



## **ACADEMIA MILITAR**

**Mestrado Integrado em Administração Militar**

### **DOS MODELOS DE RELACIONAMENTO CIVIL-MILITAR E DA CARREIRA DO OFICIAL DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR: GÉNESE, EVOLUÇÃO E ATUALIDADE**

**Autor: Aspirante-Aluno AdMil Filipe André Bicho Augusto**

**Orientador: Tenente-Coronel AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal  
Rosado**

**Coorientador: Major AdMil Helga Santa Comba Lopes**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, maio de 2018**



**ACADEMIA MILITAR**

**Mestrado Integrado em Administração Militar**

**DOS MODELOS DE RELACIONAMENTO CIVIL-MILITAR E DA  
CARREIRA DO OFICIAL DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR:  
GÉNESE, EVOLUÇÃO E ATUALIDADE**

**Autor: Aspirante-Aluno AdMil Filipe André Bicho Augusto**

**Orientador: Tenente-Coronel AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal  
Rosado**

**Coorientador: Major AdMil Helga Santa Comba Lopes**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, maio de 2018**

## EPÍGRAFE

*“A forma como vivemos é tão diferente de como devemos viver que aquele que estuda aquilo que deve ser feito em vez daquilo que é feito, aprenderá o caminho para a sua ruína em vez da sua preservação.”*

***Niccolo Machiavelli***

## **DEDICATÓRIA**

À memória do Marquês Sá da Bandeira,  
Criador da Direção da Administração da Fazenda  
Militar e do Corpo de Intendência Militar.  
Ilustre Oficial e Reformador.

## AGRADECIMENTOS

De uma maneira ou de outra, os seres humanos são parte integrante de uma sociedade, dependendo o seu desenvolvimento enquanto pessoa das experiências e vivências partilhadas com outros.

Deste modo, presto uma palavra de agradecimento a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para o meu desenvolvimento enquanto pessoa, permitindo alcançar mais uma etapa da minha vida que se consubstanciou com o término do presente trabalho de investigação e dos cinco anos dedicados à formação pessoal, militar e académica na Academia Militar. Dirijo as minhas palavras de agradecimento às entidades seguidamente enunciadas, com um grande apreço pessoal.

Ao Senhor Tenente-Coronel AdMil (Doutor) David Pascoal Rosado pela elevada estima, dedicação, profissionalismo e disponibilidade com que sempre me presenteou desde o início do curso da Academia Militar, quer enquanto Professor Militar, como Diretor do Curso de Administração Militar e, agora, Orientador do TIA. Agradeço ainda, especialmente, a forma como acompanhou o desenvolvimento do TIA, sempre bastante disponível para atender às dúvidas ou orientar para a consecução dos objetivos propostos.

À Senhora Major AdMil Helga Santa Comba Lopes que na qualidade de Professora Militar e de Coorientadora sempre procurou auxiliar em qualquer problema com que me fosse deparando, revelando um elevado sentido de tutela.

Ao Senhor Tenente-Coronel AdMil Paulo Jorge Alves Gomes que, enquanto Diretor do Curso de Administração Militar, zelou sempre pela qualidade da formação prestada no TPO, proporcionando um importante elo de ligação entre a AM e a ES.

À Senhora Capitão AdMil Diana Paula Martins Gonçalves, Diretora de TPO, pela elevada estima, disponibilidade, preocupação e abertura que sempre demonstrou, permitindo a realização do melhor TPO possível ao seu alcance.

Ao Exmo. Senhor Major-General João Manuel Lopes Nunes dos Reis, ao Exmo. Senhor Major-General Jorge Manuel Lopes Nunes dos Reis, ao Exmo. Senhor Major-General Fernando António de Oliveira Gomes, ao Senhor Coronel AdMil Rui Manuel David de Jesus, ao Senhor Tenente-Coronel AdMil Francisco José Domingos Marçal da Silva, ao Senhor Tenente-Coronel AdMil Luís Miguel Pinheiro Dias Fernandes, à Senhora Tenente-Coronel AdMil Filipa Mota Gonçalves e à Senhora Carla Susana Torres Fernandes Ramos,

pelo facto de terem encontrado a disponibilidade, durante o exercício das suas funções, para prestarem o seu contributo na realização dos inquéritos por entrevista.

Ao Senhor Coronel AdMil Manuel Antunes Borges Correia, a quem gostaria de transmitir uma especial palavra de apreço e de agradecimento por ter saído do descanso da sua residência e me ter enriquecido enquanto pessoa e enquanto militar com as suas experiências e vivências.

À minha família: ao meu pai e à minha mãe que sempre deram tudo de si, sacrificando-se muitas vezes para me proporcionar todas as condições para ambicionar e alcançar todos os desafios a que me propus; ao meu irmão, o meu maior crítico e grande referência, que com a sua maneira especial de ser, fez com que eu me tornasse cada vez mais independente e capaz; e à minha namorada Sara Martins, por todo o apoio, carinho e preocupação, partilhando comigo todas as dificuldades com que me deparei nos últimos anos de Academia Militar.

A todos os professores e oficiais que conheci nos últimos cinco anos de Academia Militar que contribuíram com o seu conhecimento e experiência para a minha formação pessoal, académica e militar.

Por fim, deixo uma palavra de agradecimento a todos os meus camaradas do Curso Tenente-General Bernardim Freire de Andrade, que me acompanharam e facilitaram esta jornada, pois, apesar de ser o único aluno do Curso de Administração Militar, nunca me senti só e tive sempre alguém com quem contar.

Por todos vós, vou “Cumprir para bem servir”!

Filipe André Bicho Augusto

## RESUMO

No decorrer da evolução das sociedades Ocidentais e, mais especificamente da sociedade portuguesa, há uma percepção de que o desenvolvimento do Exército depende diretamente desta. A evolução da sociedade portuguesa tem levado a uma reestruturação do Exército e a uma alteração do relacionamento civil-militar. Deste modo, a investigação incidiu sobre a determinação do lugar do Oficial de Administração Militar no Exército e na sociedade portuguesa, bem como o grau de profissionalismo e especialização necessários ao desempenho das suas funções, submetido a imperativos sociopolíticos.

Então, com o objetivo de determinar qual o Modelo de Relacionamento Civil-Militar que se aplica à carreira do Oficial de Administração Militar, procurou-se perceber o impacto da evolução da sociedade portuguesa no Exército; compará-lo com os Exércitos aliados; descrever a evolução do Serviço de Administração Militar; caracterizar o leque de funções típico de um Oficial de Administração Militar na atualidade; e identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidade e vulnerabilidades da carreira do Oficial de Administração Militar.

Da análise e da discussão dos resultados foi possível determinar que a carreira do Oficial de Administração Militar partilha de valores institucionais, bem como de valores ocupacionais, havendo uma adaptação à nova mentalidade sociopolítica portuguesa.

Assim, e através da aplicação da estratégia de investigação qualitativa e do método dedutivo, foi possível chegar à conclusão de que o modelo de Relacionamento Civil-Militar que se aplica à carreira do Oficial de Administração Militar é o Modelo Institucional/Ocupacional proposto por Charles Moskos.

**Palavras-Chave:** Modelos de Relacionamento Civil-Militar; Serviço de Administração Militar; Exército Português; Sociedade Portuguesa.

## ABSTRACT

In the course of the evolution of Western societies, and more specifically of the Portuguese society, there is a realization of the development that the Army depends directly of it. The evolution of Portuguese society has led to a restructuring of the Army and a change in the civil-military relationship. Thus, the investigation focused on the determination of the place that the Military Administration Officer occupies in the Army and in the Portuguese society, as well as the degree of professionalism and specialization required for the performance of its duties, under sociopolitical imperatives.

With the purpose of determining the Civil-Military Relationship Model that applies to the career of the Military Administration Officer, the research sought to understand the impact of the evolution of Portuguese society in the Army; compare it with allied Armies; describe the evolution of the Military Administration Service; characterize the range of roles typical of a Military Administration Officer at the present time; and identify strengths and weaknesses as well as opportunities and threats of the Military Administration Officer's career.

From the analysis and discussion of the results it was possible to determine that the career of the Military Administration Officer shares institutional values as well as occupational values, adapting to the new Portuguese sociopolitical mentality.

Therefore, through the application of a qualitative investigation strategy and of a deductive method, it was possible to reach the conclusion that the model of Civil-Military Relationship that applies to the career of the Military Administration Officer is the Institutional/Occupational Model proposed by Charles Moskos.

**Keywords:** Civil-Military Relationship Models; Military Administration Service; Portuguese Army; Portuguese Society.



## ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE.....	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE GERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABELAS.....	x
LISTA DE APÊNDICES.....	xi
LISTA DE ANEXOS.....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS.....	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1. MODELOS DE RELACIONAMENTO CIVIL-MILITAR.....	4
1.1. Origens do Profissionalismo Militar.....	4
1.2. Modelo Institucional – Samuel P. Huntington.....	7
1.3. Modelo Ocupacional – Morris Janowitz.....	10
1.4. Modelo Híbrido – Charles Moskos.....	14
1.5. Os Modelos de Relacionamento Civil-Militar na Atualidade.....	17
CAPÍTULO 2. CARATERIZAÇÃO DA CARREIRA DO OFICIAL DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR.....	20
2.1. Génese do Serviço de Administração Militar.....	20
2.2. A Administração Militar: Da Génese à Atualidade.....	22
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA.....	25

---

3.1. Delimitação da Abordagem .....	25
3.2. Perguntas Derivadas .....	26
CAPÍTULO 4. MÉTODOS E MATERIAIS .....	27
4.1. Tipo de Estudo .....	27
4.2. Amostra.....	27
4.3. Instrumentos.....	28
4.4. Procedimentos.....	29
CAPÍTULO 5. RESULTADOS .....	31
5.1. Inquérito por Entrevista .....	31
5.1.1. Análise do Guião de Entrevista n.º 1.....	31
5.1.2. Análise do Guião de Entrevista n.º 2.....	43
5.2. Análise SWOT .....	45
CAPÍTULO 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	47
6.1. Resposta às Perguntas Derivadas.....	47
6.2. Resposta à Pergunta de Partida .....	51
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho de Investigação.....	I
---	---

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise SWOT – Estratégias de Desenvolvimento .....	46
Tabela 2 – Mapa resumo das entrevistas .....	III
Tabela 3 – Análise de conteúdo da questão nº 1 .....	VIII
Tabela 4 – Análise de conteúdo da questão nº 2 .....	XI
Tabela 5 – Análise de conteúdo da questão nº 3 .....	XIV
Tabela 6 – Análise de conteúdo da questão nº 4 .....	XVIII
Tabela 7 – Análise de conteúdo da questão nº 5 .....	XXII
Tabela 8 – Análise de conteúdo da questão nº 1 .....	XXVII
Tabela 9 – Análise de conteúdo da questão nº 2 .....	XXIX
Tabela 10 – Análise de conteúdo da questão nº 3 .....	XXX
Tabela 11 – Análise SWOT: Vertente Interna e Vertente Externa.....	XXXI
Tabela 12 – Modelos Teóricos de Relacionamento Civil-Militar de Huntington, Janowitz e Moskos .....	XXXIII
Tabela 13 – Evolução dos Relacionamentos Civil-Militares .....	XXXIV

