



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **TRABALHO DE PROJETO**

**GESTÃO DE CARREIRAS NO EXÉRCITO PORTUGUÊS:  
UMA PROPOSTA DE MODELO APLICADO**

**ISABEL CRISTINA PEREIRA RIBEIRO**

**SETEMBRO DE 2012**



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO**

## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **TRABALHO DE PROJETO**

**GESTÃO DE CARREIRAS NO EXÉRCITO PORTUGUÊS:  
UMA PROPOSTA DE MODELO APLICADO**

Por Isabel Cristina Pereira Ribeiro

**ORIENTAÇÃO:**

PROF<sup>ª</sup>. DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

SETEMBRO DE 2012

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo principal compreender a forma como as carreiras militares são geridas no Exército Português. Em termos metodológicos, realizámos entrevistas semiestruturadas a interlocutores-chave, com o intuito de compreender a situação atual do Exército Português em matéria da gestão das carreiras. Com base na análise de conteúdo a essas entrevistas, é apresentada uma proposta de modelo de intervenção ao nível da gestão de carreiras e que é passível de ser implementado no Exército Português.

## **ABSTRACT**

The aim of this work is to understand how the military careers are managed in the Portuguese Army. Therefore, in methodological terms, we made semi-structured interviews with key interlocutors, in order to understand the current situation of the Portuguese Army regarding the management of careers. Furthermore, based on these interviews, we have prepared an intervention which integrates a career management model that can be implemented in the Portuguese Army.

## ÍNDICE GERAL

1. Introdução .....	1
2. Carreiras no Exército Português.....	4
2.1. Definição de Carreira .....	4
2.2. O Exército enquanto Instituição.....	6
2.3. Conceito e Quadro Legal da Carreira Militar.....	8
2.4. Planeamento das Carreiras Militares.....	14
3. O Diagnóstico: Etapas e Procedimentos .....	20
3.1. Proposta de Intervenção .....	23
4. Considerações Finais.....	33
5. Referências Bibliográficas .....	35
Anexos.....	38
Anexo A – Categorias do Exército.....	39
Anexo B - Ficha de Avaliação Individual .....	40
Anexo C - Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército .....	42
Anexo D - Finalidades do Samme (Art.º 4, Portaria N.º 1246/2002 de 7 de Setembro).....	43
Anexo E – Guião de Entrevista .....	44
Anexo F – Grelha de Análise de Conteúdo.....	45

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análise SWOT .....	23
Figura 2. Modelo proposto .....	26
Figura 3: Procedimentos de intervenção .....	31
Figura 4. Instrumentos de Gestão de Carreiras.....	32

**LISTA DE ABREVIATURAS**

CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
FAI	<i>Ficha de Avaliação Individual</i>
FAMME	<i>Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército</i>
PRH	Plano de RH
QP	Quadros permanentes
RAMME	Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
RC	Serviço efetivo em regime de contrato
RH	Recursos humanos
RV	Serviço efetivo em regime de voluntariado
SAMME	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
U/E/O	Unidade, Estabelecimento e Órgão

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações desenvolvem as suas atividades num ambiente marcado pela incerteza e turbulência, no qual os recursos humanos (RH) constituem como um dos seus ativos mais valiosos (Carvalho, 2003). Nesta era de informação e de conhecimento, a gestão das pessoas assume um papel central no sucesso, desenvolvimento e progresso das organizações.

A Instituição Militar, enquanto estrutura social e agregadora de pessoas, enquadra-se naquele contexto geral (Nunes, 2004). Ainda que a motivação principal das Unidades Orgânicas não seja a mesma que a generalidade das organizações, a sua estratégia organizacional e os desafios que diariamente se lhe colocam assumem grandes similaridades. A gestão de RH numa Unidade, Estabelecimento ou Órgão (U/E/O) começa a assumir, cada vez mais, os militares são “clientes internos”. Ou seja, as suas necessidades e aspirações são essenciais para que se identifique uma resposta adequada para atrair, reter e desenvolver este recurso estratégico (Câmara, Rodrigues e Guerra, 2010).

As pessoas são, cada vez mais, exigentes no que respeita à sua carreira profissional, devido aos desequilíbrios constantes e imprevisíveis que ocorrem entre o mercado de recursos humanos<sup>1</sup> e o mercado de trabalho<sup>2</sup> (Chiavenato, 2002), pelo que atrair, reter e desenvolver os colaboradores torna-se numa tarefa complexa e num desafio constante para os gestores de RH. O Exército Português é uma organização que desde sempre teve como preocupação a gestão dos seus recursos humanos procurando desenvolver-se e adaptar-se às novas exigências e condicionalismos civis e militares. No

---

<sup>1</sup> Mercado de Recursos Humanos constitui-se pelo conjunto de indivíduos munidos de capacidades e de aptidões que se encontram aptos para o trabalho, num determinado tempo e lugar (Chiavenato, 2002).

<sup>2</sup> Mercado de Trabalho refere-se ao conjunto das oportunidades de trabalho existentes num determinado momento e lugar (Chiavenato, 2002).

que diz respeito à gestão de carreiras, esta assume-se, contudo, como uma gestão meramente administrativa, baseando-se em promoções automáticas com base na antiguidade.

Verificamos que o modelo de gestão de carreiras aplicado no Exército Português é o modelo tradicional de carreira que tem por base o princípio da ascensão vertical na estrutura da organização (Câmara et al, 2010, p. 446), associando-se às características de lealdade, dedicação, defesa da pátria, emprego para toda a vida, entre outros. Este modelo é atualmente um modelo questionado, se não mesmo ultrapassado.

É neste sentido que surge uma questão de partida: *Quais as principais dificuldades e desafios que se colocam à gestão de carreiras no Exército Português?*

Por conseguinte, o presente estudo pretende compreender a forma como as carreiras militares são geridas no Exército Português, e do mesmo passo, entender como é que o Exército desenvolve e retém os seus RH. Dadas as limitações temporais e de páginas de um projeto de mestrado, a análise do desenvolvimento de carreiras será efetuada apenas para os Oficiais do Quadro Permanente do Exército.

Como objetivos mais específicos, procuramos analisar se a gestão de carreiras é realizada com base numa análise de funções prévia, por forma a orientar os melhores desempenhos para as funções de maior responsabilidade; se no Exército existe uma estrutura que se dedica à gestão de carreiras dos militares e ao seu desenvolvimento; e, se, na gestão de carreiras, são auscultadas as expectativas, aspirações e motivações dos militares relativamente à sua carreira.

Este estudo visa contribuir para um maior conhecimento da realidade do Exército e preencher uma lacuna, uma vez que não existe um grande conjunto de estudos sobre esta temática em contexto militar, nomeadamente no que diz respeito aos trabalhadores

do Exército. Por outro lado, enquanto colaboradores do Centro de Psicologia Aplicada do Exército – como é o caso da autora deste estudo – apercebemo-nos quer da importância da gestão de carreiras para os trabalhadores do Exército, quer da ausência de uma estrutura específica que se ocupe de uma gestão de carreiras ancorada na análise e descrição das funções, garantindo não só a identificação do potencial dos militares, como também a sua adequação a novas funções, assegurando, conseqüentemente, a sua motivação e satisfação.

Neste sentido, a presente investigação estrutura-se em duas partes. A primeira parte pretende apresentar a revisão bibliográfica realizada tendo como pano de fundo o conceito de gestão de carreiras, no seu sentido global e no Exército, no seu sentido específico. São também apresentados os documentos legais que instituem os procedimentos de gestão de carreiras no Exército e a forma como o planeamento das carreiras se realiza neste contexto. A segunda parte apresenta o percurso metodológico eleito, com a identificação dos participantes e dos instrumentos de recolha de informação, bem como dos procedimentos de administração dos mesmos, que serviram para diagnosticar as necessidades no Exército a este nível. Após o término desse diagnóstico, concluímos o presente trabalho com a proposta de um modelo de gestão de carreiras que o Exército poderá ver como útil e proveitoso.



## 2. CARREIRAS NO EXÉRCITO PORTUGUÊS

### 2.1. DEFINIÇÃO DE CARREIRA

O conceito de carreira tem vindo a ser usado de forma muito diversificada e ampla, pelo que emergiram diversas conceções sobre o mesmo. No entanto, a aceção mais comum é a de carreira como *caminho*, i.e., um trilho que se segue de forma segura e visível (Tieppo, Gomes, Sala e Trevisan, 2011). Esta aceção integra a noção de mobilidade, ascensão ou estabilidade profissional de algumas funções como, por exemplo, a *carreira de executivo* para caracterizar a mobilidade e a *carreira militar*, como profissão (Dutra, 1996).

Segundo Hall (2002), a carreira é apresentada como sendo uma sequência de atitudes e de comportamentos, que se encontram associados às experiências e atividades que o indivíduo exerceu e que estão relacionadas ao trabalho. No fundo, esta definição de carreira assume-a como resultante das opções do indivíduo e exclui as variáveis não controladas que dizem respeito às necessidades das organizações. Por isso, segundo Hall (2002) a carreira possui, basicamente, quatro sentidos diferentes:

- a) *Carreira como avanço* – que integra a noção de mobilidade vertical numa organização;
- b) *Carreira como profissão* – que se liga com determinadas profissões de prestígio, que possuem algum estatuto na sociedade (e.g., médicos, advogados);
- c) *Carreira como sequência de trabalhos realizados* – conceito que acolhe como carreira qualquer trabalho realizado pelo indivíduo. Esta é uma conceção objetiva de carreira;

d) *Carreira como sequência de experiências relativas a uma função* – tida como a forma como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e de atividades que constituem a sua história profissional. Esta assume uma dimensão subjetiva de carreira.

