	Normas de Autoridade Técnica NAT 03.06.30.02	Exemplar nº
		Pág. 1 de 15
		12Jun2024
Assunto:	APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA PARA MILITARES DOS QUADROS PERMANENTES	
Referência(s):	a) Diretiva Estratégica do Exército, de março de 2023; b) Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 10/2018, de 2 de março; Decreto-Lei n.º 75/2021, de 25 de agosto e Decreto-Lei n.º 77/2023, de 4 de setembro (EMFAR) (omitido); c) Informação N.º CMDPESS-DARH.DGC.RADC.SPC-2024-I-4762, de 5 de março (Modelo de Apoio ao Desenvolvimento da Carreira para militares dos Quadros Permanentes).	

1. GENERALIDADES

- a. A Diretiva Estratégica do Exército, de março de 2023, estabeleceu como uma das Linhas de Orientação Estratégica, continuar o processo de otimização da gestão de carreiras, garantindo uma gestão eficiente dos militares, pretendendo-se que seja dada continuidade aos estudos realizados sobre a gestão de carreiras: *“a definição e implementação de um modelo de Apoio ao Desenvolvimento de Carreiras, nomeadamente dos militares dos QP”*, (ref.^a a)).
- b. Em setembro de 2023, foi publicado o Decreto-Lei n.º 77/2023, de 4 de setembro, o qual introduziu alterações ao EMFAR, designadamente, criou o Quadro Permanente (QP) na categoria de Praças no Exército, (ref.^a b)).
- c. Nos termos do despacho de 27Mar24, de SExa o Gen CEME, foi aprovado o modelo de Apoio ao Desenvolvimento da Carreira (ADC), para militares dos QP, para implementação a nível experimental, (ref.^a c)).

2. FINALIDADE

Definir os procedimentos a adotar no âmbito do processo de ADC para militares dos QP.

3. ÂMBITO

A presente NAT aplica-se aos militares dos QP e às Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (U/E/O) onde prestam serviço.

4. EXECUÇÃO

a. Conceitos

(1) Carreira:

O EMFAR define a carreira militar como um *“conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre*

si”, a qual poderá sofrer alguns condicionamentos, mas que visa compatibilizar os interesses da instituição militar e os interesses individuais, sem prejuízo do cumprimento da missão.

(2) Apoio ao Desenvolvimento da Carreira (ADC):

- (a) O conceito de ADC corresponde a um processo dinâmico de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais. Este processo utiliza múltiplas abordagens e metodologias, garantindo que o desenvolvimento profissional dos militares esteja alinhado tanto com as suas expectativas pessoais quanto com os objetivos institucionais¹.
- (b) Rege-se pelos princípios previstos no EMFAR, como o de compatibilizar os interesses da instituição militar e os interesses individuais, sem prejuízo para o cumprimento da missão;
- (c) Assenta na interação entre três intervenientes, o Militar, a Cadeia de Comando e a Administração. Esta interação é mediada pela presença de um Gestor de Carreira ao nível da Administração, que é o elemento responsável pela condução do processo de ADC.



Figura 1 - Intervenientes do processo de ADC

(3) Segmentos de gestão:

- (a) Consideram-se dois **segmentos de gestão** para cada uma das categorias, considerando, a tipologia de cargos passíveis de serem atribuídos aos militares, na estrutura das Forças Armadas, os mecanismos reguladores de carreira previsto no EMFAR, assim como os estádios de desenvolvimento da vida adulta², conforme figura 2:
- (b) **Postos “Júnior”**:

¹ Adaptado de Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes (2012).

² A carreira pode ser estudada sob o prisma das teorias de desenvolvimento da vida adulta, onde é percecionada como um processo evolutivo ao longo da vida, integrador das interações entre o trabalho, a família e o desenvolvimento individual, Rego et al. (2020).

1. Entre 11 a 15 anos de serviço nos QP³;
2. Categoria de Oficiais: postos de Subalterno e de Capitão;
3. Categoria de Sargentos: postos de Segundo-sargento e Primeiro-sargento;
4. Categoria de Praças: postos de Cabo-adjunto e Cabo-seção (Até 10 anos de posto)⁴;
5. Maior preponderância de cargos da Componente Operacional e em estruturas específicas do seu Quadro Especial (QEsp)⁵.