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Desenho de Investigação .....	I
Apêndice B – Plano de tarefas para o TIA .....	II
Apêndice C – Mapa resumo das entrevistas .....	III
Apêndice D – Guião de Entrevista n.º 1 .....	IV
Apêndice E – Guião de Entrevista n.º 2 .....	VI
Apêndice F – Análise de conteúdo das entrevistas relativas ao Guião de Entrevista n.º 1 .....	VIII
Apêndice G – Análise de conteúdo das entrevistas relativas ao Guião de Entrevista n.º 2 ...	XXVII
Apêndice H – Análise SWOT: Vertente Interna e Vertente Externa .....	XXXI

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo A – Modelos Teóricos de Relacionamento Civil-Militar de Huntington, Janowitz e Moskos .....	XXXIII
Anexo B – Evolução dos Relacionamentos Civil-Militares .....	XXXIV

## LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

<b>AdMil</b>	Administração Militar
<b>AM</b>	Academia Militar
<b>BGen</b>	Brigadeiro-General
<b>CEME</b>	Chefe de Estado Maior do Exército
<b>CmdPess</b>	Comando de Pessoal
<b>Cor</b>	Coronel
<b>DE</b>	Direção de Educação
<b>DFin</b>	Direção de Finanças
<b>DL</b>	Decreto-Lei
<b>DSAM</b>	Direção do Serviço de Administração Militar
<b>EPAM</b>	Escola Prática de Administração Militar
<b>EP</b>	Exército Português
<b>ES</b>	Escola dos Serviços
<b>FND</b>	Forças Nacionais Destacadas
<b>Gen</b>	General
<b>GNR</b>	Guarda Nacional Republicana
<b>HFAR</b>	Hospital das Forças Armadas
<b>I/O</b>	Institucional/Ocupacional
<b>IGE</b>	Inspeção Geral do Exército
<b>MDN</b>	Ministério da Defesa Nacional
<b>MGen</b>	Major-General
<b>NT</b>	Nossas Tropas
<b>OE</b>	Objetivo Específico
<b>OCAD</b>	Órgão Central de Administração e Direção
<b>OTAN</b>	Organização do Tratado Atlântico Norte
<b>PD</b>	Pergunta Derivada
<b>POCP</b>	Plano Oficial de Contabilidade Pública
<b>PP</b>	Pergunta de Partida

<b>QMG</b>	Quartel Mestre General
<b>QP</b>	Quadro Permanente
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RV/RC</b>	Regime Voluntariado/Regime Contrato
<b>SAM</b>	Serviço de Administração Militar
<b>SEN</b>	Serviço Efetivo Nacional
<b>SIG</b>	Sistema Integrado de Gestão
<b>SIG/DN</b>	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
<b>SMO</b>	Serviço Militar Obrigatório
<b>SNC</b>	Sistema de Normalização Contabilística
<b>SNC-AP</b>	Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas
<b>SOIS</b>	Secção de Operações de Informação e Segurança
<b>TCor</b>	Tenente-Coronel
<b>TIA</b>	Trabalho de Investigação Aplicada
<b>TO</b>	Teatro de Operações
<b>TPO</b>	Tirocínio de Promoção a Oficial
<b>U/E/O</b>	Unidade/Estabelecimento/Órgão
<b>UE</b>	União Europeia
<b>UnApEME</b>	Unidade de Apoio do Estado Maior do Exército



## INTRODUÇÃO

A obtenção do Mestrado Integrado em Administração Militar (AdMil), ciclo de estudos ministrado na Academia Militar, culmina, no caso do autor, no presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) intitulado “Dos Modelos de Relacionamento Civil-Militar e da Carreira do Oficial de Administração Militar: Génese, Evolução e Atualidade”.

O problema de investigação, segundo Kothari (2004), refere-se a uma dificuldade cujo investigador experiencia no contexto tanto de uma situação prática bem como de uma situação teórica, com o objetivo de obter uma solução para a mesma. Posto isto, a presente investigação incidiu sobre a carreira do Oficial de Administração Militar, procurando enquadrá-la no âmbito de um dos modelos de Relacionamento Civil-Militar e identificar pontos fortes e pontos fracos, potencialidades e vulnerabilidades para posterior orientação do desenvolvimento dessa carreira.

A Sociologia Militar incide sobre três áreas de intervenção, designadamente “profissão militar; organização; relações civil-militares” (Maria Carrilho, 1978, p. 160 *apud* Rosado, 2015, p. 159) que implicam uma cada vez maior “perspetiva multidisciplinar” e “progressivamente mais exigente, que muito tem contribuído para o enriquecimento da sua teoria” (Cobra, 2012, p. 25 *apud* Rosado, 2015, p. 159). Desta feita, começa a emergir, por parte dos sociólogos, no séc. XX, um interesse na profissionalização militar e no relacionamento civil-militar. Desses sociólogos militares, destacam-se Huntington, Janowitz e, mais tarde, Moskos, responsáveis pela criação dos modelos de relacionamento civil-militar Institucional, Ocupacional e Institucional/Ocupacional (modelo Híbrido), respetivamente.

Estes modelos preocupam-se com a crescente complexidade, diversificação e importância da função militar, o que desperta a necessidade de um estudo interdisciplinar e transnacional das forças armadas ocidentais. Estas alterações que afetam as últimas, consubstanciaram-se com a evolução da tecnologia e do panorama cultural da própria sociedade, o que implicou uma alteração das relações políticas internas e externas, a criação de um campo de batalha moderno e, conseqüentemente, uma modificação nas funções desempenhadas pelos militares na consecução da nova tipologia de missões que as forças armadas encontram além-fronteiras.

A presente investigação é pertinente na medida em que, tendo por base um estudo sobre os modelos acima identificados, procura determinar o lugar que o Oficial de

Administração Militar ocupa no Exército e na sociedade portuguesa, pretendendo caracterizar o impacto da evolução da sociedade civil e militar e do próprio controlo civil sobre as forças armadas no grau de profissionalismo e especialização/ambivalência de funções no caso específico dos Oficiais de Administração Militar do Exército Português.

Foi realizado um estudo que procurou aprofundar aspetos da evolução do Exército e da sociedade portuguesa, comparando-os com os nossos aliados; da evolução do Serviço de Administração Militar comparativamente a outras especialidades e a especialidades similares de outros Exércitos; do leque de funções desempenhado pelo Oficial de Administração militar; e da própria carreira do Oficial de Administração.

Sendo sabido que uma “área de estudo é muito ampla para conduzir um estudo preciso”, é essencial a determinação de uma Pergunta de Partida (PP) onde o estudo possa incidir para “limitar o espectro da análise” (Neuman, 2014, p. 18). Esta PP “relaciona o problema” com uma “solução provisória para o problema, na base de um enunciado geral de relação entre as variáveis (...) com coerência externa (compatível com o conhecimento científico) e com coerência interna (consistência lógica)” (Carvalho, 2002, pp. 107-108).

A PP que limita o espectro da análise e procura a solução do problema consiste em: “Qual é o Modelo de Relacionamento Civil-Militar que se aplica à carreira do Oficial de Administração Militar?”.

Da PP extraiu-se um objetivo geral que define “as variáveis chave, a população alvo e a orientação da investigação” (Fortin, 2009, p. 100). Esse objetivo geral expressa-se na seguinte premissa:

- Objetivo geral: Determinar o Modelo de Relacionamento Civil-Militar que se aplica à carreira do Oficial de Administração Militar.

Por conseguinte, foram definidos objetivos específicos, ações especificadas que proporcionam o alcance de determinado fim (Gray & Malins, 2004) e que asseguram que os dados recolhidos são relevantes (Kothari, 2004), indo de encontro ao panorama geral da investigação iniciado pela PP:

1. Objetivo específico 1: Perceber a forma como a evolução da sociedade portuguesa influenciou a evolução do Exército Português.
2. Objetivo específico 2: Comparar a conjuntura do nosso Exército com os Exércitos aliados.
3. Objetivo específico 3: Descrever a evolução do Serviço de Administração Militar face às demais especialidades do Exército e a especialidades similares além-fronteiras.

4. Objetivo específico 4: Caracterizar o leque de funções que um Oficial de Administração Militar desempenha na atualidade.
5. Objetivo específico 5: Identificar os pontos fortes e pontos fracos e potencialidades e vulnerabilidades da carreira do Oficial de Administração Militar na atualidade.

Para a consecução dos objetivos determinados, o presente trabalho de investigação apresenta na sua constituição duas partes distintas.

A primeira parte é constituída pelos Capítulos um e dois, onde é feita, respetivamente, uma descrição das principais teorias e um enquadramento funcional.

No primeiro Capítulo, procurou-se identificar as origens da problemática do profissionalismo militar e descrever os principais Modelos de Relacionamento Civil Militar, bem como, posteriormente, a sua aplicação na atualidade.

No segundo Capítulo, discorreu-se acerca da génese e evolução até à atualidade do Serviço de Administração Militar, procurando uma descrição daquilo que implica pertencer ao quadro de Oficiais de Administração Militar.

A segunda parte é dedicada à aplicação prática dos Modelos de Relacionamento Civil-Militar à carreira do Oficial de Administração, e é constituída pelos Capítulos três a seis.

No Capítulo três, é identificada a metodologia que foi aplicada no presente estudo científico, sendo que o Capítulo quatro diz respeito aos métodos e materiais utilizados na recolha e tratamento de dados.

O Capítulo cinco incide na apresentação dos dados recolhidos e à análise de resultados, enquanto que no Capítulo seis se expõe a discussão desses mesmos resultados. Por fim, dá-se o culminar deste Trabalho de Investigação Aplicada, traduzido na expressão das conclusões, recomendações e limitações do mesmo.

# CAPÍTULO 1. MODELOS DE RELACIONAMENTO CIVIL-MILITAR

## 1.1. Origens do Profissionalismo Militar

A sociologia, enquanto ciência, lida com os assuntos militares desde o momento do seu nascimento e é Auguste Comte o primeiro que trata da organização da história social, de modo a analisar pormenorizadamente a interação entre os militares e a sociedade civil. Afirma que as primeiras referências à atividade militar surgem com a aparição do *Homo Sapiens*, nomeadamente através da criação das primeiras ferramentas utilizadas como armas e a identificação de uma primeira autoridade que seria reconhecida como a do líder militar, incentivando à cooperação entre as pessoas e ao valor social primário, delineando-se requisitos da vida militar (Caforio, 1998).