No entanto, uma carreira desenvolve-se em função de dois prismas de análise: de um lado, as expectativas pessoais do indivíduo e, do outro, da organização (Dutra, 1996). Todos temos a noção de que o indivíduo não é estático. Ele desenvolve-se em função das necessidades de adaptação aos contextos e situações. Todos sabemos, também, que face às situações de incerteza e de desenvolvimento, as organizações têm que encontrar formas ajustadas de se adaptarem às necessidades emergentes da sociedade. Neste sentido, o conceito de carreira, ao nascer da relação entre a pessoa e a organização, acaba por admitir a noção de *movimento*, já que perspetiva não só o ponto de vista do indivíduo e da organização, como também da relação entre estes (Tieppo et al, 2011).

Por conseguinte e tal como refere Hall (2002), o conceito de carreira deve ser focalizado na experiência subjetiva de carreira do indivíduo, na forma como este constrói a sua carreira, nas relações que estabelece com cada trabalho na vida, observando os aspetos subjetivos e objetivos em conjunto e, na forma como assume os *up and down*, como parte natural do processo de carreira. Daí que as suas aspirações, motivações e expectativas sejam importantes no decurso do processo.

## 2.2. O EXÉRCITO ENQUANTO INSTITUIÇÃO

Quando falamos de Instituições Militares e, em particular, do Exército Português, devemos ter em conta a sua história, cultura e um conjunto de normas e de valores que o caracterizam e que lhes dão uma identidade diferente das restantes organizações civis. A cultura organizacional pode, como sugerem Robbins e Sanghi (2007), representar uma perceção comum partilhada pelos membros da organização. Significa isto que, membros dessa organização, ainda que com posições hierárquicas e funções diferenciadas, tenderão a descrever a sua *cultura* utilizando uma terminologia que é comum. Através da cultura, unem-se os indivíduos, emerge a consolidação de um espírito de corpo dentro do universo da organização, uma sensação de pertença ao grupo e, por conseguinte, um grau de compromisso acrescido para com a organização.

Segundo Schein (1990a,b), a cultura organizacional é um conjunto de crenças e de hipóteses fundamentais, partilhadas pelos membros de uma organização, que permite equacionar os problemas que quotidianamente se vão sustentando, ou seja, é a cultura específica que caracteriza uma organização, que a diferencia das outras e que lhe dá uma identidade própria, constituindo um sistema de representações comuns sobre procedimentos para produzir, informar e decidir.

Se há uma organização onde a cultura organizacional se encontra bem patente e é facilmente visível do exterior, essa é, sem dúvida, a Instituição Militar, com as suas tradições, símbolos, valores, normas e hábitos de atuação resultantes de um longo processo de aprendizagem cultural, que se afirmou e se singularizou na sociedade ao longo dos tempos.

Na instituição militar perpetua-se um modelo “burocrático mecanicista” (Mintzberg, 2011). Este sistema é caracterizado por ter como principal mecanismo de

coordenação a standardização dos processos de trabalho, existindo uma formalização de comportamentos, uma especialização do trabalho na dimensão vertical e horizontal, um agrupamento funcional e uma centralização vertical, concentrada no vértice estratégico. A organização militar tem uma estrutura piramidal na qual os procedimentos são muito formalizados no centro operacional e existe uma separação muito nítida entre os operacionais e os funcionais. Nesta estrutura em pirâmide e na Burocracia Mecanicista “as regras e os regulamentos fazem sentir a sua influência em toda a estrutura; aí a comunicação formal é preferida a todos os níveis; a tomada de decisão tem tendência para seguir as linhas formais da hierarquia” (Mintzberg, 2011, p. 348). Neste tipo de estrutura “o processo estratégico desenrola-se nitidamente de cima para baixo, e o planeamento das ações desempenha aí um papel essencial” (Mintzberg, 2011, p. 353).

Atendendo à conjuntura externa, a Instituição Militar, apesar de ter uma cultura vincada, tende a adaptar-se, evoluindo de forma a se aproximar da sociedade, assim como aos modelos gestionários e de recompensas. No mundo organizacional, a instabilidade deve-se às mais variadas contingências, desde a complexidade inter-relacional, novas tecnologias, às políticas socioeconómicas e culturais que vêm impondo às organizações uma constante mudança e adaptabilidade às novas realidades. Fruto destes fatores de instabilidade está o aumento da competitividade entre os vários mercados. Associado à competitividade, está a capacidade de a organização possuir o conhecimento necessário.

### 2.3. CONCEITO E QUADRO LEGAL DA CARREIRA MILITAR

O conceito de carreira militar encontra-se definido no art.º 27 do Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de Junho (que se constitui como o Estatuto dos Militares das Forças Armadas - EMFAR). Nesse artigo, carreira militar é “o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si”. No art.º 28 desse mesmo documento, verifica-se que os militares se agrupam, por ordem decrescente de hierarquia, nas *categorias* de Oficiais, Sargentos e Praças (cf. Anexo A).

As *subcategorias* referem-se ao subconjunto de postos que se diferenciam em função da *autonomia*, da *complexidade funcional* e da *responsabilidade* (art.º 28, Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de Junho). O *posto* refere-se à posição que, na respetiva categoria, o militar ocupa no âmbito da carreira militar fixada de acordo com o conteúdo e qualificação da função ou funções. Os cargos militares são definidos como “lugares fixados na estrutura orgânica das Forças Armadas, a que correspondem as funções legalmente definidas” e também os “lugares existentes em qualquer departamento do Estado ou em organismos internacionais a que correspondem funções de natureza militar” (art.º 33, Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de Junho). As funções militares são as que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares, agrupando-se estas em: Comando, Direção ou Chefia; Estado-maior e Execução (art.º 34, Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de Junho).

A Lei n.º 11/89 de 1 de Junho instituiu as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, estabelecendo os direitos e os cumprimentos dos deveres pelos militares dos quadros permanentes em qualquer situação e dos restantes militares enquanto na efetividade de serviço, definindo os princípios orientadores das respetivas carreiras.

O art.º 2 desse documento define que a condição militar se caracteriza pela subordinação ao interesse nacional; pela permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida; pela sujeição aos riscos inerentes ao cumprimento das missões militares, bem como à formação, instrução e treino que as mesmas exigem, quer em tempo de paz quer em tempo de guerra; pela subordinação à hierarquia militar, nos termos da lei; pela aplicação de um regime disciplinar próprio; pela permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais; pela restrição, constitucionalmente prevista, do exercício de alguns direitos e liberdades; pela adoção, em todas as situações, de uma conduta conforme com a ética militar, por forma a contribuir para o prestígio e valorização moral das Forças Armadas; pela consagração de especiais direitos, compensações e regalias, designadamente nos campos da Segurança Social, assistência, remunerações, cobertura de riscos, carreiras e formação.

Nesse documento, nomeadamente no seu art.º 11 está explícito que é garantido a todos os militares o direito de progressão na carreira, nos termos fixados nas leis e, o desenvolvimento das carreiras orienta-se em função dos seguintes princípios básicos: relevância de valorização da formação militar; aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência; adaptação à inovação e transformação decorrentes do progresso científico, técnico e operacional e; harmonização das aptidões e interesses individuais com os interesses das Forças Armadas.

Da mesma forma, verifica-se no art.º 12 (Lei n.º 11/89 de 1 de Junho) que os militares têm o direito e o dever de receber formação de atualização, reciclagem e

progressão, com vista à valorização humana e profissional e à sua progressão na carreira.

O EMFAR (Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de Junho), originalmente aprovado pelo Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de Janeiro, já sofreu diversas alterações e aplica-se a todos os militares das Forças Armadas (art.º 2), independentemente do posto, da carreira, da forma de prestação de serviço, do ramo ou da situação administrativa em que se encontram. Este é o documento que regula a gestão das carreiras militares.

As formas de prestação do serviço efetivo são: serviço efetivo nos quadros permanentes (QP); serviço efetivo em regime de contrato (RC); serviço efetivo em regime de voluntariado (RV) e serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização (art.º 3, Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de Junho).

No art.º 4 do EMFAR (Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de Junho) é referido que o serviço efetivo nos QP compreende a prestação de serviço pelos cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente na carreira militar, adquirem vínculo definitivo às Forças Armadas.

O serviço efetivo em RC compreende a prestação de serviço voluntário por um período de tempo limitado, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou ao seu eventual ingresso nos QP. Também o serviço efetivo em RV compreende a prestação de serviço militar voluntário por um período de 12 meses, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas, ao ingresso ao RC ou ao eventual recrutamento para os QP (art.º 5, Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de Junho).

O serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização compreende o serviço militar prestado na sequência do recrutamento excecional, nos termos previstos na Lei do Serviço Militar, sendo que o conteúdo e a forma de prestação do serviço efetivo por

convocação ou mobilização são regulados por diploma próprio (art.º 6, Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de Junho).

O EMFAR (Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de Junho) no seu Preâmbulo, define objetivos fundamentais: “Reequacionar o desenvolvimento da carreira militar através da introdução de mecanismos reguladores que permitam dar satisfação às legítimas expectativas individuais e assegurem um adequado equilíbrio da estrutura de pessoal das Forças Armadas”. Alguns dos mecanismos foram “o estabelecimento de tempos máximos de permanência em alguns dos postos da hierarquia militar, a exclusão da promoção por efeitos de ultrapassagens, durante certo período, por um ou mais militares da mesma antiguidade, a possibilidade de passagem à reserva por declaração do militar ao ter completado 55 anos de idade e ainda a adoção da norma de aumento geral de serviço em 25% para efeitos de passagem à reserva ou à reforma”.

Com a entrada em vigor deste Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de Junho, procedeu-se a uma revisão do Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME), aprovado pela Portaria n.º 1246/2002 de 7 de Setembro, por forma a adequar as normas que regem a avaliação dos militares do Exército ao acervo legislativo que lhe serve de suporte legal e “criar mecanismos que impeçam alterações bruscas na antiguidade relativa aos militares”.