(c) **Postos “Sênior”:**

1. Entre 15 a 20 anos de serviço nos QP;
2. Categoria de Oficiais: postos de Oficial Superior;
3. Categoria de Sargentos: postos de Sargento-ajudante e seguintes;
4. Categoria de Praças: postos de Cabo-seção (a partir do 11º ano de posto) e de Cabo-mor;
5. Maior preponderância de cargos na Componente Territorial.

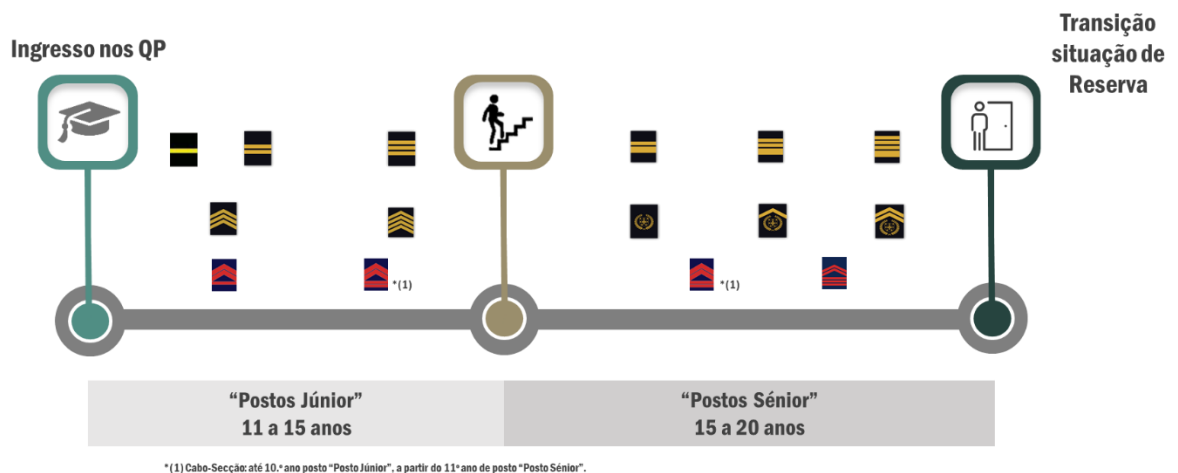


Figura 2 - Segmentos de Gestão

b. Objetivos

O processo de ADC visa:

- (1) Conhecer, documentar e formalizar as características, interesses do militar e da organização, assim como determinados indicadores, recorrendo a diversas metodologias, em apoio à gestão de recursos humanos;
- (2) Divulgar conteúdos no âmbito do desenvolvimento da carreira;

³ A definição do número de anos resulta da análise conjugada dos tempos mínimos de permanência nos postos e tipologia de cargos previstos nas diversas estruturas orgânicas.

⁴ Quando consolidada a prestação de serviço nos QP para a categoria de Praças, deverá ser avaliada esta segmentação.

⁵ *Ibidem*.

- (3) Apresentar modelos de carreira, que incluam as opções que os militares podem considerar ao longo da sua carreira, através de Modelos de Carreira Tipo (MCT)⁶;
- (4) Possibilitar o aconselhamento de carreira, que permita promover o esclarecimento de dúvidas, o autoconhecimento e a orientação para a tomada de decisão;
- (5) Possibilitar o desenvolvimento de competências dos militares, potenciando a frequência de ações de formação, através de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI);
- (6) Promover o recrutamento interno para determinados cargos ou tipologia de cargos, mediante o recurso a concursos internos, fazendo uso de ferramentas de apoio à tomada de decisão e de Planos de Apoio ao Desenvolvimento da Carreira (PADC).

c. Atividades e modalidades

- (1) O modelo de ADC para militares dos QP assenta em diversas atividades e modalidades de apoio:
 - (a) Atividades:
 - 1. Divulgação (centralizada e descentralizada);
 - 2. Recolha de informação (periódica e em momentos específicos).
 - (b) Modalidades de Apoio:
 - 1. Aconselhamento (por iniciativa do Militar e / ou por iniciativa da Administração ou Cadeia de Comando);
 - 2. Recrutamento de segmentos específicos de militares.
- (2) Associado às atividades e modalidades de apoio, identificam-se diversos momentos de intervenção, que variam consoante a tipologia de atividade e modalidade e que se encontram articulados com o contexto atual das relações laborais, estádios de desenvolvimento da vida adulta, divisão dos segmentos de gestão e ciclos profissionais, sociais e familiares.