Notemos que English (2002, p. 4) identifica como “um dos fatores chave que surgem nas abordagens [sociológicas] na definição da relação entre as forças armadas e as suas sociedades o grau de profissionalismo (ou falta dele) que as forças armadas demonstram”. E daí que, em ordem a ser capaz de se abordar as origens da problemática do profissionalismo nas forças armadas e o impacto que este foi tendo na sociedade, é essencial entender o significado que estes dois conceitos implicam.

De agora e em diante, trataremos do profissionalismo enquanto “reconhecimento oficial de que uma ocupação usa no seu trabalho um corpo complexo de conhecimento formal e capacidades para dirigir conceitos ou teorias que requerem uma quantidade considerável de descrição” (Freidson, 2001, p. 83, *apud* English, 2002, p. 1). Importa também deixar patente, que no que diz respeito às relações civil-militares, Hooker (2011, p. 1, *apud* Travis, 2017, p. 1) define-as como uma “relação entre as forças armadas de um estado e a sociedade em geral que servem – a forma como comunicam, como interagem, e como a interface entre estes é ordenada e regulada”.

Ora, sendo verdade que o aspeto militar apareceu desde cedo na sociedade, e sendo a guerra um agente ativo no desenvolvimento das sociedades primitivas, ela concorreu para que as mesmas se expandissem em duas direções: por um lado, em agregações individuais humanas que tendiam a crescer numericamente para que pudessem lidar com as suas necessidades militares; e, por outro lado, nas que se expandiam através da subjugação das

populações derrotadas. A guerra e o espírito militar surgiram assim, em grande medida, enquanto força principal do desenvolvimento das antigas sociedades (English, 2002).

Johansen, Laberg e Martinussen (2014) identificam na atualidade quatro tipos de *etos*<sup>1</sup> que advêm das primeiras sociedades militares para o desenvolvimento do profissionalismo e desempenho militar. Estes *etos* consistem no *etos* expedicionário - disposição dos militares para participar em operações internacionais conjuntas; *etos* operacional - com ênfase na condução de operações, particularmente no desenvolvimento e fomento das capacidades de combate; *etos* guerreiro - recorrente da cultura guerreira e as suas virtudes; *etos* dos pares - motivação para servir baseado no espírito de equipa e na camaradagem, ao invés do desejo de servir uma causa superior.

Estes *etos* são também identificados na caracterização das organizações militares da história da sociedade elaborada por Keegan (1994). São, nomeadamente, as organizações militares guerreiras, regulares, mercenárias, milicianas, de conscrição e de escravatura (esta última sem relevância para os modelos dos Estados Ocidentais).

As sociedades guerreiras, tais como as dos Hunos, Mongóis, Sikhs, Zulus, Samurai e classes cavaleiras Ocidentais, estavam baseadas numa pequena classe de homens, com *etos* guerreiro, impelidos a fazer a guerra como forma de vida, justificada pelo risco, excitação e recompensas do combate. O exército<sup>2</sup> permanente regular, apresentado como uma alternativa eficaz à sociedade guerreira e feudal, surgiu na Suméria há 3000 anos e é entendido como fiável e eficiente, mas excecionalmente dispendioso. Assim, de modo a colmatar algumas das desvantagens de um exército permanente, surgiram as forças mercenárias que vendiam os seus serviços militares a troco de dinheiro e outros incentivos, como terras, direito a cidadania e um trato e *status* social especial (Keegan, 1944).

Contudo, este sistema de mercenários poderia revelar-se perigoso caso um Estado dependesse demasiadamente deles. Estes mercenários, sem sentido de honra e lealdade, que agiam por interesse próprio e não do Estado, poderiam deixar de combater em alturas críticas e até mesmo agirem de modo a derrubar o governo. Uma alternativa ao emprego destas forças consistiu no sistema de milícia, onde todos os membros do sexo masculino com posses e com a mínima condição física eram recrutados. Isto proporcionou um Exército com uma quantidade e qualidade inferiores, mas maior lealdade e fiabilidade, bem como um custo

---

<sup>1</sup> Etos é definido, na sociologia, como o conjunto dos costumes e práticas caraterísticos de um povo em determinada época ou região. Cfr. <https://www.priberam.pt/dlpo/etos>, acedido em 07 de fevereiro de 2018, às 00h37min.

<sup>2</sup> Exército, no sentido lato, enquanto conjunto de forças de cada beligerante em campanha. Cfr. <https://www.priberam.pt/dlpo/ex%C3%A9rcito>, acedido em 06 de março de 2018, às 23h07min.

relativamente mais baixo (tendo em conta que os cidadãos eram responsáveis por adquirir os seus próprios equipamentos e armas) (Keegan, 1994).

Por outro lado, o sistema de conscrição também dependia dos seus cidadãos para ingresso nas fileiras, não fazendo restrição a certas classes sociais, mas aceitando, sim, todos os cidadãos do sexo masculino considerados capazes. Era, então, possível, através deste sistema, obter exércitos com elevado número de homens. Isto acarretaria, no entanto, grandes custos e acarretaria um novo problema, designadamente o da militarização da sociedade (Keegan, 1994).

Neste âmbito, e no que toca à profissionalização das forças armadas no Ocidente, Vaz (2001, p. 51) identifica dois tempos: “um lento e outro acelerado”.

O início do período lento é:

“remetido para um gesto carregado de simbolismo: a atribuição, por Roma, dum soldo aos legionários destacados para os confins do Império. Recordam-se a seguir as companhias francas de origem suíça, comandadas por *condottieri* italianos, que se incorporavam nas formações militares da Idade Média. Na mesma linha são lembradas as “companhias de aventureiros” que, nos séculos XIV e XV, serviram, sem grandes preocupações de fidelidade e também com sucesso limitado, um grande número de senhores um pouco por toda a Europa” (Vaz, 2001, p. 51).

E, relativamente ao período acelerado, destacam-se quatro fenómenos:

“Em primeiro lugar, o sucesso das lutas anticolonialistas, no decurso das quais ficou demonstrada a aptidão da guerra revolucionária como instrumento de combate contra as forças convencionais das potências europeias. (...). Acabaram por se aperceber, entre outras razões, da inadequação dos conscritos às regras dum novo jogo (...). Junte-se a isso a crescente exigência das habilitações técnicas requeridas pelas novas funções militares e a natureza do mercado de trabalho da altura, muito competitivo e em recessão (...) o segundo aspeto: a esperança de que a profissionalização calasse os protestos dos jovens contra a prestação do serviço militar obrigatório. (...) A falta dum inimigo credível é o terceiro fenómeno. (...) [O quarto fenómeno advém das] guerras das Malvinas e do Golfo [que] vieram proclamar de forma perentória a superioridade dos aparelhos profissionais. A contundente vitória dos profissionais britânicos sobre os conscritos argentinos – muito superiores em número – na Guerra das Malvinas, em 1982, já fizera vacilar as convicções dos adeptos das Forças Armadas de conscrição” (Vaz, 2001, p. 51).

Posto isto, surge-nos agora a discussão relativa à caracterização da profissionalização militar e, conseqüentemente, as relações de controlo que se estabelecem entre os civis e os militares, forças armadas e sociedade. Assim, identificam-se os:

“(...) modelos de relacionamento civil-militar por parte de Samuel P. Huntington, do profissionalismo integral ou institucional (...); por parte de Morris Janowitz, do militarismo pragmático ou funcionalista (...). A estas duas perspetivas contrapõe Charles C. Moskos o modelo pluralista ou ocupacional/convergente ou ainda institucional/ocupacional (...) que pode ser encarado como a síntese entre o

pragmatismo de Janowitz e o integralismo de Huntington” (Rosado, 2015, pp. 160-162).

## 1.2. Modelo Institucional – Samuel P. Huntington<sup>3</sup>

*The Soldier and the State*, obra publicada em 1957 por Samuel Huntington, consistiu num pilar para o estudo do profissionalismo militar no contexto da Guerra Fria, enquanto fornecia um aviso prévio acerca dos supostos perigos do novo profissionalismo (Gates, 1985). Na sua obra, sugeria um modelo de relações civil-militares que dependia das variáveis do profissionalismo militar e da participação militar no processo político (Huntington, 1957, p. 2 *apud* Nix, 2012, p. 89). Neste modelo, considerado puramente institucional, os oficiais militares obtinham toda a sua satisfação ocupacional e dedicavam todo o seu esforço no estudo e mestria das capacidades militares. A complexidade do campo de batalha moderno tornou “impossível ser-se um especialista na gestão da violência para a defesa externa e ser, ao mesmo tempo, proficiente quer na política, quer no uso da força para a manutenção da ordem interna” (Huntington, 1957, p. 32 *apud* Gates, 1985, p. 427).

Então, Huntington (1957 *apud* Harries-Jenkins, 2003) identificou uma Profissão de Armas, representativa de uma imagem que as forças armadas têm de si próprias e em que estas são nitidamente diferenciadas da organização civil, onde os indivíduos sentem um “chamamento” para a “vocação” militar. Esta Profissão de Armas apresenta duas características: aquela que se foca na função essencial do militar (aplicação ordenada de força na defesa do estado e dos seus interesses) e aquela outra que se foca nos seus comportamentos básicos (como o dever, honra ou responsabilidade). Esta Profissão de Armas é, no fundo, “uma instituição social essencial oferecendo uma forma de vida ordeira, um pouco à parte, mas não sem elegância” (Hackett, 1962, p. 65 *apud* Harries-Jenkins, 2003, p. 3), onde, segundo a formulação clássica de Huntington, “os militares profissionais são treinados e organizados para obter determinadas capacidades especiais designadas para proteger o Estado e a Nação, gerando um sentimento de identidade coletiva” (Huntington, 1957, pp. 8-10 *apud* Mani, 2007, p. 595). Mais especificamente, no que diz respeito aos oficiais, estes devem possuir “uma capacidade intelectual extraordinariamente complexa que necessita de estudo e treino compreensivo (...) [e] a capacidade peculiar de um oficial é a gestão da violência e não o próprio ato de violência” (Huntington, 1957, p. 13 *apud* Linden, 2003, p. 11).

---

<sup>3</sup> *Vd.* Anexo A.

É no âmbito dos militares enquanto gestores de violência, com ética militar, que Huntington identificou um grupo ocupacional cujo profissionalismo derivava da especialização, da responsabilidade para com a sociedade e do institucionalismo (Crosbie & Kleykamp, 2017).

Esta especialização implica não só a mestria da sua área (tanto a nível teórico como prático), mas também um entendimento da sociedade em geral (Linden, 2003), sendo necessário que os oficiais, pertencentes à Profissão de Armas, “possuam um corpo relevante de conhecimento e capacidades de gestão de violência, distinguindo-os dos restantes elementos das forças armadas” (Browne, 2003, p. 13). Para além disso, “quanto maior e mais complexa for uma organização de violência cujo oficial é capaz de dirigir, e maior o número de situações e condições a que está sujeito, maior a sua competência profissional” (Huntington, 1957, p. 11 *apud* Linden, 2003, p. 11). No profissionalismo está inerente a responsabilidade para com a sociedade, pois “uma ocupação não é uma profissão a não ser que o serviço prestado seja essencial para o funcionamento da sociedade e a recompensa monetária não pode ser o foco principal do profissional” (Linden, 2003, p. 11). Contudo, não haverá um verdadeiro profissionalismo sem institucionalismo:

“um sentimento de unidade orgânica e uma consciência deles próprios [, militares,] enquanto grupo à parte dos leigos. Este sentimento coletivo tem as suas origens no treino e disciplina moroso necessário à competência profissional, ao elo comum de trabalho e à partilha de uma responsabilidade social única” (Huntington, 1957, p. 10 *apud* Linden, 2003, p. 11).

