47	
Major	35	37	39	40		
Capitão	29	30	31	32	33	34
Tenente	21	23	24			
Alferes	18	19	20			

Fonte: Decreto-Lei n.º 298/09.



Dos vários suplementos definidos no regime remuneratório (Decreto-Lei n.º 298/09) são de destacar os suplementos de escala, comando e residência, considerando que, 51% dos participantes no questionário respondeu que seria em capitão o posto onde poderia efetivar-se a escolha pela PHor. Nos termos do Decreto-Lei n.º 298/09, o suplemento de escala decorre do desempenho de funções operacionais, ou de apoio direto às mesmas, assumindo o valor de €175,90 em escala irregular ao longo do mês ou €159,14 em escala variável ao longo do dia. O suplemento de comando, no valor de €103,47 (para um comandante de destacamento ou equivalente, funções de capitão), decorre do exercício de funções de comando, direção e supervisão. Por último, o suplemento de residência, no montante de €329,43, é atribuído quando não seja possível garantir habitação por conta do Estado, aos militares a quem esse direito é conferido pelo EMGNR, nomeadamente, um comandante de destacamento.

Em termos práticos, o oficial capitão, que opte pela frequência de curso de promoção e seguir a PVert, sendo nomeado para funções numa UEO onde não integre uma escala de serviço e cujas funções não deem direito a habitação, perderá estes três abonos. Diferença esta que, não é absorvida pela alteração do nível/posição remuneratória do posto seguinte, major. Poderá ainda acrescer que, este oficial, seja nomeado para desempenhar funções numa área geográfica longe da sua área de residência, implicando um acréscimo na despesa mensal em deslocações.

Se, o EMGNR prevê que, o militar da GNR “no ativo tem direito a remuneração adequada ao respetivo posto e tempo de permanência neste, tempo de serviço, cargo que desempenhe e qualificações adquiridas” (sublinhado da autora), face ao exemplo apresentado, este oficial num posto superior, num cargo de maior responsabilidade e após ter adquirido novas qualificações, poderá receber uma remuneração inferior às funções que desempenhava antes da promoção.

Por outro lado, um capitão que abdique da PVert, mantendo esse posto até sair da instituição (atualmente, com 57 anos, EMGNR), ao atingir a 6.ª posição/nível remuneratório, independentemente do tempo para atingir o limite de idade, manterá o mesmo vencimento base. Nesse período, irá acrescentar tempo de permanência no posto, pode eventualmente ser habilitado com formação de qualificação, contudo, não terá reflexo no vencimento. As alterações, ao mesmo, decorrerão da atribuição de suplementos, de acordo com o direito que lhe assista das funções que desempenhe.