O RAMME institui o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (SAMME), que tem na sua base a Formação (consiste em quantificar as classificações obtidas nos cursos que o militar frequentou desde o seu ingresso, bem como a sua transição nas mais diversas categorias, promoções e especializações por despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército – CEME); a Avaliação Individual (consiste em quantificar e valorizar o comportamento, ações e resultados do desempenho de



determinada tarefa, função ou cargo, através da *Ficha de Avaliação Individual* – FAI – Anexo B; e *Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército* – FAMME - Anexo C); o Registo Disciplinar (refere-se à quantificação dos louvores, punições ou penas que o militar esteve sujeito) e; a Antiguidade (quantifica o tempo que o militar esteve na permanência do respetivo posto e tempo de permanência no cargo).

O RAMME contempla, assim, um conjunto de normas que institui o sistema de avaliação do mérito dos militares do Exército do QP e a todos os militares atendendo às funções a desempenhar no momento. Este documento não é aplicável aos postos de General, Tenente-General e Major-General (no caso deste ser o mais antigo da sua especialização, arma ou serviço) (art.º 2, Portaria n.º 1246/2002 de 7 de Setembro).

Constituem como objetivos do RAMME: “estabelecer as competências, definir as bases e desenvolver os princípios, regras e procedimentos da avaliação dos militares; definir critérios objetivos, claros e simples que permitam avaliar a competência e aptidão dos militares; definir os modelos dos documentos de suporte do SAMME; definir as instruções para o preenchimento, tramitação, tratamento e registo dos documentos de suporte da avaliação do mérito, constituindo um guia de procedimentos com vista à normalização das ações de avaliação; habilitar os avaliadores a: conhecer os princípios orientadores da avaliação do mérito; aplicar corretamente as normas e procedimentos da avaliação individual e; emitir um juízo justo sobre o valor do trabalho desenvolvido e sobre o potencial de cada avaliado” (art.º 3, Portaria n.º 1246/2002 de 7 de Setembro).

Por conseguinte, as finalidades do SAMME (art.º 4, Portaria n.º 1246/2002 de 7 de Setembro) podem ser encontradas no Anexo D.

A avaliação dos militares é realizada por Oficiais militares do QP. Em todo o processo existem dois avaliadores, designados de 1º Avaliador e 2º Avaliador. O 1º Avaliador possui informação objetiva para avaliar o militar, enquanto o 2º Avaliador dá consentimento à avaliação do 1º Avaliador (art.º 7, Portaria n.º 1246/2002 de 7 de Setembro).

Quando o 1º Avaliador é um Oficial General ou se estiver subordinado ao Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA) ou ao CEME, não existe um 2º avaliador. No âmbito interno das Forças Armadas os avaliadores dos militares do QP são obrigatoriamente, militares do QP (art.º 7, Portaria n.º 1246/2002 de 7 de Setembro).

A avaliação periódica só é realizada para os militares do QP que se encontram a prestar serviço, o tempo mínimo de observação por parte do avaliador sobre o militar avaliado é de 90 dias e o tempo máximo é 1 ano. A avaliação para os militares do QP não se efetua quando o militar se encontre de licença de estudos, de licença ilimitada, em comissão especial ou em inatividade temporária (art.º 8, Portaria n.º 1246/2002 de 7 de Setembro).

A avaliação desfavorável acontece quando se atribui um nível 1 na caixa 4 e esta relaciona-se com o sentido do dever e da disciplina; é desfavorável quando não satisfaz os fatores de integridade, carácter e condição física. É desfavorável também para o militar a colocação de um nível 2 nos fatores do sentido do dever e da disciplina, dedicação e empenho da função, na aptidão técnico-profissional e capacidade de decisão. Quando a média ponderada da caixa 4 da FAI for 2,75 valores, é uma nota negativa para o militar a avaliar. A avaliação favorável para o militar a avaliar tem que

ter valores iguais ou acima de 3 nas caixas 4 e 5 das FAI (art.º 10, Portaria n.º 1246/2002 de 7 de Setembro).

Toda a avaliação é de carácter confidencial, só o avaliador e o avaliado estão ao corrente dela. O avaliado é conhecedor da avaliação que lhe foi atribuída e após conhecimento da mesma ele assina a sua FAI, dando-se o processo de avaliação por concluído na sua U/E/O (art.º 12, Portaria n.º 1246/2002 de 7 de Setembro).

## **2.4. PLANEAMENTO DAS CARREIRAS MILITARES**

Quando falamos de desenvolvimento de carreiras temos que ter em conta o planeamento de recursos humanos. A organização tem de prever que movimentos poderão ocorrer, quais as funções que serão necessárias ocupar, quantas vagas existirão ao longo do tempo e quais os recursos humanos disponíveis para as ocupar. Aqui, a organização terá que ter atenção a uma perspetiva integrada de recursos humanos, bem como uma visão estratégica e proativa, como o recrutamento interno e a descrição de funções para cada cargo.

O planeamento das carreiras militares é realizado com base na avaliação, constituindo-se esta como uma importante fonte de dados no planeamento dos RH. Assim, toda e qualquer avaliação deve ter como principal preocupação os objetivos propostos, devendo estes ser flexíveis, claros e adequados aos meios disponíveis (Oliveira, 2009).

Os objetivos de carreira devem reunir certas características de forma a poderem ter uma utilidade. É comum usar-se a sigla SMART para os definir, que significa:

- Específicos (*Specific*) – não devendo ser vagos e devem ser definidos em pormenor. Os objetivos generalistas tendem a ser menos eficazes;

- Mensuráveis (*Measurable*) – devem ser definidos de forma a poderem ser medidos e analisados em termos de valores ou volumes. Os objetivos devem ser quantificáveis;
- Atingíveis (*Attainable*) – devem ser formulados de forma a serem alcançáveis, por isso devem ser propostos em consonância com os intervenientes para que estes possam sentir-se motivados para os atingir;
- Realistas (*Realistic*) – devem permitir alcançar metas tendo em consideração a disponibilidade dos recursos existentes;
- Temporizáveis (*Time bound*) – devem ser definidos em termos de duração e de prazos.

O Plano de RH (PRH) de uma Unidade Orgânica pretende desenvolver militares que se encontram ao serviço, traçando-lhes planos de carreira, reconvertendo-os ou dando-lhes formação para que possam adquirir as competências que se anteveem como fundamentais. Trata-se de um exercício complexo, mas fundamental para o desenvolvimento estratégico da instituição militar (Nunes, 2004).

O PRH pode ser visto como um palco no qual se situam os interesses e perspectivas organizacionais e as aspirações e desejos de desenvolvimento dos militares, sendo que só a articulação perfeita destes dois polos, permite uma compatibilização dos objetivos individuais e organizacionais (Nunes, 2004).

De facto, é unanimemente aceite que só concedendo aos militares uma perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional é que se consegue que uma U/E/O possa aspirar a construir uma opção de permanência mais ou menos prolongada para os seus quadros. No fundo, revela a sua capacidade para reter e desenvolver os RH (Câmara et al., 2010). Se, o PRH for desajustado, terá repercussões nos planos de carreira dos

quadros. Se esses planos não forem ao encontro dos desejos e aspirações dos militares, existe uma forte probabilidade de estes abandonarem a sua U/E/O ou mesmo a instituição (Ribeiro, 2010).

Por conseguinte, um dos objetivos das U/E/O é projetar as necessidades futuras de RH, a sua calendarização, o perfil, o número e a sua localização nessa estrutura. No fundo, é permitir a identificação antecipada, dos pontos críticos em que é mais provável que ocorram falhas, excessos ou uso ineficiente de militares (Ribeiro, 2010).

Neste sentido, a responsabilidade pela construção de um PRH tem que ser centralizada na Secção de Pessoal, para permitir o desenvolvimento equilibrado e harmonioso, garantindo a coordenação e sinergias interfuncionais que se encontram implícitas nele. Trata-se, pois, de um processo dinâmico e em constante aperfeiçoamento (Ribeiro, 2010).

O planeamento das carreiras operacionaliza o princípio de um recrutamento interno, ao procurar identificar no interior de uma U/E/O pessoas capazes de satisfazerem as necessidades projetadas. O planeamento de carreiras deve permitir a satisfação das necessidades da U/E/O pelo desenvolvimento das pessoas que a compõem. São, no fundo, um conjunto de ações programadas que têm por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional do militar, de modo a que o mesmo consiga atingir o potencial que lhe foi detetado (Oliveira, 2009).

Por outro lado, quando um militar se candidata para uma nova função na organização, significa que manifesta um desejo de mudança do lugar que naquele momento ocupa. A principal vantagem do processo de recrutamento interno será o facto de permitir o desenvolvimento das pessoas que já pertencem à organização e de lhes proporcionar perspetivas de carreira (Chiavenato, 2002), mas existem outras vantagens,

como: a diminuição dos custos do processo; a oferta de oportunidades e de planos de carreira promovendo a motivação dos militares; índice de validade e de segurança superior já que se conhecem os militares e pode ser um processo de identificação mais rápido do que o recrutamento externo (Cherrington, 1995).

Nunes (2004) assinala que as principais razões para se optar por um recrutamento interno são normalmente focalizadas no cumprimento dos planos de carreira para o qual o candidato está preparado; utilização do talento disponível na organização e retenção, na organização, de elementos-chave considerados indispensáveis, concedendo-lhes oportunidades de progredirem na organização. Por conseguinte, neste processo, devem ser consideradas todas as candidaturas de forma igual, procurando-se que a condução seja feita de forma mais transparente possível, para não haver distorções ou emergência de sentimentos de injustiça.