No fundo, Huntington defende que “a vocação de oficial absorve todas as suas energias e provê toda a satisfação ocupacional [do oficial]. Ser oficial é um papel exclusivo, incompatível com qualquer outro papel social ou político significativo” (Huntington, 1956, p. 381 *apud* Sarigil, 2011, pp. 267-268).

Complementando, Huntington identifica dois tipos de controlo civil: um objetivo e outro subjetivo. Relativamente ao controlo subjetivo, o mais comum, não são diferenciados os grupos civis dos militares, nem os seus valores caraterísticos. Este é identificado com “a maximização do poder de instituições governamentais particulares, classes sociais particulares, e formas constitucionais particulares” (Huntington, 1957, p. 81 *apud* Kukreja, 1989, p. 166). Aqui, as autoridades concebiam uma série de mecanismos de controlo político para assegurar o controlo subjetivo, alcançando “o seu fim através da civilização dos militares, moldando-os à imagem do estado” (Huntington, 1957, p. 87 *apud* Herspring, 1999, p. 560).



O controlo civil objetivo constitui uma solução para uma tensão que existia entre os desejos pelo controlo civil e uma necessidade de segurança militar, isto é, os esforços para melhorar o controlo civil sobre o poder militar e diminuir a sua capacidade de ser uma força eficaz de combate (Hedlund, 2013). Este controlo é aquele que garante a proteção da sociedade civil de inimigos externos e das próprias forças armadas. Para tal, a chave encontra-se no profissionalismo militar (Feaver, 1996).

Qualquer ação que promova a profissionalização das forças armadas pode ser pensada como uma parte do esquema do controlo objetivo; todas as outras ações pertencem à antítese do controlo objetivo – o controlo subjetivo (Feaver, 1996). O objetivo primário do mecanismo do controlo objetivo é “o reconhecimento do profissionalismo autónomo militar” (Huntington, 1957, p. 83 *apud* Feaver, 1996, p. 160). A especialização específica que compõe a profissão militar é a gestão da violência e da defesa do estado, sendo que qualquer interferência “[n]a política está para além do âmbito da competência militar e a participação dos oficiais na política mina o seu profissionalismo” (Huntington, 1957, p. 64 *apud* Heiduk, 2011, p. 252). O controlo objetivo enfraquece as forças armadas politicamente sem as enfraquecer em termos militares, pois a profissionalização destas torna-as politicamente neutras e voluntárias à subordinação. Para Huntington (1957, p. 84 *apud* Feaver, 1996, p. 160) “um corpo de oficiais altamente profissional [deve estar] pronto para cumprir os desejos de qualquer grupo civil que assegure a autoridade legítima num estado”.

Esta teoria de controlo civil objetivo enfatiza o “imperativo funcional” militar de providenciar segurança a nível nacional sem minar o sistema democrático do governo, permitido através do isolamento do poder militar do poder político e da proteção do sistema político do poder militar (Travis, 2017).

O poder militar, a obediência e a disciplina eram desenvolvidos dentro de um ambiente isolado, pois a “essência do controlo civil objetivo é o reconhecimento do profissionalismo militar autónomo”, tornando as forças armadas “[n]uma ferramenta do estado” (Huntington, 1957, p. 83 *apud* Travis, 2017, p. 397). Este controlo civil será minado caso “os líderes militares (...) enquanto conselheiros profissionais (...) permaneçam fora da esfera militar, ou caso os civis tornem impossível executarem as suas responsabilidades profissionais” (Huntington, 1956a, p. 678 *apud* Travis, 2017, p. 397).

O controlo civil objetivo sobre os militares é maximizado quando estão reunidas quatro condições interligadas: (1) os militares são isolados de “outros elementos da estrutura social”; (2) a defesa da sociedade é atribuída a “grupos militares”; (3) os militares permanecem “indiferentes” aos valores sociais e ideologias políticas da sociedade; e (4) os

militares operam dentro de “uma esfera independente de imperativos puramente militares”. Questionar a esfera política torna-se redundante pois “O exército faz o que é mandado fazer, e nada mais” (Huntington, 1956b, pp. 380-381, *apud* Travis, 2017, p. 397).

Dadas estas quatro condições, o controlo objetivo requer soldados profissionais para seguir um código de ética profissional composto por cinco preceitos (com variáveis designadas): (1) uma devoção focada e permanente no desenvolvimento das capacidades e funções militares (especialização); (2) abstenção da política evitando qualquer atividade política (política); (3) dissociação de áreas técnicas e de carreira que não estejam relacionadas com a profissão militar (desinteresse); (4) obediência para identificar e legitimar os líderes civis (controlo civil); e (5) adesão a uma autoridade “reconhecida” única (autoridades) (Huntington, 1956a, p. 679 *apud* Travis, 2017, p. 397).

Em suma, o modelo de relacionamento civil-militar proposto por Huntington:

“preconizava um profissionalismo integral ou institucional, no qual os militares abdicariam das suas convicções políticas para se vincularem apenas ao cumprimento das missões, sem se preocuparem com as consequências políticas dos seus atos – um ponto de vista que sugere diferenciação entre os valores civis e militares e que defende o isolacionismo das Forças Armadas como forma de garantir o seu controlo pelo poder político” (Vaz, 2001, p. 55).

### 1.3. Modelo Ocupacional – Morris Janowitz<sup>4</sup>

No período após a Segunda Guerra Mundial, as forças armadas começavam a adquirir inúmeras características geralmente típicas de organizações civis, estando a desenvolver um *etos* político cada vez mais explícito (Pratt, 1987). Esta transformação serviu como ponto de partida para o segundo pilar das teorias das relações civil-militares americanas, designadamente uma teoria puramente ocupacional. Essa teoria, expressa em *The Professional Soldier* e publicada em 1960 por Morris Janowitz, focava-se, tal como a de Huntington, no corpo de oficiais e no conceito de profissionalismo. Contudo, abordava a politização das forças armadas como inevitável, tendo em conta a evolução das operações militares e o alcance global das políticas nacionais e internacionais (Feaver, 1996).

Em *The Professional Soldier*, Janowitz realçou uma teoria republicana cívica das relações civil-militares, onde as forças armadas profissionais se viam como soldados-cidadãos e não como mercenários, ou um outro grupo de pressão político, de modo a fechar o fosso entre os valores civis e militares e se atingir um controlo civil absoluto (Janowitz, 1960 *apud* Yavuz Cilliler, 2016). Para Janowitz a profissão militar não era estática, mas sim

---

<sup>4</sup> *Vd. Anexo A.*

dinâmica pois alterava-se em consequência das transformações sociais da sociedade em que se insere, tendendo a convergir para as normas e estruturas civis (Harries-Jenkins, 2003). Consequentemente, foram colocadas quatro hipóteses relevantes, “como o ponto de partida para a análise da profissão militar”: a transição da autoridade e disciplina militar para o desenvolvimento de competências de persuasão e manipulação; a não existência de uma capacidade restritiva que diferenciasse as elites militares e civis; a evolução da base do recrutamento dos oficiais; e o desenvolvimento de um etos político mais explícito na carreira do oficial (Janowitz, 1960, p. 7 *apud* Harries-Jenkins, 2003, p. 4).

Na sequência destas hipóteses, Janowitz apresentou um modelo de profissionalismo militar pragmático (constituindo uma antítese da Profissão de Armas proposta por Huntington): o da Profissão Militar Pragmática. Este profissionalismo militar pragmático, ou ocupacional, que Janowitz defendia “como o mais favorável ao correto relacionamento civil-militar” (Vaz, 2001, p. 55), sugeria que a forma de profissionalização fosse determinada pelas necessidades imediatas, por aquilo que é aceitável pela sociedade e por aquilo que é percebido como a forma mais eficiente para realizar determinada tarefa (Harries-Jenkins, 2003). Ou seja, “as Forças Armadas podiam e deviam estar integradas na sociedade, porque só assim se assegurava o seu efetivo controlo pelo poder político” (Vaz, 2001, p. 55), sendo que, para tal, seria essencial a provisão de programas de educação política explícitos para ligarem o treino profissional militar aos propósitos nacionais e transnacionais (Janowitz, 1983 *apud* Harries-Jenkins, 2003, p. 6).

Janowitz, contrariamente a Huntington, defendia que os militares eram, primariamente, cidadãos que deveriam estar envolvidos na vida pública. Este envolvimento permitiu uma sobreposição da vontade da defesa da nação, dos interesses militares e dos interesses do Estado (Burk, 2002). Assim, a autonomia operacional das forças armadas acabava por ser restringida, enquanto, simultaneamente, o seu papel profissional seria alargado em termos da sua participação nos debates políticos, económicos e sociais onde o governo utilizava a força militar (Segal, 1986 *apud* Harries-Jenkins, 2003).

Janowitz previa que “o futuro da profissão militar” estava “no equilíbrio entre a estabilidade organizacional e a adaptação às rápidas mudanças tecnológicas e políticas” (1960, p. 417 *apud* Kukreja, 1989, p. 167). Neste âmbito, também Janowitz, tal como Huntington, explorou o funcional imperativo, o que o levou a identificar um novo papel pragmático militar para a dissuasão estratégica e a guerra limitada, devendo os meios militares estar cuidadosamente ajustados aos objetivos políticos procurados (Larson, 1974 *apud* Hedlund, 2013). Este novo papel era o do militar enquanto polícia, onde “os

estabelecimentos militares tornam-se forças policiais, sendo continuamente preparadas para agir, empenhadas para o uso mínimo da força, e procurando relações internacionais viáveis, em vez da vitória” (Janowitz, 1960, p. 418 *apud* Feaver, 1996, p. 164).

Tendo em conta que os oficiais tendiam para se tornar cada vez mais politizados, seria necessário a obtenção de capacidades comuns com os administradores civis e os líderes políticos (Janowitz, 1960 *apud* Emizet, 2000). Deste modo, Janowitz (1960 *apud* Crosbie & Kleykamp, 2017) apresentou uma definição expansiva das relações civil-militares, reconhecendo que o apoio de combate, a logística, as aquisições e campos similares também contribuem para os objetivos coletivos e áreas de conhecimento específicas das forças armadas. Para tal, defendia a adição de novas responsabilidades militares, desde a manutenção da paz até à construção de um Estado, ao leque das operações militares para além da guerra, as quais se tornaram responsabilidades formais dos serviços.