d. Atividade de divulgação

- (1) Visa dar a conhecer o enquadramento do modelo de ADC, que inclui o contexto atual das relações laborais e da gestão de recursos humanos no Exército, onde as organizações e as pessoas se inserem, assim como as ideias-chave associadas ao modelo.
- (2) Complementarmente, visa dar a conhecer o enquadramento legal em vigor relativo ao ADC.
- (3) Pode ser sob a forma:
 - (a) Centralizada (com recurso a palestras):

⁶ Constitui uma ferramenta de apoio para o processo de ADC, tendo em conta as disposições estatutárias, assim como o constante em outros diplomas legais, o qual visa definir um percurso tipificado, que agrega um conjunto de variáveis e períodos comuns, que se constitui como vetor orientador para o desenvolvimento da carreira. A apresentar em documento próprio.

1. Categoria de Oficiais: ingresso nos QP, Curso de Promoção a Capitão (CPC) e Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS);
2. Categoria de Sargentos: ingresso nos QP, Curso de Promoção a Sargento-ajudante (CPSA e Curso de Promoção a Sargento-chefe (CPSch);
3. Categoria de Praças: ingresso nos QP e posteriormente, a definir, consoante a consolidação da carreira.

(b) Descentralizada:

1. Partilha de produtos de informação através do Portal da intranet do processo de ADC (e.g. Infografias, MCT);
2. Partilha de conteúdos alusivos ao processo de ADC através dos diferentes canais de comunicação do Exército.

(4) No caso da divulgação na forma centralizada, pode ocorrer paralelamente, a recolha de informação.

e. Atividade de recolha de informação

(1) Visa obter informação relativamente ao perfil do militar, designadamente quanto a:

- (a) Espectativas e interesses para a carreira (e.g. cargos, estruturas e natureza de cargos a ocupar no futuro).
- (b) Métricas associadas à retenção de pessoal (e.g. comprometimento organizacional, índice de satisfação, envolvimento e probabilidade de saída);
- (c) Propostas de melhoria de determinados processos;
- (d) Motivações das saídas voluntárias;
- (e) Identificação de possíveis disfunções organizacionais.

(2) Pode ocorrer:

- (a) De uma **forma periódica** (com recurso a questionário(s) relativo(s) a contributos para a gestão da carreira ou da análise de dados de pessoal);
- (b) Em **momentos específicos** (com recurso a questionários):
 1. Categoria de Oficiais: CPC, CPOS, Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC), promoção ao posto de Coronel;
 2. Categoria de Sargentos: CPSA, CPSCh e promoção ao posto de Sargento-mor;
 3. Categoria de Praças: a definir, consoante a consolidação da carreira.
 4. Todas as categorias: pedidos de licença que não conferem direito a remuneração e abate aos QP.

f. Modalidade de aconselhamento

(1) A modalidade de aconselhamento constitui-se como um processo que visa auxiliar o militar a conhecer-se a si próprio, quanto a competências, interesses e ambições pessoais, e por outro lado, conhecer o contexto em que se insere,

designadamente, quanto a oportunidades e processos, de forma a facilitar a tomada de decisão quanto a opções de carreira (e.g. desempenho de cargos, experiência, formação, entre outros).

(2) Pode ocorrer:

- (a) Por iniciativa do militar, a seu pedido;
- (b) Por iniciativa da Administração ou Cadeia de Comando, no caso de se identificar qualquer situação de disfunção organizacional.

(3) Em termos práticos, o **modelo genérico de aconselhamento**, desenvolve-se ao longo das seguintes fases:

(a) Autoconhecimento:

Destina-se a que o militar se conheça a si próprio, em particular, conhecer as suas capacidades, desejos e ambições.

(b) Identificação de oportunidades:

Destina-se a dar a conhecer os processos e as possibilidades disponíveis, tendo em conta a informação disponível e a que foi recolhida durante a fase de autoconhecimento.

(c) Definição de objetivos e metas:

Destina-se à definição dos objetivos e metas que o militar ambiciona para a sua carreira, tendo em conta as diversas possibilidades disponíveis.

(d) Formulação das medidas de atuação:

Esta fase visa definir “como” se vão alcançar os objetivos e as metas traçadas.

(e) Elaboração de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) (eventual):

Corresponde à elaboração de um documento onde são identificados os possíveis cargos e / ou funções a desempenhar pelo militar, tendo em consideração as suas aspirações, as habilidades e comportamentos; mas também, onde estão inscritas as trajetórias ideais de carreira e registadas as competências que devem ser melhoradas e desenvolvidas;

(f) Implementação do plano e monitorização (eventual):

Corresponde à materialização das opções tomadas e previstas no PDI, bem como à sua materialização.