Neste sentido, o recrutamento interno no Exército pode albergar três soluções: uma escolha direta, um concurso interno ou o método do tipo “recomendar um amigo”<sup>3</sup>. A escolha direta é aquela que tem normalmente mais reações negativas dentro da organização, pelo facto de ser percecionada como uma ação de favoritismo, em detrimento de outras candidaturas igualmente valiosas, não abrindo a oportunidade para todos os potenciais interessados (Ribeiro, 2010).

Não obstante as vantagens deste procedimento, existem desvantagens. Uma das primeiras é aquela que poderá levantar algumas questões éticas, que se prendem com a transmissão do potencial individual atribuído a um militar, que poderá criar expectativas que podem ser impossíveis de satisfazer, levando à desmotivação (Nunes, 2004). Cherrington (1995) ainda assinala o facto de ser necessário a existência de

---

<sup>3</sup> Corresponde ao método de *Referências* em Recrutamento.

colaboradores que possuem potencial de desenvolvimento para poderem ser movimentados; o facto deste tipo de recrutamento poder constituir-se como uma fonte de conflito entre os colaboradores e o facto de não permitir a entrada de novos saberes e competências na instituição.

O planeamento de carreiras é um exercício limitado na medida em que depende da estrutura da própria U/E/O e da pequena percentagem de militares que esta pode albergar. Para além deste aspeto, ainda se sublinham os custos associados e a complexidade relativamente a determinadas necessidades das U/E/O. Se não se transmite essa informação, pode-se também perder um argumento que permite reter e motivar um militar e; por outro lado, a justiça face ao facto de se ter que excluir uma parte elevada de militares das oportunidades de carreira (Nunes, 2004).

De facto, o grau de exigência dos militares é cada vez maior, quer para com a instituição, esperando que esta lhes proporcione os direitos que estão consignados na Lei, quer para com as U/E/O a que pertencem, que se encontram condicionadas pelas missões que têm que cumprir (Nunes, 2004).

Paralelamente, a gestão de carreiras está ainda associada à rotação de pessoal, que se constitui como um fenómeno complexo, no qual radicam inúmeras causas, nomeadamente salariais. Na instituição militar a solicitação voluntária de rotação de pessoal encontra-se associada a fatores de motivação, às condições de trabalho, satisfação na função, nível de *stress*, estilo de gestão, reconhecimento, oportunidade de desenvolvimento pessoal, acesso à formação, entre outros (Nunes, 2004).

Esta rotação pode ainda dever-se a causas naturais, tais como a incapacidade para o trabalho, a morte, atingir a idade da reserva, o fim do contrato, por iniciativa da U/E/O (geralmente por questões disciplinares), ou ainda por iniciativa do próprio militar. Pode,

também, ser decorrente de causas endógenas, relativas a aspetos particulares da vida da unidade (e.g., motivos de promoção, formação), ou causas exógenas (e.g., natural desenvolvimento da carreira dos militares).

No entanto, a taxa de rotação dos militares constitui-se como uma poderosa condicionante do PRH, pelo que deve ser tida em consideração, uma vez que: a rotação dos militares baixa à medida que a idade ou anos de serviço aumentam e é maior nos militares com nível de qualificação mais baixo (Ribeiro, 2010). Por outro lado, a rotação de efetivos nas U/E/O é um problema que o Cmdt/Dir/Ch e o seu conselheiro na área de pessoal (Chefe da Seção de Pessoal ou equivalente) se debatem, no sentido de conciliarem as necessidades de serviço e os interesses individuais dos militares. Cada vez mais se verifica a multiplicidade e a polivalência de funções por parte dos militares, procurando fazer face às restrições orçamentais e aos condicionamentos relacionados com a falta de RH (Nunes, 2004).



### 3. O DIAGNÓSTICO: ETAPAS E PROCEDIMENTOS

Procuramos com o presente estudo compreender a forma como as carreiras militares são geridas no Exército Português, com o intuito final de apresentar uma proposta de intervenção a este nível. Por conseguinte, o diagnóstico que serviu de base ao presente estudo constitui-se com uma natureza **qualitativa**. A abordagem qualitativa foi preconizada com base em entrevistas semiestruturadas conduzidas a três colaboradores do Exército, que são interlocutores e fontes de informação privilegiadas: Major General, Coronel e Tenente Coronel, detentores de sólidos conhecimentos ao nível da GRH<sup>4</sup>.

Estes militares foram convidados a responder a sete questões relacionadas com a gestão de carreiras e que fazem parte do guião de entrevista (ver Anexo E). Este guião permitiu recolher dados para uma análise compreensiva sobre a gestão de carreiras em contexto do Exército.

A entrevista semiestruturada permite compreender melhor o discurso dos sujeitos sobre o tema em análise e entrar no mundo conceptual dos mesmos, para se compreender qual é o significado que constroem em torno da temática em análise (Denzin e Lincoln, 2000). Trata-se de um paradigma interpretativo, sendo o objeto de análise formulado em termos de ação que abrange o comportamento físico e ainda os significados que lhe atribuem o ator e aqueles com quem interagem com ele (Serapioni, 2000).

A entrevista semiestruturada pressupõe uma conversa estrategicamente assistida, entre o entrevistador e o entrevistado, acerca do tema em questão (Serapioni, 2000).

Assim, na condução da mesma, apesar da utilização do guião de orientação, foi

---

<sup>4</sup> Inicialmente estava previsto serem realizadas mais entrevistas (a três Generais e a três Coronéis) no entanto, devido a constrangimentos temporais, e a alguma burocracia, fomos forçados a conduzir apenas três entrevistas.

permitido ao entrevistado um relato daquilo que sente e pensa na sua própria linguagem, deixando-se uma margem de liberdade para que estes pudessem falar sobre a temática e exprimirem as suas opiniões.

Após a construção do guião de entrevista, o mesmo foi submetido à aprovação/validação da DARH do Exército. O objetivo desta aprovação foi garantir que as questões colocadas seriam corretamente compreendidas e que as respostas não se afastariam, consideravelmente, dos objetivos iniciais da presente investigação (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Com intuito de utilizar de forma adequada o guião de entrevista, garantindo uma recolha de informação pertinente ao presente estudo, revisitamos vários autores com intuito de preparar, adequadamente, os momentos que precederam o início da entrevista, o decurso e o seu término (Lessard-Hébert, Goyette e Boutin, 1994). A confidencialidade e o anonimato das respostas foram garantidos através do uso de codificações para a análise das respostas às questões.

Para se analisar e tratar a informação recolhida através das entrevistas realizadas, o procedimento eleito foi a análise de conteúdo (Bogdan e Biklen, 1999). Neste sentido, suportadas nos procedimentos propostos por Bardin (2007) para a realização da análise de conteúdo, constituímos uma grelha conforme se apresenta no Anexo F. De acordo com este autor, as entrevistas foram analisadas em função de três níveis de codificação: o primeiro consiste numa **codificação aberta**, através da leitura das entrevistas com intuito de identificar as ideias principais em cada uma das respostas, a coerência e contradições das mesmas. Foram realizadas várias leituras das entrevistas para se poder apreender o seu conteúdo geral e permitir uma visão mais clara dos dados. Este procedimento permitiu sublinharem-se frases e parágrafos que constituíram as unidades

de registo ilustrativas das respostas dos entrevistados. Depois, foi realizada uma **codificação axial**, uma vez que à medida que as entrevistas foram sendo analisadas, eram identificados os dados repetidos, colocando-se em destaque certas palavras, frases, padrões de comportamento, forma dos entrevistados pensarem e acontecimentos específicos. Por fim, foi realizada uma **codificação seletiva**, que consistiu em agrupar os dados de forma lógica nas diversas questões consideradas.

Após a análise das respostas dos entrevistados, foi possível realizar-se uma análise SWOT<sup>5</sup> da situação do Exército Português, com a qual se pretendeu consolidar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes na gestão de carreiras. A análise SWOT é apresentada na Figura 1.

Pela análise da Figura 1, verificamos que as respostas dos entrevistados forneceram pistas interessantes para a elaboração de uma análise SWOT, que nos permitiu caracterizar a situação atual que define o Exército Português. Após a análise das entrevistas exploratórias e leitura de alguns estudos realizados no âmbito militar verificamos que, a par do que acontece em várias organizações, também no Exército Português emerge a necessidade de repensar os modelos de gestão de carreiras dos militares.

---

<sup>5</sup> A análise SWOT (*Strenght, Weaknesses, Oportunities, Threats*) consiste no estudo da envolvente interna (forças e fraquezas) e externa (ameaças e oportunidades) de uma organização.

**Figura 1. Análise SWOT**

<b>Ambiente Interno</b>	<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo atual é um modelo simples que permite a promoção do máximo de oficiais aos postos mais elevados da hierarquia</li> <li>• Modelo legislado ao pormenor (cf. detalhe normativo do EMFAR), transmite uma ideia de grande transparência e objetividade</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de um sistema eficaz de gestão de carreiras</li> <li>• Escassez de RH</li> <li>• Ausência de perfis funcionais totais, de um sistema de avaliação de potencial e de análise de funções</li> <li>• Antiguidade – inibe as pessoas de serem escolhidas em função das competências;</li> <li>• Limitação geográfica – economia financeira. Oficiais escolhidos conforme a área geográfica</li> <li>• Financeira</li> <li>• Quebra de expetativas</li> </ul>
<b>Ambiente Externo</b>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura à sociedade civil e às práticas de gestão de carreiras realizadas em outras instituições</li> <li>• Protocolos com centros de formação;</li> <li>• Pressão externa poderá proporcionar uma implementação de um novo sistema com menor resistência à mudança</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjuntura económica (congelamento das promoções).</li> <li>• Crescente constrição orçamental poderá originar uma diminuição dos postos superiores</li> </ul>

**Fonte:** Análise das Entrevistas

Em seguida apresentaremos uma proposta de um modelo de gestão de carreiras para o Exército Português.