Então, a profissão militar passou a ser favorecida como uma ocupação “legitimada nos termos do mercado [de trabalho]” (Moskos, 1977, p. 42). Enquanto ocupação, os militares faziam parte integral de um amplo sistema social, não se podendo presumir que o seu treino, obediência, disciplina e doutrina precedesse os seus elos políticos e sociais (Emizet, 2000).

No fundo, Janowitz avançou com uma marca de pragmatismo que reclamava um respeito pelo equilíbrio entre a tradição e a experiência na busca da inovação e, simultaneamente, uma subordinação à democracia política (Janowitz, 1971 *apud* Travis, 2017). De acordo com Burk (1991, p. 47 *apud* Travis, 2017, p. 399)

“A sociologia pragmática reconhece a constante da mudança social e a necessidade de uma adaptação institucional cuja ação social cooperativa torna possível. A sua tarefa e contribuição, conforme Janowitz, é identificar as tendências fundamentais no desenvolvimento social, para indicar as suas implicações substantivas para o controlo social, e para clarificar alternativas realistas à construção institucional”.

Consequentemente, este pragmatismo apresentava quatro princípios, designadamente o prático, o pluralista, o participativo e o provisional (Travis, 2017), sendo que juntos forneciam uma abordagem teórica às relações civil-militares na determinação de opções e soluções na condução da guerra. A característica primária que distinguia o controlo civil pragmático do controlo objetivo centrava-se na forma como o soldado profissional, enquanto político militar e gestor de violência, se relacionava com as outras partes do governo na criação da política, no planeamento e na gestão da segurança nacional (Janowitz, 1983 *apud* Travis, 2017). O aspeto proeminente desta característica envolvia o papel da carreira dos militares profissionais nos processos políticos quando tais processos influenciavam o

planeamento da guerra, a execução das campanhas militares, e a criação das políticas de tempo de guerra. O controlo civil pragmático reconhecia que existiam inúmeras formas de os profissionais militares e de os líderes políticos civis interagirem entre si durante os tempos de paz (para preparar para as crises) e de guerra (para alcançar a paz) (Travis, 2017).

Do paradigma do controlo pragmático são emanados os métodos utilizados pelos civis para o controlo das forças armadas, bem como a condução do relacionamento civil-militar, que dependem do tipo de conflito promovido e do meio envolvente (Clausewitz, 1976 *apud* Travis, 2017). Esta adaptação ao tipo de conflito e ao meio envolvente implica uma cultura militar abrangente, capaz de interagir com os vários empenhamentos de segurança nacional, procurando a melhor solução não só para o alcance eficiente da vitória militar, mas também para os agentes políticos (Travis, 2017).

Existem três possíveis suposições interrelacionadas que ajudam na explicação do racional por detrás do controlo civil pragmático em relação ao controlo objetivo, e como o controlo pragmático se relaciona com “os maiores princípios do pragmatismo clássico” (Shields, 2008, p. 2015 *apud* Travis, 2017, p. 400). A primeira suposição diz respeito ao aspeto mais importante da guerra, “o porquê dos oficiais combaterem” (Janowitz, 1971, p. 440 *apud* Travis, 2017, p. 400), que se traduz na própria vontade de combater, prestar o serviço militar e defender a sua nação. Esta vontade é conseguida através da não separação dos soldados da sua própria cultura e sociedade – coisa que acontecia com o controlo civil objetivo (Travis, 2017). O serviço militar não deve ser incompatível com “os objetivos tradicionais do controlo político democrático” para assegurar a supremacia civil. Os valores do soldado profissional não colocam uma contradição entre os direitos do cidadão e a integração na sociedade política, pois os soldados profissionais são cidadãos como os demais e partilham valores comuns com a sociedade civil (Janowitz, 1971, p. 440 *apud* Travis, 2017, p. 401).

A segunda suposição é a de que as forças armadas operam como um sistema pluralista dentro de um ambiente político pluralista. O que por um lado compreende a colaboração e cooperação entre as diversas abordagens interdisciplinares (Shields, 2008, p. 212 *apud* Travis, 2017, p. 401) e, por outro, um sistema de forças capaz de assegurar a eficiência militar e de “proteger e sustentar os valores democráticos” coordenando as atividades de várias agências de segurança e militares que existem ao longo de “diferentes níveis do governo” (Burk, 2002, p. 24).

A terceira suposição é a de que os militares precisarão de manter a sua distinta esfera de competência caso aspirem a continuar com poder de combate (Feaver, 1996), tendo em

conta que “para negar ou destruir a diferença entre os militares e os civis não se pode produzir uma similaridade, mas corre-se o risco de criar novas formas de tensão e militarismo não antecipado” (Janowitz, 1971, p. 440 *apud* Travis, 2017, p. 402).

O que é essencial não é os militares evitarem a política, mas sim evitarem ser ideológicos, pois “as crenças políticas das forças armadas não são distintas das que operam na sociedade civil” (Janowitz, 1971, pp. 234-236 *apud* Travis, 2017, p. 404).

Para finalizar, o oficial militar deve ser

“sensível ao impacto político e social no estabelecimento militar nos assuntos da segurança internacional. É sujeito ao controlo civil, não apenas devido à regra da lei ou da tradição, mas também devido aos padrões profissionais auto impostos e à integração significativa com os valores civis” (Janowitz, 1960, p. 420 *apud* Linden, 2003, p. 12).

#### **1.4. Modelo Híbrido – Charles Moskos<sup>5</sup>**

Conforme sugerido por Croissant e Kuehn (2011, p. 131), Huntington e Janowitz produziram uma bifurcação da pesquisa civil-militar na ciência política e no ramo sociológico (Malešič, 2015). Contudo, houve um estudo da ideia das forças armadas pós-modernas (Moskos et al., 2000 *apud* Malešič, 2015).

Então, em 1977, Charles Moskos publicou o *From Institution to Occupation*, onde apresentou um refinamento do tema da convergência das teorias institucionais e ocupacionais, propostas respetivamente por Huntington e Janowitz (Pratt, 1987). Moskos definiu um “modelo pluralista” ou “institucional/ocupacional” (daqui em diante, I/O) em que sintetizou

“o pragmatismo de Janowitz e o integralismo de Huntington, e segundo o qual a profissão militar, em consequência de os valores do mercado se terem parcialmente sobreposto aos valores institucionais, foi avocando progressivamente um carácter mais ocupacional, que integra elementos dos dois modelos anteriores” (Vaz, 2001, p. 55).

Aí, referia que as forças armadas (norte americanas) estavam a mover-se de uma profissão para uma ocupação (Janowitz, 1977).

Consequentemente, Moskos (1977) relevou que as forças armadas podiam ser vistas como uma organização social que mantinha certos níveis de autonomia, refratando, simultaneamente, tendências sociais mais amplas. É desta perspectiva que aplicou uma análise ao desenvolvimento de uma estrutura emergente das forças armadas, o que implicou

---

<sup>5</sup> *Vd.* Anexo A.

uma reconstrução histórica, especificação da tendência e, mais particularmente, um modelo do estado dos assuntos futuros em relação à direção dos eventos atuais (Eulau, 1958 *apud* Moskos, 1977).

De modo a obter a convergência pretendida pela sua tese I/O, Moskos (1977) enquadrou a organização militar nos termos da instituição e da ocupação.

Neste contexto, uma instituição é legitimada pelos valores e pelas normas organizacionais<sup>6</sup>, isto é, o bem maior sobrepõe-se ao interesse próprio (Moskos, 1977, p. 44). Neste espectro, considera-se que os membros de uma instituição recebem uma espécie de “chamamento”. Esta vontade é congruente com as noções do autossacrifício, provocando um sentimento de alta estima por parte da sociedade (Moskos, 1986). No que diz respeito ao serviço militar, apesar de a remuneração pela carreira pessoal não poder ser comparável com as expectativas do mercado de trabalho, é muitas vezes compensado com um conjunto de benefícios sociais associados a um formato institucional, bem como a um retorno psicológico. Quando são sentidas injustiças, os membros de uma instituição não se organizam em grupos de interesse. Em vez disso, apelam aos seus superiores hierárquicos e esperam que a instituição, a título superior, seja capaz de cuidar dos interesses dos seus membros (Moskos, 1977).

O serviço militar adquiriu tradicionalmente muitas características institucionais, como sejam, por exemplo,

“termos fixos de contrato, serviços de 24 horas, deslocações frequentes do militar e da sua família, sujeição à disciplina e à lei e a incapacidade de apresentar demissão, de fazer greve ou negociar condições de trabalho. Para além destas características, existem ainda os perigos inerentes às operações militares e manobras de combate” (Moskos, 1986, pp. 42-43).

Ademais, também foi significativa a evolução do sistema de remuneração paternalista nas forças armadas, num modelo tendencialmente institucional. Trata-se de uma remuneração baseada no posto, antiguidade e agregado familiar (enquanto no sistema civil o cumprimento de objetivos determina a recompensa) onde não existe pagamento por horas extraordinárias, mas existem complementos em formas não monetárias tais como a alimentação, alojamento, fardamento e apoio à saúde, e compensações na reforma (Moskos, 1986).

---

<sup>6</sup> O autor dá o exemplo do lema “Duty, Honor, Country” (Dever, Honra, Nação) da United States Military Academy – West Point, responsável pela formação de oficiais do Exército dos EUA. Cfr. <https://www.usma.edu/news/sitespages/coat%20of%20arms%20and%20motto.aspx>, acedido em 08 de março de 2018, às 01h10min.

Da perspectiva de uma ocupação definida nos termos da oferta e da procura do mercado de trabalho, acontece que os trabalhadores com um patamar de competências similar, devem receber aproximadamente o mesmo que qualquer organização empregadora. Então, os trabalhadores devem cumprir determinadas obrigações contratuais, tendo, conseqüentemente, a sua retribuição. Contudo, neste caso, os interesses dos trabalhadores subsistem sobre os organizacionais, constituindo-se grupos de interesse na forma de Associações de Trabalhadores (Moskos, 1986).

Deste modo, no sentido da aproximação das forças armadas ao modelo ocupacional, ancorado aos princípios do mercado de trabalho, Moskos (1986) identificou três suposições:

1. Não existe distinção analítica entre as forças armadas e outros sistemas; mais especificamente, não existe diferença entre análises de eficiência de custos das empresas civis e os serviços militares;
2. A compensação militar deve ser, tanto quanto possível, na forma de dinheiro e não em espécie ou diferido, permitindo uma operação mais eficiente do mercado de trabalho;
3. A compensação militar deve estar ligada diretamente às diferenças de capacidades dos membros individuais de serviço.