(4) Consoante os objetivos e o interesse do militar, o processo pode ser simplificado. Tal acontece quando o militar apenas pretende obter informação sobre possibilidades e determinados processos.

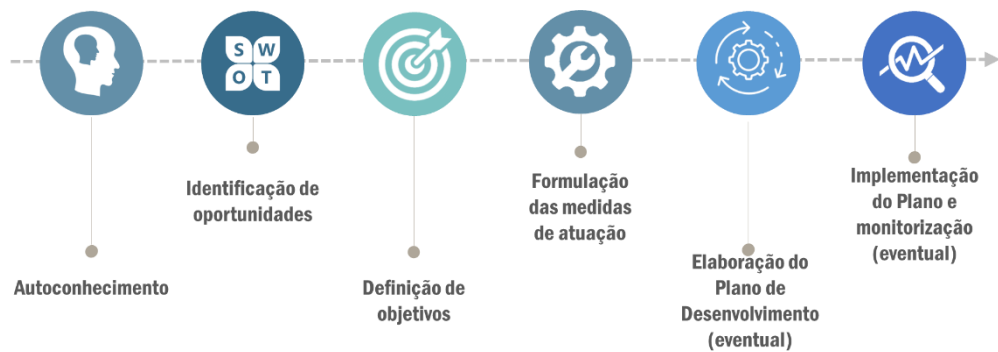


Figura 3 – Modelo genérico de aconselhamento

(5) Procedimento:

O processo de aconselhamento tem a sequência que de seguida se apresenta:

(a) Etapa 1 - Registrar inscrição

1. Opção 1

Por iniciativa do militar, mediante a apresentação de um requerimento.

2. Opção 2:

Por iniciativa da Cadeia de Comando, através do envio à Administração, de proposta devidamente fundamentada e acompanhada com informação sobre o militar.

3. Opção 3:

Por iniciativa da Administração, quando identificada uma situação passível de se configurar como uma disfunção organizacional (e.g. avaliações individuais divergentes, desistência de cursos de promoção).

(b) Etapa 2 - Nomear gestor de carreira

1. Atribuição de um gestor de carreira, responsável pela condução do processo;

2. Caso seja necessária informação adicional, a mesma é solicitada à U/E/O do militar.

(c) Etapa 3 - Realizar sessão - identificação

1. O militar é convocado para a primeira sessão, uma entrevista presencial ou à distância, com o gestor de carreira nomeado, a fim de avaliar as motivações da inscrição e / ou situação(ões) identificada(s) pela Cadeia de Comando / Administração;

2. Nesta sessão pode intervir um psicólogo organizacional;

3. Após a sessão, o militar preenche o questionário de expectativas, relativo ao processo de ADC.

(d) Etapa 4 – Identificar opções

1. São identificadas as várias opções, tendo em conta as motivações apresentadas pelo militar e as possibilidades disponíveis;
2. Caso seja necessária informação adicional da U/E/O do militar ou outra U/E/O, a mesma é solicitada;
3. Caso seja necessária informação adicional da gestão de pessoal militar, a mesma é solicitada.

(e) Etapa 5 - Realizar sessão - apresentar opções

Com a presença do militar, são apresentadas as opções, de acordo com as possibilidades e as necessidades organizacionais, sendo as mesmas discutidas com o militar.

(f) Etapa 6 - Efetuar análise das opções

1. Reunida a informação, é efetuada uma análise às opções geradas, que inclui a avaliação de eventuais necessidades de formação, assim como a possibilidade de alteração da situação administrativa do militar (se aplicável);
2. Caso seja necessária informação adicional da gestão de pessoal militar, a mesma é solicitada;
3. É avaliada a necessidade de elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI);
4. Em determinados casos de aconselhamento, poderá não se justificar a elaboração de um PDI, sendo apenas necessário esclarecer ou fornecer informação ao militar.

(g) Etapa 7 - Elaborar proposta de PDI

No caso de se justificar a elaboração de um PDI, o mesmo é elaborado tendo em consideração, nos casos em que se aplique, os pareceres da gestão de pessoal militar.

(h) Etapa 8 - Realizar sessão - validar PDI

1. Com o gestor de carreira, o militar toma conhecimento e valida o seu PDI;
2. Caso justifique, o PDI é sujeito a aprovação superior.

(i) Etapa 9 - Implementar o PDI

O PDI é divulgado às entidades responsáveis para efeitos de implementação, o qual é monitorizado.