### 3.1. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

O principal objetivo deste projeto é desenvolver um plano de carreiras tendo em conta, os objetivos e expetativas de carreira dos militares e as perspetivas da própria instituição, promovendo-se a compatibilização dos interesses institucionais e individuais.

O modelo de intervenção proposto pode ser dividido em dois pontos de análise essenciais: (i) o ponto de vista da instituição e (ii) o ponto de vista do militar. Apesar destes dois pontos de análise, numa primeira instância surgirem separadamente, na verdade, são interdependentes, isto é, o desenvolvimento de um está intimamente condicionado com o desenvolvimento do outro.

A Figura 2 apresenta, de forma esquemática, o modelo de Gestão de Carreiras que propomos. Por conseguinte, abordaremos os diversos aspetos propostos para cada um dos prismas de análise e, procuraremos conciliá-los numa perspetiva comum.

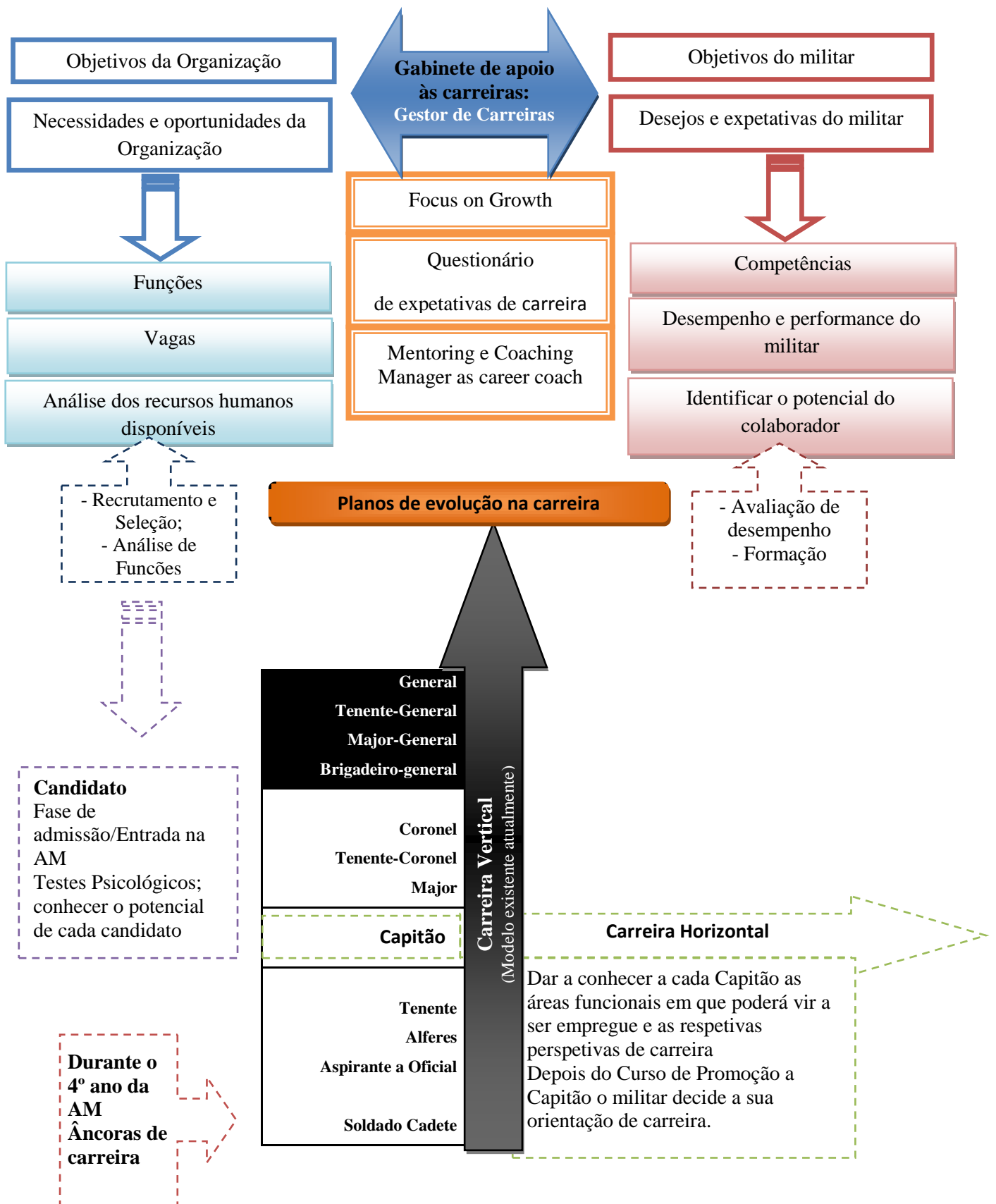
Assim sendo, como já vimos anteriormente, o modelo de gestão de carreiras que se encontra em vigor é um modelo tradicional, onde a tónica é colocada na carreira vertical. Este modelo é, hoje em dia, um modelo ultrapassado, já que os imperativos e as necessidades emergentes sublinham aspirações e expectativas de carreiras congruentes com as motivações de cada um dos colaboradores em função dos seus próprios objetivos individuais, fortalecendo a necessidade de compatibilização entre os interesses individuais e organizacionais.

Apesar da necessidade de compatibilização destes dois interesses, não existe ainda um consenso relativamente a quem pertence a responsabilidade da gestão da carreira, se ao indivíduo, se à organização. De acordo com a literatura parece razoável propor que a gestão de carreiras seja uma responsabilidade partilhada pelos indivíduos e pelas organizações (Cunha et al, 2010, p. 616). O desenvolvimento de carreira organizacional não «morreu», parecendo antes assistir-se a uma espécie de «dança organizacional» - isto é, um processo de influência mútua entre indivíduos e organizações, em que cada parte é simultaneamente agente e alvo de influência (Herr, 2001, in Cunha et al, 2010, p. 616).

Neste sentido, sob o ponto de vista organizacional emergem os objetivos, as oportunidades e as necessidades da organização, na sua íntima relação com o meio envolvente. Do outro lado, emergem igualmente os objetivos individuais dos militares, as suas expectativas e desejos ao nível da carreira, em função dos contextos onde se inserem.

Entre estas duas lógicas de ação, aparentemente contraditórias, é necessário estabelecer-se uma ponte que permita a troca de sinergias entre ambas as partes. Essa troca é possível ser realizada se for criada uma figura mediadora entre as duas partes cuja missão se insere não só na defesa dos objetivos organizacionais, mas também na orientação dos objetivos individuais face às oportunidades existentes na instituição. Essa figura é assumida por nós como um *Gestor de Carreiras* que deverá exercer a sua função dentro do *Gabinete de Apoio às Carreiras* a ser criado para o efeito. No Exército, existe a Repartição do Pessoal Militar onde se gerem as carreiras militares. No entanto, este apoio é meramente administrativo.

**Figura 2. Modelo proposto**



Por conseguinte, quando falamos de desenvolvimento de carreiras temos que previamente ter em conta o planeamento de RH, os movimentos que podem ocorrer, as funções que serão necessárias ocupar, o número de vagas existentes, quais os RH disponíveis, seu potencial, entre outros. Neste sentido, a organização deverá preconizar uma perspetiva integrada de RH, socorrendo-se dos subsistemas de gestão de RH ao dispor, nomeadamente o recrutamento interno e a descrição de funções para cada cargo.

O recrutamento permitirá a identificação das vagas e a análise dos RH disponíveis, enquanto a descrição de funções, permite ter um perfil previamente configurado e determinado, que inclui as *hard* e as *soft skills* necessárias ao desenvolvimento do cargo em análise.

Por outro lado, a organização deve também atender aos objetivos pessoais de carreira dos militares e, para tal, é necessário recolher informação relativa à avaliação de desempenho do militar e ao plano de formação delineado. Estes indicadores permitem recolher informações sobre as competências e sobre o desempenho do militar, identificando o seu potencial.

Em suma, consideramos que a gestão de carreiras em contexto militar deve albergar os vários subsistemas de RH existentes, para que possa assumir-se como eficaz.

Tendo estes aspetos em consideração, entendemos que a gestão de carreira deve constituir-se numa preocupação desde o início da admissão na Academia Militar. Por conseguinte, a instituição deve, desde o início, registar em base de dados, os testes psicológicos que permitem dar a conhecer o estado atual cognitivo do militar e o seu potencial de desenvolvimento.



Já vimos que a gestão da carreira atual no Exército é a vertical, caracterizando-se pela sucessão de postos. No entanto, devemos ter em conta que os militares, sendo colaboradores da Instituição militar não se regem pelas mesmas motivações, aspirações nem pelos mesmos desejos de carreira. Neste sentido, propomos igualmente uma gestão horizontal. A proposta indicada sugere que a partir do posto de Capitão o militar, juntamente com o seu “aconselhador”, gestor de carreira, escolha o seu percurso de carreira. A carreira horizontal implicaria uma progressão mais lenta nos postos até ao posto de Tenente-Coronel mas em contrapartida, o militar estaria a desempenhar funções do seu agrado, sem mobilidades geográficas. Neste sentido, o militar poderá escolher o que mais o motiva, ou a componente operacional, ou então, uma estabilidade emocional, familiar e geográfica.

O desenvolvimento de uma carreira horizontal encontra-se intimamente relacionada com o desenvolvimento de competências que devem ser transversais a toda a organização. Por esse motivo, consideramos aqui fundamental o papel da formação profissional e dos *development centres*, com o objetivo de potenciar competências nos militares que possam ser uma mais-valia no desenvolvimento de uma carreira horizontal.

Durante o 4º ano da Academia Militar, propomos a administração de um questionário de Âncoras de Carreira para que antes de iniciar a sua carreira, propriamente dita, tanto o militar como a instituição se comecem a aperceber das orientações de carreira daquele.