Moskos (1977) referiu também uma certa resistência das forças armadas face aos resultados organizacionais de um modelo ocupacional, nomeadamente na adoção de um sistema salarial único que incorporasse todos os pagamentos básicos, abonos e benefícios fiscais num único pagamento que eliminasse as diferenças de compensação entre os efetivos casados e solteiros, determinando uma relação trabalhador-empregador um pouco divergente das tradições militares. Contudo, era passível de ser reconhecida uma certa acomodação aos imperativos ocupacionais, tais como a possibilidade de suplementos especiais e pagamentos pela proficiência de modo a incentivar o recrutamento e a retenção de pessoal mais qualificado.

Apesar de certas exceções, a vida na instituição militar pode convergir com a empresarial. A instituição militar é organizada verticalmente, onde os trabalhadores tendem a identificar-se com quem está ao seu nível, trabalha consigo e recebe o mesmo tipo de pagamento (típico de um modelo ocupacional), ou, por outro lado, com quem está sujeito ao mesmo tipo de condições, criando um sentimento de partilha de interesses (típico do modelo institucional) (Moskos, 1986).

Com a evolução progressiva das forças armadas, esperava-se que os militares executassem tarefas não limitadas às suas especialidades militares, o que implicaria que as



posições face à instituição militar dependessem de militar para militar. Por um lado, os que desempenham funções especialmente militares partilham valores mais próximos da organização e demonstram-no em serviço ou fora de serviço, dentro ou fora do quartel. Por outro, nas funções tipicamente ocupacionais, não há uma preocupação do trabalhador fora do trabalho (Moskos, 1986).

A publicação do modelo de Moskos incentivou o debate na literatura da sociologia militar no que diz respeito ao relacionamento institucional e ocupacional (Pratt, 1987), sugerindo que as orientações institucionais e ocupacionais pudessem coexistir e que um cidadão preocupado com interesses próprios (como o salário) não era, necessariamente, um mau soldado (Segal, 1986).

Portanto,

“O conceito subjacente da tese I-O oferece a oportunidade para abordar a variação das atitudes e motivos ocupacionais individuais potencialmente em conflito com a estrutura, tarefas e exigências do serviço militar, que em resposta podem afetar o desempenho individual” (Johansen et al., 2014, p. 525).

### **1.5. Os Modelos de Relacionamento Civil-Militar na Atualidade**

Nos dias de hoje, os militares são responsáveis por uma vasta área de especialidades ocupacionais que muitas vezes estão pouco relacionados com a gestão de violência, ao contrário daquilo que Huntington defendia (Crosbie & Kleykamp, 2017). Janowitz (1977) identificava uma transformação da profissão militar que envolvia uma crescente penetração por parte das outras profissões e instituições, sendo que o aumento de relações contratuais entre os Oficiais e o Estado anteciparia esta convergência.

Moskos e Burk (1994) também refletiram acerca das mudanças na organização militar provocadas pela sociedade e identificaram três tipologias de relacionamento civil-militar característicos de três épocas diferentes. O primeiro é o Moderno e corresponde ao período pré-Guerra Fria. O seguinte, relativo ao período da Guerra Fria, consiste no Moderno Tardio. O último que diz respeito ao período pós-Guerra Fria e vai até à atualidade é designado de Pós-Moderno<sup>7</sup>. Ou seja,

“estamos num período de transição desde um exército em massa “moderno”, característico da era nacionalista, para um exército pós-moderno, adaptado ao novo sistema mundial que se está a formar, onde o nacionalismo está restringido pelo crescimento das organizações globais sociais” (Moskos & Burk, 1994, p. 142).

---

<sup>7</sup> *Vd.* Anexo B – Evolução dos Relacionamentos Civil-Militares.

Esta transição é indicada por movimentos das ameaças nacionais para ameaças subnacionais e não-militares; de uma organização baseada nos quadros e na conscrição para uma organização de profissionais e de reservas; de orçamentos relativamente grandes durante os períodos de empenhamento para uma coincidência da redução dos orçamentos e dos empenhamentos; e duma certeza relativa acerca da missão militar e das tarefas do soldado para uma maior incerteza de ambos. Estas dimensões podem ser colocadas a par da dicotomia clássica I/O que Charles Moskos proporcionou, para descrever a transição de uma organização militar moderna para uma pós-moderna, pois pertencem à primeira das três dimensões analíticas da dicotomia, o relacionamento entre a organização militar e a sociedade (Battistelli, 1997).

A segunda dimensão analítica da dicotomia I/O encontra-se nas mudanças do próprio sistema militar, no sentido de evoluir de umas forças armadas modernas para outras pós-modernas. Estes indicadores incluem um movimento a partir de um ideal profissional que identifica o guerreiro-herói para um ideal que realça o soldado-estudioso e o soldado-político; um aumento da dependência dos empregadores civis; maior integração das mulheres e homossexuais publicamente assumidos a servir enquanto soldados; maior independência das esposas dos militares da vida na comunidade militar; e um aumento da tolerância da objeção conscienciosa e o respeito por alternativas civis ao serviço militar. Por fim, a terceira dimensão da dicotomia I/O, um pouco negligenciada pelos estudiosos, focava-se na experiência subjetiva e atitudes dos próprios soldados (Battistelli, 1997).

Os valores centrais da sociedade pós-moderna, como a tolerância e a igual dignidade de todos os indivíduos, contrastavam marcadamente com as tradições hierárquicas dos militares (Harries-Jenkins, 2003). O aumento do instrumentalismo provoca atualmente uma conceção do cidadão-soldado ideal como alguém que responde a um “chamamento” por parte das forças armadas. No entanto, a mudança em direção ao modelo ocupacional postulado sugere que as forças armadas são agora, “apenas mais um emprego” (Moskos & Wood, 1988 *apud* Harries-Jenkins, 2003, p. 6), o que faz com que haja uma necessidade da retenção de elementos coercivos militares, distintos dos sistemas civis, para aplicar a autoridade e o consenso de grupo (Janowitz, 1960 *apud* Harries-Jenkins, 2003). Contudo, tais elementos desafiam aqueles militares que começam a procurar “ter as suas identidades individuais e de grupo reconhecidas e tratadas como qualquer outra”, o que “leva a um questionamento dos valores e fins, e das normas tradicionais e autoridade institucional” (Boene & Dandeker, 1999, p. 16 *apud* Harries-Jenkins, 2003, p. 29).

A maior parte dos estudos do relacionamento civil-militar dedicava-se à avaliação da competência profissional dos militares (Harries-Jenkins & Moskos, 1981 *apud* Harries-Jenkins, 2003), o que refletia uma apreciação da importância do profissionalismo pragmático, isto é, uma situação onde o soldado profissional se preocupa com necessidades imediatas, reconhece o que é e não é aceitável para a sociedade e é motivado pela determinação para assegurar os meios eficientes para alcançar o objetivo. Para além disso, há o reconhecimento de que as forças armadas têm uma característica comum às outras profissões, a posse de um corpo de conhecimentos especializados adquiridos através do treino avançado e da experiência. A dificuldade contemporânea, contudo, consiste em saber como esta especialidade deve ser definida numa situação onde o papel das forças armadas está em constante mutação e onde as definições tradicionais que igualam tais competências apenas à “gestão da violência” se revelam anacrónicas (Harries-Jenkins, 2003).

## **CAPÍTULO 2. CARACTERIZAÇÃO DA CARREIRA DO OFICIAL DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR**

### **2.1. Gênese do Serviço de Administração Militar**

A justificação da necessidade por um Serviço de Administração Militar remonta aos tempos dos primeiros exércitos permanentes, por volta dos anos 700 a.C., onde o transporte de armamento, utensílios e géneros, já era visto como uma operação crítica da atividade militar (Santos, s.d.). Posteriormente, o aparecimento da moeda, nos anos 500 a.C., despertou funções que aproximaram os exércitos de antigamente aos da atualidade, nomeadamente, o pagamento periódico dos salários e as aquisições a troco de dinheiro (Santos, s.d.).

Mais tarde, já no séc. XI, surgiram as primeiras funções administrativas na Península Ibérica, com a criação de escrevães de ração e dos tesoureiros, sendo que, posteriormente, na Idade Moderna, verificou-se uma evolução do exército em que se percebe a importância do SAM e a necessidade da criação de uma nova especialidade exclusivamente militar (Exército Português, s.d.).

Entretanto, com a criação de um exército permanente no decorrer da idade moderna (Santos, s.d.), foram criados postos responsáveis por “superintender o alojamento e o abastecimento das tropas em campanha” (Rosado, 2011b, p. 3 *apud* Pragana, 2013, p. 29).

Notemos que “Os procedimentos e as preocupações adotadas até à data revelavam-se exclusivamente associadas à vertente da Intendência” (Pragana, 2013, p. 30). Contudo, em 1508 dão-se os primeiros passos na área das Finanças (Exército Português, s.d.) com a determinação de recebedores e pagadores, “encarregados da escrituração das relações de vencimentos do pessoal das ordenanças e do respetivo pagamento” (Santos, s.d., p. 41).

Relacionados com o SAM, são passíveis de ser identificados vários passos no âmbito do “pagamento ao Exército e da arrecadação de receitas, recrutamento de oficiais e praças, suas obrigações, o fornecimento de pão e forragens, armazéns de víveres, etc.” (Santos, s.d., p. 42), nomeadamente a criação da primeira fábrica de subsistência militar (Exército Português, s.d.) e, com a entrada de Marquês de Pombal para o governo, a criação de um armazém de fardamento, tesourarias em Quartéis-Mestres em cada Regimento “para a administração inteira da Unidade” (Exército Português, s.d., p. 3).

Ainda na área das Finanças, realça-se a criação da Junta dos Três Estados e posterior substituição pelo Concelho da Fazenda e pelo Concelho de Guerra (Pragana, 2013), órgãos responsáveis pelo financiamento de todas as atividades do Exército, pela contabilidade e escrituração própria, nomeadamente, discriminação das receitas e despesas em Diário e Razão, e entrega de impostos (Santos, s.d.).

No âmbito dos transportes, foi criada, em 1801, a Junta da Direção Geral das Munições, e, em 1812, foi posto em prática o Regulamento do Comissariado de Víveres e Transporte para o Exército (Santos, s.d.). Juntamente com esta reorganização, foram ainda criados grandes depósitos em todas as províncias e feitorias ou pequenas fábricas em todas as guarnições militares (Exército Português, s.d.).

Baseado no *modus operandi* francês, é publicado em 1833 o primeiro regulamento para a Administração Militar, reorganizando o Exército em termos administrativos (Santos, s.d.). Deste modo, em 1849, surge uma Repartição de Liquidação, responsável pelos pagamentos relativos ao vencimento do pessoal e a todas as despesas do Ministério da Guerra, e uma Repartição de Contabilidade com competência para o “averbamento dos documentos pagos, o ajustamento das contas das Pagadorias e estabelecimentos militares e a fiscalização dos (...) pagamentos” (Santos, s.d., p. 46).

As origens da Manutenção Militar remontam ao ano de 1862 com a criação da Padaria Militar, que fabricava e fornecia pão sob a administração direta do Estado (Exército Português, s.d.).