(j) Etapa 10 - Avaliar o processo de aconselhamento

Após a implementação do PDI (se aplicável), o militar e a respetiva U/E/O, preenchem o questionário de avaliação de satisfação do processo de aconselhamento.

(k) Etapa 11 - Concluir o processo de aconselhamento

Por forma a materializar o fim do processo de aconselhamento, é enviada uma nota à U/E/O, sendo o militar notificado.

g. Modalidade de recrutamento de segmentos específicos de militares

- (1) O recrutamento de segmentos específicos de militares, constitui uma abordagem assente numa estratégia de médio - longo prazo para atrair, desenvolver e empregar militares com competências específicas, em coordenação com a cadeia de comando.
- (2) Encontra-se associado a **Áreas de Competência Específica (ACE)**, com a finalidade de provimento de cargos associados a uma determinada área específica do conhecimento, que carece de especialização.
- (3) A modalidade visa:
 - (a) Identificar elementos com desempenho e motivação acima da média, competências específicas e potencial de desenvolvimento;
 - (b) Permitir uma maior estabilidade e previsibilidade de efetivos; percursos profissionais consistentes; manutenção de capital humano e o retorno do investimento;
 - (c) Apoiar o processo de nomeação de militares para cargos “chave” (nomeação por “escolha”) – associados à área específica, possibilitando que determinados militares construam percursos de carreira próximos dos considerados desejáveis, para esses cargos “chave”.
- (4) Considera-se que o processo inclui duas **dimensões**:
 - (a) Uma **dimensão da estrutura**, que genericamente se materializa na identificação de um conjunto de cargos “chave” (que poderão estar associados a uma nomeação por escolha), para os quais são elaborados descritivos de cargo, os quais incluem, entre outros aspetos, um percurso “desejável” que o titular do mesmo deverá possuir. Visualiza-se que o processo seja conduzido em coordenação com entidades da cadeia de comando, que possuam o conhecimento técnico de cada uma das áreas, denominadas de **Entidades Técnicas da Cadeia de Comando (ETCC)**;
 - (b) Uma **dimensão das pessoas**, que genericamente se materializa na identificação e atração de militares para a área específica e na elaboração e implementação de um Plano de Apoio ao Desenvolvimento da Carreira (PADC), com a definição, por exemplo, da tipologia de cargos a ocupar e a formação a frequentar, devendo estar sempre presente a preocupação da retenção.

- (c) O processo de ADC visa a conciliação dos requisitos do cargo, previstos no seu descritivo, com o perfil do militar.

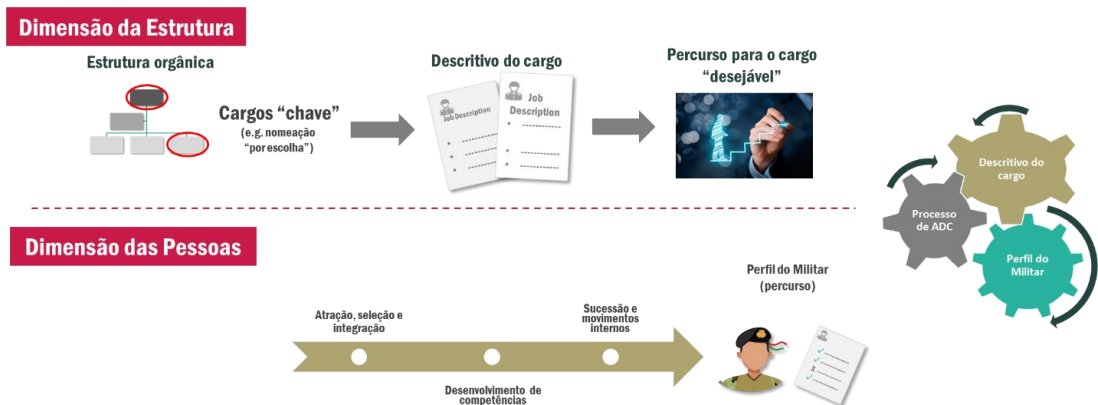


Figura 4 - Dimensões do recrutamento de segmentos específicos de militares

(5) Em termos de **processo**:

- (a) Cada uma das dimensões apresenta um conjunto de ações. Assim na dimensão da estrutura, importa efetuar uma análise da estrutura organizacional, de forma a identificar quais os cargos “chave”, assim como o(s) descritivo(s) e percurso(s) desejável(eis) para o(s) mesmo(s);
- (b) Ainda na dimensão da estrutura, importa efetuar uma análise quanto à situação de efetivos, de forma a identificar as necessidades de recrutamento;
- (c) Já na dimensão das pessoas, que também apresenta um conjunto de ações, importa efetuar o processo de recrutamento, determinar as ações associadas ao desenvolvimento de competências e ao percurso que se pretende que o militar efetue;
- (d) Todo o processo deve manter a retenção como uma preocupação permanente.