Este conceito de Âncora de Carreira foi desenvolvido a partir dos estudos de Schein, que explora a forma com que alguns aspetos pessoais podem ser determinantes nas escolhas profissionais, criando, assim, uma padronização (1990a).

Dos seus estudos resultaram uma descrição de um conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivações e atitudes, necessidades e valores, baseadas nas experiências efetivas de cada sujeito, criando-se, assim, rumos que norteiam as escolhas desse profissional. A este conjunto Schein (1990a), designa de Âncoras de Carreira e estas afetam a forma com que o indivíduo acolhe e percebe o seu trabalho e a sua carreira. As Âncoras de Carreira apresentam características diferentes, segundo Schein (1990b):

- **Competência Técnica/Funcional** – nesta âncora o profissional adquire sentido de identidade através da aplicação das suas habilidades técnicas. A realização profissional vem através da possibilidade de enfrentar desafios;
- **Competência de Gestão Global** – o profissional orientado para a gestão global possui a capacidade de realizar um contrato psicológico com a organização, para que o sucesso da organização seja o seu sucesso;
- **Autonomia e Independência** – aqui encontram-se as pessoas que possuem um nível reduzido de tolerância pelas regras estabelecidas por outras pessoas, por procedimentos e outros tipos de controlo que venham a cercear a sua autonomia;
- **Segurança e Estabilidade** – a principal preocupação é a sensação de bem-estar gerada pela baixa volatilidade na sua carreira. Para isso, o profissional aqui ancorado irá guiar as suas decisões de carreira na segurança e estabilidades oferecidas;
- **Criatividade Empreendedora** – aqui encontramos os profissionais focados na criação de novas organizações, serviços ou produtos;

- **Serviço/Dedicação a uma causa** – integram os indivíduos que não estão dispostos a renunciar, em nenhuma hipótese, aos seus valores pessoais. Executam, assim, atividades profissionais que possam integrar esses valores;
- **Desafio** – a superação de obstáculos aparentemente impossíveis e a solução de problemas ‘insolúveis’ definem o sucesso para os profissionais aqui ancorados.
- **Estilo de Vida** – nesta âncora, o profissional procura encontrar uma forma de integrar as necessidades individuais, familiares e as exigências de carreira.

Grande parte das pessoas, possivelmente, preocupa-se com várias destas questões, mas em diferentes graus. Uma Âncora de Carreira poderá fazer todo o sentido hoje e amanhã emergir uma outra (Schein, 1990a). O reconhecimento da Âncora de Carreira possibilita ao profissional o desenvolvimento de estratégias de carreira que combinem as suas habilidades e valores, com as oportunidades que a organização possui.

Como referido inicialmente, acreditamos que a figura de um *Gestor de Carreiras* faz todo o sentido no Exército Português, na medida em que este deverá preocupar-se, essencialmente, com três procedimentos de desenvolvimento fundamentais:

**Figura 3:** Procedimentos de intervenção

<i>Focus on growth</i>	<i>Preocupações de carreira</i>	<i>Mentoring e Coaching</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A focalização deve ser nos valores, aspirações e interesses pessoais, com vista ao crescimento;</li> <li>• É necessário identificar as competências pessoais e as oportunidades de desenvolvimento e de melhoria;</li> <li>• Consolidar a informação recolhida num plano de desenvolvimento de carreira estruturado e consonante com as orientações estratégicas da organização;</li> <li>• Implementação de uma entrevista anual de avaliação dos projetos de carreira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pretensões e objetivos de carreira alteram-se constantemente, por isso a gestão das preocupações/expectativas de carreira pode ser realizada em vários momentos ao longo da vida militar: na avaliação de desempenho; questionários e inquéritos de motivação, clima e satisfação no trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coaching</i> consiste no desenvolvimento de competências e de habilidades para que resultados planeados possam ser alcançados com êxito. Um <i>coach</i>, auxilia e apoia o <i>coachee</i> (cliente) a sair do seu estado atual e atingir um estado desejado.</li> <li>• <i>Mentoring</i> é uma espécie de tutoria onde um profissional mais velho e mais experiente orienta e partilha com profissionais mais jovens, experiências e conhecimentos no sentido de dar-lhes orientações e conselhos para o desenvolvimento das suas carreiras.</li> </ul>

**Fonte:** Baseado em van de Ven (2007).

Neste sentido, a sua atuação deverá ser vista como um “*manager as career coach*”, atuando como um *coach*, realizando discussões construtivas com o militar e atuando como seu “advogado” de carreira, tal como sugere van de Ven (2007).

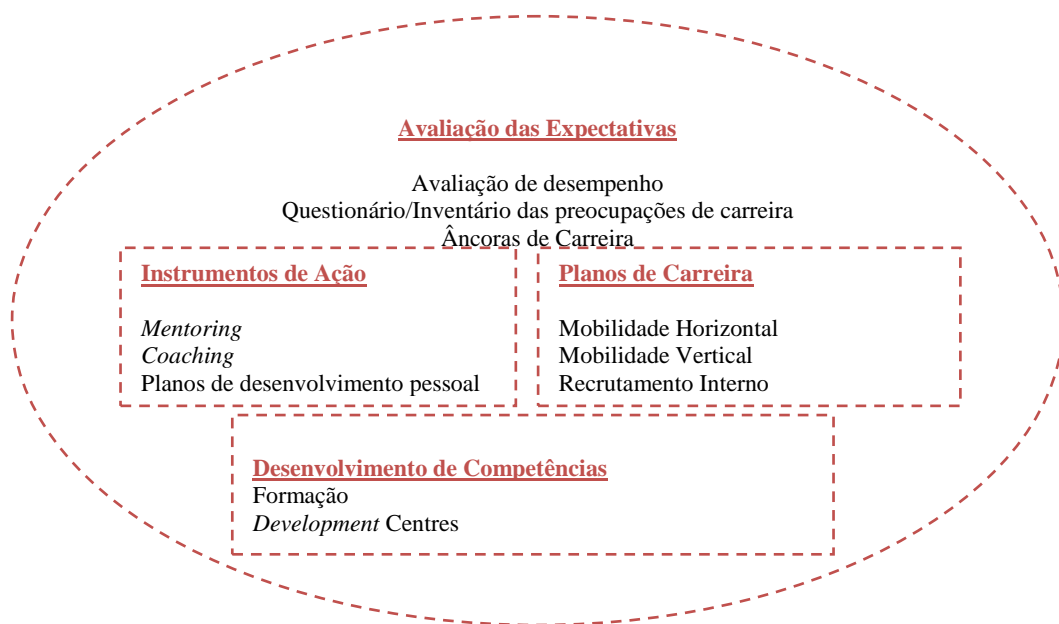
Para tal, deverá preconizar papéis diversos como: (a) desafiar e ajudar o militar sobre as suas aspirações de interesses em matéria da carreira, por forma a testar que as mesmas são robustas, realistas e fortalecidas; (b) deve proporcionar *feedback* ao militar e discutir com ele o desempenho, o potencial, as forças e as oportunidades de melhoria; (c) comunicar aberta e francamente com o militar sobre o facto de as suas expectativas serem ou não realistas; (d) motivar e ajudar o militar a gerar opções e a traduzi-las num plano de ação exequível (van de Ven, 2007).

Após esta análise individual realizada pelo *Gestor de Carreira*, torna-se imperativo a existência de uma reunião de revisão global do desenvolvimento de carreira, a ser preconizada pelos diversos *Gestores de Carreira*, com intuito de combinar as oportunidades de desenvolvimento (e.g., vagas em aberto, rotação das funções, missões especiais, etc.), com as aspirações e necessidades dos militares. Desta reunião, deverá resultar um plano de desenvolvimento integrado, que contém as ações a realizar para cada militar, as suas responsabilidades e orientação necessária.

As decisões inicialmente tomadas nesta reunião devem ser comunicadas, em forma de partilha com o militar, procurando que este dê a sua opinião sobre a opção encontrada. Todos os procedimentos devem ser claramente expressos e todos os colaboradores devem ter acesso a toda a informação de igual forma.

Em suma, apresentamos na Figura 3 os instrumentos que podem ser utilizados na gestão de carreiras dos militares do Exército Português.

**Figura 4.** Instrumentos de Gestão de Carreiras



#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal objetivo compreender a forma como as carreiras militares são geridas no Exército Português. Da auscultação que realizamos através das entrevistas realizadas, concluímos que:

- A gestão de carreiras no Exército não é realizada com base numa análise de funções, por forma a orientar melhor os desempenhos dos militares para funções de maior responsabilidade e adequação;
- O Exército Português carece de uma estrutura específica que se dedique à gestão de carreira dos militares;
- Durante o processo de gestão de carreiras (entendido pelo Exército como uma movimentação vertical decorrente da antiguidade) não são auscultadas as expectativas, aspirações e motivações dos militares perante a sua carreira.

Por conseguinte e atendendo a estas constatações, consideramos ser possível avançar com a proposta de um modelo de gestão de carreiras, passível de ser implementado no Exército Português.

Este modelo coloca a tónica na existência de um Gestor de Carreiras e de um Departamento para o efeito, no qual haverá uma preocupação de conciliação e compatibilização dos interesses individuais dos militares e os da organização. Neste processo, serão auscultados as expectativas, aspirações e motivações dos militares, bem como será considerada uma movimentação horizontal de carreira que permita desenvolver competências transversais a toda instituição.