O ano de 1863 foi um dos anos mais importantes, se não o mais importante, para o SAM, onde se destacam três acontecimentos de extrema importância, potenciados em parte pelo Marquês Sá da Bandeira. O primeiro consistiu na criação do Corpo de Intendência Militar, órgão responsável pela “administração dos fundos destinados ao pagamento de soldos, as mais despesas militares e para a aquisição e distribuição de subsistências, combustível, vestuário e transportes para o Exército e bem assim para a fiscalização do emprego dos mesmos fundos” (Santos, s.d., p. 47). O segundo, o aparecimento da Direção da Fazenda Militar (Pragana, 2013). Por último, o acontecimento mais importante culminou na criação do primeiro curso de AdMil na Escola do Exército, como especialidade exclusivamente militar (Teodoro, 2008 *apud* Pragana, 2013) e com o objetivo de especializar os militares, afastar os civis graduados em postos militares enquadrados por Oficiais das Armas e ocupar posições na Administração da Fazenda Militar (Santos, s.d.).

Na sequência deste esforço, fruto da ideologia de Napoleão de atribuir independência e autonomia ao SAM, o Plano de Organização da Administração e Fiscalização da Fazenda

Militar criou, em 1869, a primeira Direção do Serviço de Administração Militar e centraliza-a na Segunda Direção do Ministério da Guerra (Martins, s.d. *apud* Pragana, 2013). Deste modo, a DSAM passa a estar confinada a um Cor ou Gen que tratava os assuntos diretamente com o ministro e possuía sobre a sua alçada duas Repartições e uma Secção de Gabinete (Exército Português, s.d.). Este foi o ano de origem do SAM (Santos, s.d.).

## 2.2. A Administração Militar: Da Génese à Atualidade

No ano de 1899, aconteceu uma reorganização do Exército e foi criado o Corpo de Oficiais de Administração Militar, uma Companhia de Subsistências e uma Companhia de Equipagens (Exército, s.d.). Ainda no seguimento desta reorganização, a DSAM perde a sua autonomia e torna-se numa Repartição subordinada ao Ministério da Guerra. Simultaneamente, é criada a Direção Geral da Secretaria da Guerra, dividindo as atribuições da Direção com a Repartição de Abonos e Processos (Santos, s.d.).

A Administração Militar foi ainda responsável, em 1903, pelos atualmente extintos, Depósito Geral de Fardamento e Calçado, Depósito Geral de Material de Aquartelamento<sup>8</sup> e pelas Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento<sup>9</sup> (Santos, s.d.). Ainda, em 1911, ficou responsável pela Manutenção Militar<sup>10</sup>, Depósito Central de Fardamento e<sup>11</sup>, órgãos também atualmente extintos (Exército Português, s.d.).

Em 1926, houve, mais uma vez, a necessidade da criação da DSAM que desempenhava funções de cariz logístico (englobando o Reabastecimento e os Transportes), Administrativo, Financeiro e de Instrução. Esta Direção era composta por cinco Inspeções responsáveis pelas quatro regiões militares, pela EPAM, por três Companhias, pelo Depósito Geral de Material de AdMil, pelos Depósitos Territoriais de Subsistências, de Fardamento e de Material de AdMil, pelos Depósitos Territoriais de Subsistências, de Fardamento e de Material de AdMil (Santos, s.d.).

As Inspeções do SAM, em 1929, foram reduzidas a duas e ficaram na dependência do Diretor do Serviço (Santos, s.d.), cargo este que, em 1947, é desempenhado por um Brigadeiro-General (Exército Português, s.d.).

Em 1929, fruto de novas reestruturações do Exército, são criadas três Direções Gerais, sendo que uma delas estaria afeta a assuntos Financeiros e Logísticos. E, em 1959, a DSAM

---

<sup>8</sup> *Vd.* Portaria n.º 1220/93, de 22 de novembro.

<sup>9</sup> *Vd.* Decreto-Lei n.º 167/2014, de 6 de novembro.

<sup>10</sup> *Vd.* Decreto-Lei n.º 76/2017, de 29 de junho.

<sup>11</sup> *Vd.* Decreto-Lei n.º 167/2014, de 6 de novembro.

volta a ser extinta, dando origem a uma separação entre as Finanças e a Intendência traduzida na criação da Direção do Serviço de Intendência e de outros órgãos com atribuições Administrativas ou Logísticas, como a Chefia do Serviço de Orçamento e Administração, a Chefia do Serviço de Verificação de contas e Inspeção Administrativa, o Conselho Fiscal dos Estabelecimentos Fabris e a Agência Militar – órgãos sob a dependência direta do General CEME (Santos, s.d.).

No ano de 1976, é criada, de novo, a Direção do Serviço, enquanto que a Direção do Serviço de Intendência, apesar de se ter mantido, foi integrada no Departamento da Logística no QMG (Santos, s.d., p. 53).

No âmbito das guerras ultramarinas, do processo de descolonização e da promulgação da Constituição de República Portuguesa, surge o DL n.º 949/76 do Conselho da Revolução que visava a “racionalização do sistema e a gestão eficaz dos recursos através da criação de departamentos funcionais, da centralização do planeamento e do desenvolvimento dos meios técnicos de processamento e controlo de dados”<sup>12</sup>. Consequentemente, foram emitidas normas para a entrada em funcionamento das Secções Financeiras dos Centros de Gestão Financeira que tinham como objetivos coordenar as propostas orçamentais, estudar a aplicação dos recursos financeiros e efetuar o controlo da Gestão económica e financeira de cada U/E/O. Estes Centros de Gestão estavam na dependência da Direção do Serviço de Finanças. Consequentemente, as funções dos Conselhos Administrativos passaram gradualmente para a atribuição “dos Centros de Gestão Financeira, das Secções Financeiras e para os órgãos de gestão Logística das Unidades e Estabelecimentos”<sup>13</sup>. Isto fez com que viessem a ser criadas as Secções de Pessoal, de Logística e Financeiras<sup>14</sup>.

Em 1987, entrou em vigor a Direção do Serviço de Finanças como órgão de direção central e o Centro Financeiro do Exército como órgão de execução central, em que ambos estavam sob a dependência do diretor do Departamento de Finanças do Exército. Estes dois órgãos tinham como tarefa assegurar elementos de suporte e informações para auxiliar na tomada de decisão ao mais alto nível (Santos, s.d.). A Direção do Serviço de Finanças acabava por vir a ser a sucessora da DSAM, após a sua extinção em 1993, e ficando na dependência do Comando da Logística (Pragana, 2013). Atualmente, a Direção do Serviço de Finanças é denominada por Direção de Finanças e constitui um dos Órgãos Centrais de

---

<sup>12</sup> Cfr. N.º 3 do Decreto-Lei n.º 949/76, de 31 de dezembro de 1976.

<sup>13</sup> Cfr. Artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 524/77, de 21 de dezembro de 1977.

<sup>14</sup> Cfr. N.º 2 da Portaria n.º 786/86, de 31 de dezembro de 1986.

Administração e Direção (OCAD), estando na dependência direta do Gen CEME<sup>15</sup>. Na Direção de Finanças foram, ainda, fundidos, fruto da reorganização do Exército em 2014, o Centro de Finanças Geral e o Centro de Finanças do CmdPess<sup>16</sup>.

No âmbito do processo de transformação do Exército de 2003 e da reorganização da EPAM, foi criada em 01 de julho de 2006, e em sua substituição a Escola Prática dos Serviços, atual Escola dos Serviços<sup>17</sup>, herdeira de

“uma parte das missões, no âmbito da formação, das extintas Escola Prática de Administração Militar, Escola Prática do Serviço de Material, Escola Prática do Serviço de Transportes, Batalhão de Adidos e Batalhão de Administração Militar, alargando assim as suas atividades de formação às áreas de Manutenção, Reabastecimento, Transportes e de Pessoal e Secretariado” (Santos, 2014, p. 124).

Para além dessas alterações, revela-se pertinente assinalar o facto de que o Exército funciona atualmente com secções logísticas nas U/E/O expressas no Despacho n.º 14811/2006 de 12 de julho, fruto da necessidade da “adequação das atividades de âmbito financeiro e logístico das U/E/O” para “racionalização de meios” através da “simplificação da estrutura orgânica”<sup>18</sup>.

Tendo em conta o volume de informação que advém da aplicação do Regime de Administração Financeira do Estado no Exército, em 2004 houve a necessidade de um investimento por parte do Ministério da Defesa Nacional para a aplicação de um Sistema de Informação e Gestão do MDN que se destinava à implementação e exploração do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) (Taborda, 2017), “como forma de melhorar a eficiência e eficácia no desempenho das missões que lhe são cometidas”<sup>19</sup>.

O MDN e o Exército continuam a procurar a implementação de todos os módulos inerentes ao SIG, tendo, atualmente um novo desafio que se traduz na adoção das normas impostas pelo novo Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP)<sup>20</sup> em substituição do antigo POCP.

---

<sup>15</sup> Cfr. Art. 21.º do Decreto Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho.

<sup>16</sup> Cfr. N.º 3 do Art. 30.º do Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro.

<sup>17</sup> Cfr. Art. 73.º do Decreto Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho.

<sup>18</sup> Cfr. Decreto Regulamentar n.º 70/94, de 21 de dezembro.

<sup>19</sup> Cfr. Despacho conjunto N.º 148/2005, de 23 de fevereiro.

<sup>20</sup> *Vd.* Decreto-Lei n.º 85/2016, de 21 de dezembro.



## CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

A metodologia está organizada em torno das etapas operacionais que formam o processo de investigação qualitativa e quantitativa<sup>21</sup> (Kumar, 2011). Segundo Sarmento (2013, p. 7) esta metodologia consiste num “conjunto de procedimentos e normas que permitem produzir conhecimento. Este conhecimento pode ser completamente novo ou ser o desenvolvimento (...) de vários conhecimentos já existentes”.

O tratamento do tema da presente investigação foi feito com base na estratégia qualitativa e no método dedutivo, onde se “parte de premissas gerais e, através de argumentação lógica, se alcança uma conclusão específica” (Walliman, 2011, p. 18). No fundo, este método dedutivo permite adotar “uma forma de raciocínio que parte do geral para o menos geral ou particular” reformulando “de modo explícito a informação já contida nas premissas” (Carvalho, 2002, p. 89). Portanto, o presente TIA procura, a partir de casos gerais que afetam a carreira de um Oficial de Administração, deduzir qual o Modelo de Relacionamento Civil-Militar que se lhe aplica.

### 3.1. Delimitação da Abordagem

No esforço de delimitar o estudo em questão, focou-se nos aspetos essenciais do tema proposto, desprezando em parte outros que pudessem dispersar o foco daquilo que era o objetivo principal, acontecimento comum no campo das Ciências Sociais. Como tal, o foco do estudo esteve na carreira do Oficial de Administração Militar no período temporal entre janeiro de 1990 e julho de 2018, apesar de terem sido recolhidos dados concernentes a outros períodos temporais.