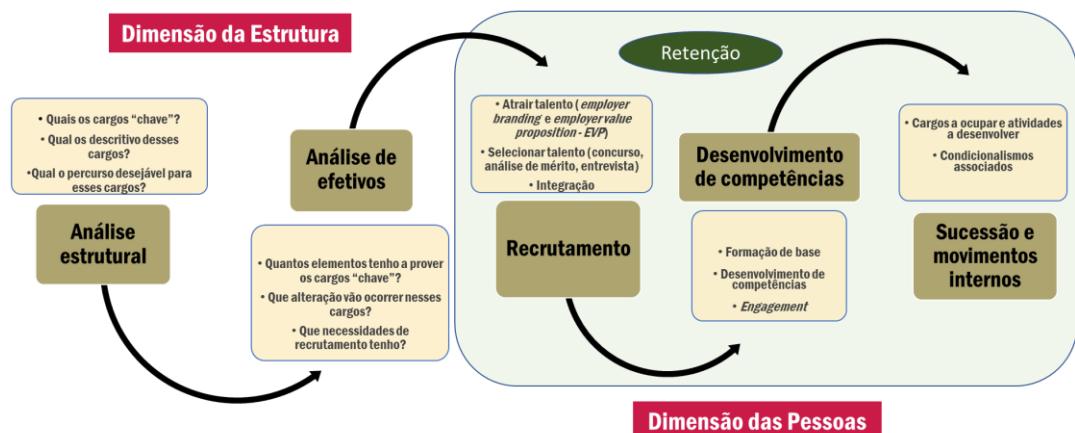


Figura 5 - O processo de recrutamento de segmentos específicos de militares

- (6) Quanto à definição das ACE, identificam-se, por exemplo, as a seguir mencionadas, no entanto poderão ser definidas outras numa fase subsequente:
- Recursos humanos;
 - Recursos materiais e sustentação logística;
 - Ensino e formação;
 - Ciências sociais e do comportamento (apenas para a categoria de Oficiais);
 - Apoio Geoespacial;
 - Apoio Informático.
- (7) De forma a ser possível conduzir o processo, como apresentado na figura 4, importa que exista a coordenação entre a administração e as ETCC, identificando-se, por exemplo, para as ACE referidas no ponto anterior as ETCC a seguir mencionadas, as quais deverão ser definidas numa fase subsequente:
- Recursos Humanos (CmdPess);
 - Recursos materiais e sustentação logística (CmdLog);
 - Ensino e Formação (AM e/ou CmdPess);
 - Ciências Sociais e do Comportamento (CmdPess);
 - Apoio GeoEspacial (DCI);
 - Apoio Informático (DCI).

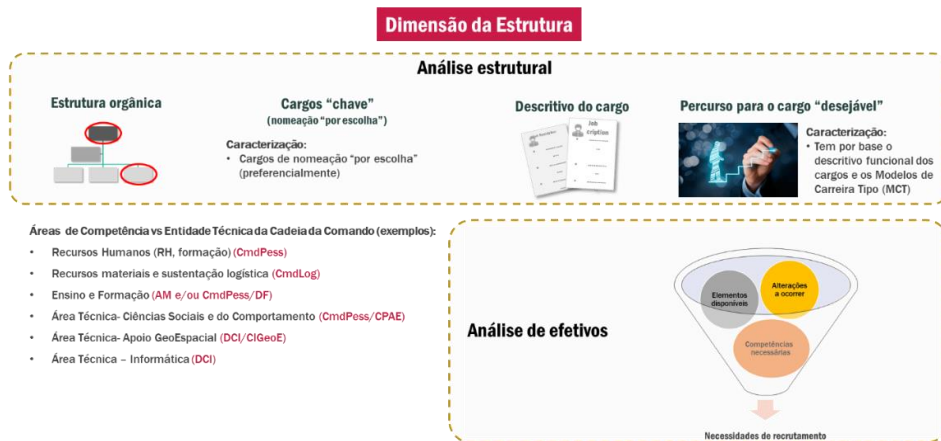


Figura 6 – Dimensão da estrutura do processo de recrutamento de segmentos específicos de militares