É nossa expectativa que este trabalho tenha conseguido atingir os objetivos e propósitos para os quais foi delineado, podendo constituir-se como uma mais-valia para o Exército Português ao nível da gestão de carreiras. Em termos pessoais, este trabalho

assumiu-se como um grande desafio, na medida em que nos levou a procurar informação que fosse pertinente para o Exército, refletir sobre a mesma e sistematizá-la num modelo de carreiras que possa ser útil e aplicável. Alguns obstáculos e constrangimentos surgiram (dificuldades na obtenção das entrevistas; dificuldade em se aceder a determinados documentos do Exército, entre outros), e cujos efeitos tentámos minimizar sem prejuízo para o trabalho final. Esperamos, por conseguinte, que este trabalho possa servir de ponto de partida para novas investigações relativas à avaliação da implementação deste modelo de gestão de competências.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1999). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Câmara, P.B., Rodrigues, J.V. e Guerra, P.B. (2010). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote
- Carvalho, J. (2003). *Sistema de Avaliação do Mérito do Pessoal Militar: Suporte do Sistema de Promoções*. Sintra: Instituto de Altos Estudos da Força Aérea.
- Cherrington, D.J. (1995). *The management of human resources* (4th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª Ed.). S. Paulo: Editora Atlas.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2.ª edição). Lisboa: Sílabo.
- Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (2000). The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 1-28). London: Sage Publications.
- Dutra, J. (1996). *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Hall, D. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. London: Sage Publications.
- Lessard-Hébart, M., Goyette, G. e Boutin, G. (1994). *Investigação qualitativa: Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.



- Nunes, P. (2004). *O Dia-A-Dia de uma Unidade Regimental. Dificuldades e Desafios da Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Revista da Academia Militar.
- Oliveira, U. (2009). *Institucionalização de um sistema de acompanhamento e aconselhamento permanente das carreiras militares, com previsão de pontos de aferição e eventual saída da organização*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM).
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ribeiro, J. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos na Força Aérea*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM).
- Robbins, S. e Sanghi, S. (2007). *Organizational Behavior*. New Delhi: Pearson Education.
- Schein, E.H. (1990a). *Career anchors and job planning: The links between career pathing and career development*. Cambridge: MIT Review.
- Schein, E.H. (1990b). *Career anchors (revised edition)*. San Diego: University Associates.
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: Algumas estratégias para a integração. *Ciências da Saúde Colectiva*, 5 (1), 187-192.
- Tieppo, C., Gomes, D., Sala, O. e Trevisan, L. (2011). Seriam as âncoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes? Estudo comparativo entre alunos formandos do curso de administração de empresas e turismo. *Revista Gestão Organizacional*, 4 (2), 274-293.

van de Ven, F. (2007). Fulfilling the promise of career development: Getting to the “heart” of the matter. *Organization Development Journal*, 25(3), 45-50.

### **Fontes jurídicas**

Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de Junho, Diário da República, I Série, n.º 146

Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de Janeiro, Diário da República, I Série, n.º 20

Lei n.º 11/89 de 1 de Junho, Diário da República, I Série, n.º 125

Portaria n.º 1246/2002 de 7 de Setembro, Diário da República, I Série, n.º 207

## **ANEXOS**

---

**Anexo A – Categorias do Exército**

Categorias do Exército		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Postos</b>
<b>Oficiais</b>	Oficiais gerais	General Tenente-general Major-general Brigadeiro-general
	Oficiais superiores	Coronel Tenente-coronel Major
	Capitães	Capitão
	Oficiais subalternos	Tenente Alferes Aspirante a oficial
<b>Sargentos</b>		Sargento-mor Sargento-chefe Sargento-ajudante Primeiro-sargento Segundo-sargento Furriel Segundo-furriel
<b>Praças</b>		Cabo-adjunto Primeiro-cabo Segundo-cabo Soldado

### Anexo B - Ficha de Avaliação Individual

A Ficha Individual de Avaliação (FAI) detém campos distintos de preenchimento (em termos de ponderações) de acordo com as categorias de classe do Exército Português. Existe, assim, um modelo FAI para os postos de Coronel, Tenente-Coronel, Major, Capitão, Tenente, Alferes, Aspirante a Oficial, Sargento-Mor, Sargento-Chefe, Sargento-Ajudante, 1º Sargento, 2º Sargento, Furriel, 2º Furriel e Praças.

Após efetuada a avaliação, esta é enviada para a Direção de Administração de Recursos Humanos do Exército no período de vinte dias a contar da data de término da assinatura do avaliado. Na situação da FAI não se encontrar devidamente preenchida, cabe à Administração e Direção de Pessoal do Exército, no prazo de cinco dias, devolvê-la para a respetiva unidade.

A FAI está constituída por 12 caixas, assim referenciadas:

Caixa 01	Caixa 02	Caixa 03	Caixa 04	Caixa 05	Caixa 06
Identificação do avaliado	Data e motivo da avaliação	Identificação dos avaliadores	Fatores de avaliação	Juízo complementar	Média ponderada das caixas 04 e 05 com a exclusão dos fatores 11 e 12 que não são quantificáveis
Caixa 07	Caixa 08	Caixa 09	Caixa 10	Caixa 11	Caixa 12
Áreas preferenciais de emprego do avaliado	1º Avaliador	2º Avaliador	O Comandante, o Diretor ou Chefe	Conhecimento pelo avaliado da avaliação atribuída	Registos do órgão de Administração e Direção do Pessoal de Exército

O preenchimento da caixa 01 à 03 é da responsabilidade da U/E/O onde o militar a avaliar se encontra a prestar serviço. Na caixa 04, na categoria de Oficial e Sargento é contemplada com um conjunto de fatores que serão depois contabilizados, tais como: Relações humanas e cooperação (Cod. 1); Autoconfiança e autodomínio (Cod.2); Iniciativa (Cod.3); Sentido do dever e da disciplina (Cod.4); Poder de comunicação (Cod.5); Dedicção e empenhamento na função (Cod.6); Planeamento e organização (Cod.7); Aptidão técnico-profissional (Cod.8); Aptidão para julgar (Cod.9) e; Capacidade de decisão (Cod.10).

Ainda na caixa 04 não são contabilizados os fatores Integridade de Carácter (Cod.11) e Condição Física (Cod.12). Da caixa 05 são contabilizados os fatores: Cultura geral (Cod.13); Cultura geral militar (Cod.14); Determinação e perseverança (Cod.15); Adaptabilidade (Cod.16).

Para o Cod.13 há a atribuição de um coeficiente n.º 1 e para o Cod. 14/15/16 um coeficiente n.º 2, sendo igual para as três categorias (Praças, Sargentos e Oficiais).

A categoria de *praças* não é avaliada nos fatores: Poder de comunicação (Cod.5); Planeamento e organização (Cod.7); Aptidão para julgar (Cod.9) e; Capacidade de decisão (Cod.10).

A cada fator de avaliação estão associadas frases em cinco níveis padrão e a cada código estão associados coeficientes.

No final do preenchimento da frase que mais corresponde à avaliação do militar, pode ser calculada a Média Ponderada na caixa 06, que corresponde à seguinte fórmula<sup>6</sup>:

$$MP = \frac{(F1 \times C1) + (F2 \times C2) + \dots + (F16 \times C16)}{(C1 + C2 + \dots + C16)}$$

---

<sup>6</sup> MP = Média ponderada das caixas 04 e 05, excluindo os fatores 11 e 12; F1 = refere-se ao nível atribuído aos fatores com os códigos 01 e 02; C1 = ao coeficiente de ponderação dos fatores com os códigos 01 e 02.

### Anexo C - Ficha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército

A FAMME é um modelo de avaliação que só é aplicável aos militares do QP, está organizada em seis caixas que de um modo simplificado e quantificável traduzem todo o percurso militar.

- **Caixa 01:** Identificação do titular;
- **Caixa 02:** Formação (corresponde às formações que o militar frequentou desde o seu ingresso, como para promoção). Assim para:
  - Promoção Coronel (2xAM+3xCPOS+CPC) /6...+ (1-> CMEv0,3)
  - Promoção a Major (3xAM+2xCPOS+CPC) /6...+ (0,3> outros)
  - Promoção a Sargento-Mor (2xCFS+3xCPSCH+CPSAJ) /6...+ (0,3> outros)
  - Promoção a Sargento-Chefe (3xCFS+2xCPSCH+CPSAJ) /6...+ (0,3> outros)
- **Caixa 03:** Avaliação Individual (corresponde à contagem das FAI para promoção)
  - Promoção a Coronel (FAI Maj+2FAI Tcor/ FAI Maj+2Tcor) x4;
  - Promoção a Major (FAI Maj+2FAI Cap) / (FAI Alf e Tem + 2FAI Cap) x4
  - Promoção a Sargento-Mor (FAI SCH/FAI SCH) x4
  - Promoção a Sargento-Chefe (FAI 1°SAR e 2°SAR+2FAI Saj7FAI 1°SAR e 2°SAR+2FAI Saj) x4
- **Caixa 04:** Registo Disciplinar (aqui são contemplados aspetos que envolvem a conduta do militar como os louvores, punições e penas a que esteve sujeito, tudo isto tem que estar averbado, caso não se verifique é atribuído o valor 10 que é somado à formula):
  - (Louvores-Punições-Penasx0,1+10)
  - Promoção Coronel - Major e Tenente-Coronel;
  - Promoção a Major – Alferes, Tenente e Capitão;
  - Promoção a Sargento-Mor – Sargento-Chefe;
  - Promoção a Sargento-Chefe – 2°Sargento, 1°Sargento e Sargento-Ajudante
- **Caixa 05:** Antiguidade (é uma classificação com os restantes militares em que por cada 30 dias de prestação de serviço é somado mais 0,15 valores, se tiver 20 valores não se soma os 0,15)
 

[SUM (períodos de 30 dias) x0,15]
- **Caixa 06:** Nota Final (resume-se à classificação final do percurso do militar)
  - Promoção a Coronel NF= (0,30xFormação+ 0,15 x Avaliação Individual + 0,10 x Registo disciplinar + 0,45 x Antiguidade)
  - Promoção a Major NF= (0,45 x Formação+ 0,15 x Avaliação Individual + 0,10 x Registo disciplinar + 0,30 x Antiguidade)
  - Promoção a Sargento-Mor NF= (0,30xFormação+ 0,15 x Avaliação Individual + 0,10 x Registo disciplinar + 0,45 x Antiguidade)
  - Promoção a Sargento-Chefe NF= (0,40 x Formação+ 0,15 x Avaliação Individual + 0,10 x Registo disciplinar + 0,35 x Antiguidade).