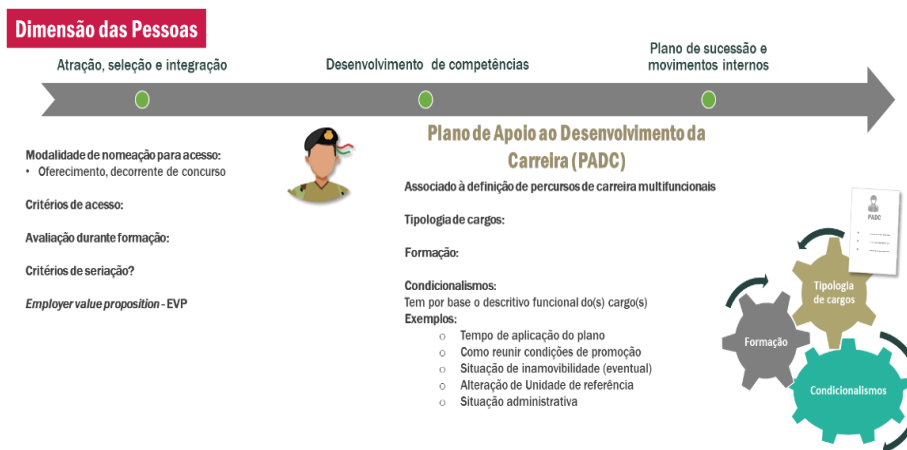


Figura 7 - Dimensão das pessoas do processo de recrutamento de segmentos específicos de militares

- (8) O desenvolvimento de PADC encontra-se associado à definição de percursos de carreira multifuncionais, que conjuguem a tipologia de cargos a prover (movimentos verticais e horizontais), a formação a frequentar e um conjunto de condicionalismos, de que são exemplo a definição do tempo de aplicação do plano, como reunir condições de promoção, atribuição da situação de inamovibilidade (eventual), a alteração de unidade de referência e a situação administrativa.

- (9) Procedimento:

O processo de recrutamento de segmentos específicos de militares tem a sequência que de seguida se apresenta:

- (a) Etapa 1 - Identificar necessidades de recrutamento

1. A realizar pela administração em coordenação com a ETCC respetiva, a qual deve apresentar os seus contributos;
2. Da análise estrutural e da situação de efetivos, identificam-se as necessidades de recrutamento, as quais são submetidas a despacho à entidade competente.

- (b) Etapa 2 - Nomear júri

1. De forma a conduzir as diversas tarefas associadas ao concurso, é nomeado um júri do concurso;
2. O júri tem uma composição flexível, tendo em conta as etapas do mesmo, mas deve compreender, no mínimo, elementos das seguintes entidades: administração (gestão de pessoal militar e gestão de carreiras) e ETCC.

- (c) Etapa 3 - Definir requisitos e calendarização do concurso

1. A definir pelo júri nomeado;
2. Definir condições de admissão (e.g. universo que pode concorrer, situação administrativa), parâmetros de exclusão do concurso e aspetos da formalização de candidaturas (e.g. documentos a entregar);

3. Definir parâmetros de seriação (e.g. provas / atividades a realizar, metodologia de seriação com respetiva ponderação);
 4. Definir parâmetros relativos a atividades de formação e retorno do investimento (e.g. condições de frequência da formação, condicionalismos associados a colocações, desempenhos de cargos e obtenção de condições de promoção);
 5. Definir a calendarização do concurso.
- (d) Etapa 4 - Divulgar o concurso
1. Efetuar a divulgação do concurso(s);
 2. Os militares submetem a candidatura ao concurso via cadeia de comando.
- (e) Etapa 5 - Receber e analisar candidaturas
1. As candidaturas são rececionadas e analisadas, determinando os militares que reúnem os requisitos de admissão e os que não reúnem os requisitos de admissão;
 2. Os militares são informados dos resultados, garantindo o tempo de pronúncia dos mesmos.
- (f) Etapa 6 - Realizar provas de seriação
1. São realizadas as provas de seriação conforme definido;
 2. Pode incluir:
 - a. Realização de provas de avaliação de conhecimentos;
 - b. Realização de entrevistas (administração e ETCC). Destinam-se ao esclarecimento sobre o(s) percurso(s) de carreira na área de competências específicas e à identificação da motivação, aptidões e qualificações dos candidatos;
 - c. Aferição linguística;
 - d. Outra(s) a definir pelo júri.
 3. Elaborar e comunicar lista provisória
 - a. Processo de ordenação dos militares de acordo com os parâmetros de seriação;
 - b. Envio da lista provisória aos candidatos, garantindo o tempo para pronúncia.
- (g) Etapa 7 - Elaborar proposta de PADC
- Conjunto de sessões realizadas, em coordenação com ETCC, com vista a definir os aspetos a incluir no PADC.
- (h) Etapa 8 - Realizar sessão - validar PADC
- Com o gestor de carreira, o militar toma conhecimento e valida o PADC.
- (i) Etapa 9 - Aprovar nomeação de militar(es) e aprovar PADC

Submeter a despacho a proposta de nomeação de militar(es) e aprovação do PADC.

(j) Etapa 10 - Implementar o PADC

O PADC é divulgado às entidades responsáveis para efeitos de implementação, o qual é monitorizado.

(k) Etapa 11 - Avaliar o processo

Após a implementação do PADC, o militar e a respetiva ETCC, preenchem o questionário de avaliação de satisfação do processo de aconselhamento.

(l) Etapa 12 - Concluir o processo

Por forma a materializar o fim do processo, é enviada uma nota à U/E/O, sendo o militar notificado.

5. QUADRO RESUMO

De seguida apresenta-se o quadro resumo do modelo de ADC para os QP:

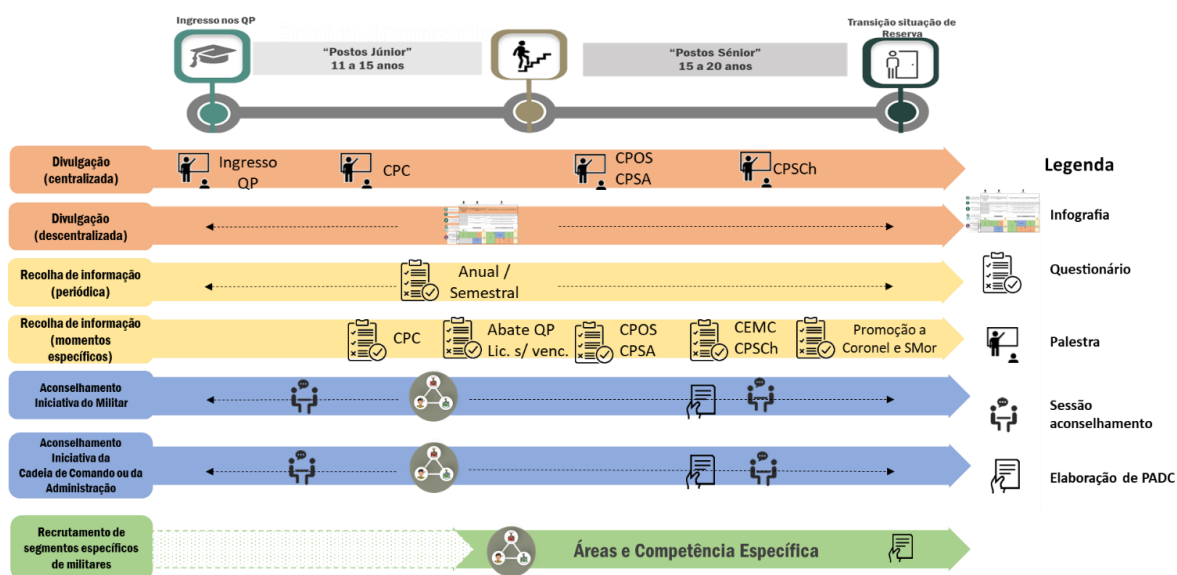


Figura 8 - Atividades e modalidade do modelo de ADC para os QP

CmdPess	NAT 03.06.30.02	Pág. 15 de 15
----------------	------------------------	----------------------

6. OBSERVAÇÕES

A presente NAT, substitui a **NAT 03.02.70**, de 01Jun2016 – Aconselhamento sobre a carreira dos militares dos QP.

O Ajudante-General do Exército

JOÃO PEDRO RATO BOGA DE OLIVEIRA RIBEIRO
TENENTE-GENERAL

Autenticação
O Diretor da DARH

FRANCISCO JOSÉ FONSECA RIJO
MAJOR-GENERAL

Distribuição: Conforme lista Alfa/Bravo da **NAT 00.01**.