**Anexo D - Finalidades do SAMME (art.º 4, Portaria n.º 1246/2002 de 7 de Setembro)**

- a) Contribuir para a avaliação dos militares em termos de mérito absoluto e possibilitar a avaliação do mérito relativo entre militares do mesmo posto e quadro especial;
- b) Avaliar os militares com base no curriculum, nas suas qualidades, conhecimentos, eficiência e eficácia, revelados no desempenho de cargos, exercício de funções e execução de tarefas;
- c) Permitir que o mérito do militar tenha a devida importância no desenvolvimento da carreira, possibilitando a seleção dos mais aptos para o desempenho de cargos, exercício de funções e execução de tarefas de maior responsabilidade;
- d) Fornecer ao órgão de administração e direção de pessoal, informação que permita avaliar e corrigir ou atualizar, com oportunidade, as políticas de recrutamento e seleção, de formação e aperfeiçoamento, de promoção e nomeação para o desempenho de cargos e o exercício de funções;
- e) Compatibilizar as aptidões do avaliado com os interesses da instituição militar, tendo em vista a crescente complexidade decorrente do progresso científico, técnico, operacional e organizacional;
- f) Contribuir para incentivar o cumprimento dos deveres militares e estimular o aperfeiçoamento técnico-militar;
- g) Estabelecer e atualizar o registo biográfico e curricular dos militares e melhorar o conhecimento do potencial humano existente;
- h) Possibilitar a correção de assimetrias originadas, nomeadamente, pela aplicação de critérios muito diferenciados nas avaliações individuais;
- i) Permitir o tratamento estatístico, cumulativo e comparativo das avaliações individuais do conjunto de militares do mesmo posto e quadro especial;
- j) Permitir a correção e o aperfeiçoamento do sistema, das técnicas e dos critérios de avaliação.



### **Anexo E – Guião de Entrevista**

**Posto:** \_\_\_\_\_

1. Que tipo de sistema de gestão de carreiras para os militares é que existe no Exército?
2. Na sua opinião a responsabilidade no desenvolvimento de carreiras é individual, da organização ou de ambos?
3. Considera importante existir um gestor de carreiras no exército? Porquê?
4. Qual a sua opinião sobre as carreiras horizontais?
5. Qual a importância que confere à formação profissional, no âmbito da gestão de carreiras?
6. Qual a importância conferida à análise de funções, no âmbito da gestão de carreiras?
7. Qual a importância concedida à avaliação de desempenho, no âmbito da gestão de carreiras?

## Anexo F – Grelha de Análise de Conteúdo

Questão	Evidências
Questão 1	<p><i>O Exército não tem gestão de carreiras (E1)</i>  <i>Existe. Para já não existe sistemas perfeitos. Existe um sistema de gestão de carreiras, senão existisse não haveria regras de ocupação de funções, de promoções de desempenho, etc. Existe um sistema de gestão de carreiras, agora se essa gestão de carreiras abrange os aspetos de desde interação como o militar, desde interação como os chefes, se calhar não existe, se calhar falta ali qualquer coisa que é colocar de uma forma um pouco mais abrangente e universal os elementos mais adequados para cada uma das funções. Nessa forma é capaz de não existe uma forma completamente estruturada. Mas que existe um sistema de gestão de carreiras existe. Mais perfeito, menos perfeito ele existe (E2)</i>  <i>Pode-se afirmar que existe um sistema com bastantes limitações (E3)</i></p>
Questão 2	<p><i>A gestão de carreiras pertence a todos. O primeiro interessado é o militar. Este deve-se preocupar com a sua gestão de carreira (E1)</i>  <i>A gestão da carreira deve ser partilhada entre o indivíduo e a organização. Deve haver um envolvimento do próprio indivíduo no desenvolvimento da sua carreira, isto é, o indivíduo deve ter a liberdade para fazer as suas opções de carreira (E2)</i>  <i>Na minha opinião a responsabilidade tem que ser do militar e da instituição. Do militar porque este tem que transmitir à organização as suas expectativas profissionais e os seus objetivos e a Organização tem que transmitir ao militar o que pensa dele em termos de capacidades e desempenho, para que desta análise se possa chegar a um consenso que satisfaça as necessidades da organização sem gorar o interesse do militar (E3)</i></p>
Questão 3	<p><i>Acho importante e fundamental. Um gestor de carreira de cada arma ou serviço. Mas para essa pessoa fazer o trabalho condignamente tem que ter também uma pessoa em cada U/E/O um aconselhador dos vários militares. Essa interação de dados permite ter elementos muito válidos (E1)</i>  <i>Sim. Acho que é importante... quando falo, aqui de gestão de carreira, não falo apenas de oficiais, falo de oficiais e falo de sargentos. Não tanto no aspeto dos contratados, nos contratos de curta duração, porque é muito específico, poderá haver algum ajustamento... A importância do gestor de carreiras reside numa fase inicial para orientar as pessoas que estão a entrar numa carreira... E depois são importantes para fazer aquilo que cada um não pode nem tem informação para o fazer... que é fazer o ajustamento entre a oferta e a procura, isto é, quando há um lugar para ser preenchido, esse lugar deverá ser preenchido com a pessoas mais apta para o preencher mas em simultâneo tem que haver o prazer da pessoa para o desempenhar (E2)</i>  <i>É importante a existência de um gestor de carreiras na medida em que se tem que conciliar, na medida do possível, os interesses da organização com os interesses do militar (E3)</i></p>
Questão 4	<p><i>As carreiras horizontais são fundamentais a qualquer organização mesmo no Exército. Em certos momentos, há pessoas que gostam de determinada parte técnica, seja ser professor da academia, seja ser psicólogo, seja ser gestor de recursos humanos, etc... e a pessoa pode chegar a uma certa altura da vida (CPOS...) e diz: bem eu gostaria mais de estar ao pé se casa, progredir mais devagar na carreira mas estar sossegado (E1)</i>  <i>É fundamental. Surgiria carreiras oblíquas. Exemplo as carreiras Técnicas de Psicólogos/Sociólogos poderá ser uma carreira horizontal, mas também é uma carreira vertical por que tem vários postos chamaria a isto carreira oblíqua (E2)</i>  <i>A carreira militar na sua essência tem que ter um cariz fundamentalmente vertical, por é na mudança de posto, com o conseqüente aumento da complexidade funcional, que se materializa a vocação profissional. Contudo admite-se que, por opção, o militar possa manter-se num mesmo posto, ou que a Instituição, face à</i></p>

	<i>avaliação individual, considere que o militar, em determinada fase da vida profissional, não tenha os requisitos necessários para progredir verticalmente (E3)</i>
Questão 5	<p><i>As oportunidades de formação são adequadas ao desempenho das funções, mas não estão bem geradas. Há muitos cursos e servem para todas as funções que existem no Exército e os cursos que o Exército precisa e não tem manda formar nas instituições civis (E1)</i></p> <p><i>A formação é uma preocupação grande no Exército. A organização tem mantido um quadro de recursos humanos face também à qualidade da formação que tem. Muito estruturada com cursos de carreira (Cursos de Promoção à entrada nos diversos postos, CPC, CPOS..., cursos mais técnicos, como o curso de Estado Maior,) Provavelmente não existe nenhuma outra carreira, que não as Forças Armadas que esteja tão sedimentada em termos de formação (E2)</i></p> <p><i>Sim, os militares têm excelentes oportunidades de formação embora considere que possam existir exceções. O desempenho eficaz numa determinada função só é atingido com formação específica. Não é motivador que um militar quando nomeado para uma determinada função não consiga demonstrar um rendimento positivo por falta de formação que a organização lhe deve proporcionar (E3)</i></p>
Questão 6	<p><i>Se eu tiver que fazer a análise de todas as funções não precisamos partir do zero. Há muitas funções que são quase “copy-past” de outros exércitos. Podemos fazer um benchmarking e ao longo do tempo vão-se ajustando. É processo iterativo que ainda não existe (E1)</i></p> <p><i>Não há sistema de análise de funções institucionalizado e era importante existir pois facilitaria o processo de gestão de carreiras (E2)</i></p> <p><i>Na componente operacional existe uma análise de funções na sua totalidade. Na componente fixa o seu levantamento está a ser executado abrangendo já diversas estruturas. É importante a análise de funções porque só assim é que se consegue definir necessidades orgânicas (estrutura organizacional) (E3)</i></p>
Questão 7	<p><i>A avaliação de desempenho é fundamental para a carreira dos militares. Este RAMME já está ultrapassado, qualquer sistema de avaliação, ao fim de alguns anos as pessoas aprendem a ultrapassá-lo, tinha que ser remodelado. A avaliação de desempenho reconhece o mérito mas com diferenças muito ténues (E1)</i></p> <p><i>O atual sistema de avaliação do desempenho está desatualizado. Os regulamentos de avaliação têm prazo de validade relativamente reduzidos. Tendencialmente, ao fim de alguns ciclos de avaliação já estão completamente deturpados (E2)</i></p> <p><i>O atual sistema não avalia o desempenho mas sim o mérito, pelo que está completamente desajustado face à realidade atual em que a avaliação individual deve estar focalizada no desempenho e não em competências comportamentais. O sistema de avaliação deve fundamentalmente identificar capacidades para progressão na carreira e selecionar os mais competentes, mas não o faz. O sistema permite recolher pouca informação útil para a gestão de carreiras do militar, uma vez que existe uma área para o avaliador se pronunciar sobre este aspeto. Contudo ela muitas vezes não é feita pelos avaliadores (E3)</i></p>