Na busca do objetivo a que a investigação se propôs, procurou-se identificar a influência da sociedade portuguesa na evolução do Exército Português e da Administração Militar, descrever a evolução do Serviço de Administração Militar, identificar as funções que um Oficial de Administração Militar desempenha na atualidade, identificar pontos fortes e fracos e potencialidades e vulnerabilidades da carreira do Oficial de Administração Militar na Atualidade e descrever o que se encontra ao alcance de um Oficial de Administração Militar para colmatar esses pontos fracos.

---

<sup>21</sup> *Vd.* Apêndice A.

### 3.2. Perguntas Derivadas

De acordo com Carvalho (2002, p. 114), “um problema de pesquisa científica é (...) uma questão, uma sentença em forma interrogativa (...) que geralmente pergunta alguma coisa alguma coisa a respeito das relações entre fenómenos ou variáveis”. Então, as Perguntas Derivadas (PD) vão auxiliar os investigadores a “focar o pensamento, a gerir os esforços e a escolher a abordagem apropriada (...) ao fenómeno de interesse” (Williams, 2007, p. 65).

A PP anteriormente definida, “Qual é o Modelo de Relacionamento Civil-Militar que se aplica à carreira do Oficial de Administração Militar?”, permitiu clarificar as relações entre as variáveis do estudo em causa (Bordens & Abbott, 2014). Esta necessidade de clarificação e particularização das variáveis investigadas originou a necessidade da definição das seguintes PD:

1. De que forma a evolução da sociedade portuguesa influenciou a evolução do Exército Português?
2. Existe uma defasagem entre o nosso Exército e os Exércitos dos nossos aliados?
3. De que forma evoluiu o Serviço de Administração Militar face às demais especialidades do Exército e a especialidades similares além-fronteiras?
4. Como são caracterizadas as funções típicas da carreira de um Oficial de Administração Militar na atualidade?
5. Quais os pontos fortes e pontos fracos da carreira do Oficial de Administração Militar na atualidade?

## CAPÍTULO 4. MÉTODOS E MATERIAIS

### 4.1. Tipo de Estudo

O trabalho de investigação permite uma reflexão acerca da problemática definida, suscitando o debate e procurando cumprir os objetivos a que se propõe, respondendo à PP. Esta investigação deve apresentar dois requisitos: “ser científica” e “adequada ao objeto de estudo” (Coutinho, 2014, p. 7). Deste modo, tendo em consideração o cumprimento dos objetivos para alcançar o fim último de responder à PP, o tipo de estudo que se adaptou consistiu na Investigação Aplicada. A Investigação Aplicada tem o objetivo de “descobrir factos novos (dados empíricos) para testar deduções feitas a partir de uma teoria que pode ter aplicações práticas a médio prazo” (Hill & Hill, 2008, p. 20).

Particularmente à investigação exposta, procuraram-se descobrir factos relativos à evolução da sociedade e do Exército Português; às perceções no Exército face aos nossos aliados; à evolução da carreira e das funções desempenhadas por um Oficial de Administração; aos pontos fortes e pontos fracos, potencialidades e vulnerabilidades da carreira do Oficial de Administração. Deste modo, a partir das principais teorias explanadas dos Modelos de Relacionamento Civil-Militar deduziu-se qual o modelo que se aplica ao Oficial de Administração Militar.

### 4.2. Amostra

Como Hill e Hill (2008, p. 41) referem, uma investigação pressupõe uma recolha de dados, sendo que esses “dados são informação na forma de observações, ou medidas, dos valores de uma ou mais variáveis, normalmente fornecidos por um conjunto de entidades”. Por conseguinte, definem a população (ou universo) como um “conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões”.

Desse conjunto total de casos é necessário determinar a amostra, definida como “um grupo de sujeitos ou objetos selecionados para representar a população inteira de onde provieram” (Charles, 1998, p. 145 *apud* Coutinho, 2014, p. 110).

A recolha dos dados para a investigação proposta foi possível através da aplicação de inquéritos por entrevista a uma amostra estipulada representativa da população em análise.

Especificando, a população escolhida consistiu em todos os Oficiais de Administração Militar, na situação de ativo, reserva ou reforma. Dessa população, procedeu-se à seleção de Oficiais com experiência e antiguidade relevante para a identificação e caracterização das experiências que viveram no passado enquanto Oficiais de Administração Militar, comparativamente com o seu dia-a-dia no presente. Deste modo, foram constituídas duas amostras. A primeira amostra consistiu em oito Oficiais de Administração Militar na situação de ativo, enquanto que a segunda amostra se traduziu em um Oficial Superior de Administração Militar na situação de reforma, este último para proporcionar uma melhor caracterização do papel do Oficial do Exército e, mais especificamente, do Oficial de Administração Militar antes da Revolução do 25 de Abril.

Nas perguntas derivadas em que se pretende caracterizar a evolução da sociedade portuguesa, do Exército Português e do Serviço de Administração Militar, tem-se em consideração todas as amostras.

Nas restantes, relativas à identificação do leque de funções que um Oficial de Administração Militar desempenha na atualidade e quais os pontos fortes e fracos, potencialidades e vulnerabilidades da sua carreira, são consideradas os oito Oficiais no Ativo.

### **4.3. Instrumentos**

Na sequência da formulação da problemática e da definição dos objetivos, tornou-se necessário a aplicação de instrumentos para a recolha e posterior tratamento de dados. Estes instrumentos devem constituir uma definição operacional da medição e da quantificação da ideia abstrata iniciada pelo problema definido (Coutinho, 2014). Como tal, fruto da natureza do tipo de estudo, Investigação Aplicada, a recolha dos dados baseou-se na análise documental e, visto que “para descobrir novos dados é necessário (...) recorrer a outras técnicas de pesquisa” (Albarello et al., 2005, p. 16), baseou-se também nos inquéritos por entrevista, no estudo de caso e na observação participante.

A análise documental teve por base diversos artigos relativos aos Modelos de Relacionamento-Civil Militar, livros e artigos relativos ao Serviço de Administração Militar e à Metodologia nas Ciências Sociais e Humanas, bem como Diplomas Legais.

Os inquéritos por entrevista consistem num diálogo cara-a-cara entre o investigador e o entrevistado, onde se procura entender as perspetivas de vida, as experiências ou situações vivenciadas através das suas próprias palavras (Taylor, Bogdan, & DeVault, 2016).

Neste caso, aplicou-se uma entrevista estruturada, tendo em conta que este tipo de entrevistas tem a vantagem de colocar as mesmas questões e pela mesma ordem aos entrevistados, eliminando desvios nos dados e tornando-os mais fáceis de sumarizar e analisar (Bordens & Abbott, 2014). Foram realizados nove inquéritos por entrevista estruturada<sup>22</sup>, tendo por base dois guiões de entrevista<sup>23 24</sup> conforme o planeamento.

A investigação, considerando que se baseia num estudo descritivo, insere-se na categoria dos estudos de caso. O estudo de caso consiste “numa investigação aprofundada (...) de uma organização”, sendo “útil para verificar uma teoria” (Fortin, 2009, p. 164).

Por fim, outro dos instrumentos utilizados consistiu na observação participante pois o investigador assume o “papel de estudioso junto da população observada” e “participa da vida da população observada” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 121).

#### 4.4. Procedimentos

Este Trabalho de Investigação Aplicada, enquanto “processo de investigação agregador, detalhado e suficientemente pragmático” (Rosado, 2017, p. 120), seguiu as três fases e respetivas etapas descritas por Rosado (2017), a fase de imersão, a de sistematização e a de emersão.

A fase de imersão iniciou-se com a escolha da temática do estudo no ano letivo de 2016/2017 e elaboração do planeamento<sup>25</sup>, identificando-se o problema de investigação e procedendo-se à escolha do orientador e coorientador. De seguida, procedeu-se à revisão da literatura e à definição de objetivos de investigação (gerais e específicos) que permitiram a formulação da Pergunta de Partida e das Perguntas Derivadas (Rosado, 2017).

Concluída a fase de imersão, introduziu-se a fase de sistematização, onde se selecionou o desenho da pesquisa e se definiu o universo e consequente amostra. Complementarmente, foram ainda determinados os métodos de colheita dos dados e os métodos de análise de dados permitindo a colheita dos dados (Rosado, 2017). Nesta colheita de dados foram utilizadas três categorias de fontes bibliográficas:

“**fontes primárias**, constituídas por textos originais sem a interpretação de outros autores; **fontes secundárias**, constituídas por interpretações de outros autores sobre as fontes primárias; **fontes terciárias**, constituídas por compilações, seleções e organizações específicas de informação, que podem ter como base fontes primárias e/ou fontes secundárias” (Rosado, 2017, p. 124).

---

<sup>22</sup> *Vd.* Apêndice C.

<sup>23</sup> *Vd.* Apêndice D.

<sup>24</sup> *Vd.* Apêndice E.

<sup>25</sup> *Vd.* Apêndice B.

Estas fontes foram obtidas *online* em bases de dados científicas (b-on, EBSCO, e SAGE), em bases de dados estatísticas (INE e UNSD) e na Biblioteca Municipal de Pinhal Novo, nas Bibliotecas da AM e do Exército e no Arquivo Histórico Militar. Complementarmente, foram utilizados como instrumentos de recolha de dados a observação participante e aos inquéritos por entrevista estruturados.

Relativamente à realização dos inquéritos por entrevista estruturados, o tempo disponibilizado para tal teve de ser adaptado consoante a disponibilidade dos inquiridos. Obteve-se, no fundo, uma sobreposição com a fase seguinte, ao proceder-se à análise das entrevistas logo após a sua realização.

Na última fase, a fase de emersão, procedeu-se à análise, interpretação e discussão dos resultados. Desta feita, tornou-se possível a resposta às Perguntas Derivadas e à Pergunta de Partida, a consecução dos objetivos estabelecidos, a emissão de limitações da investigação, a exposição das conclusões e as propostas para investigações futuras (Rosado, 2017).

O TIA foi desenvolvido na AM-Sede o que possibilitou a comunicação com os orientadores e uma maior proximidade com maior parte das U/E/O de colocação dos entrevistados. Estas consistiram na DFin, ES, UnApEME, HFAR – Pólo do Porto, DE e IGE.

## CAPÍTULO 5. RESULTADOS

### 5.1. Inquérito por Entrevista

Os inquéritos por entrevista, de tipo estruturada e com questões do tipo aberta, permitiram a recolha dos dados pretendidos. A transcrição das entrevistas e posterior análise<sup>26</sup> permitiu a apresentação, análise e discussão dos resultados, comparando a informação extraída das mesmas entre os entrevistados.

Na busca pela recolha de informações extraídas dos relatos dos entrevistados, foram selecionados Oficiais de Administração Militar com antiguidade relevante e experiência no desempenho de funções em diversas áreas.

Deste modo, foram selecionados oito Oficiais de Administração Militar na situação de ativo, nomeadamente a Chefe de Serviços de Suporte do HFAR-Porto, o Chefe da SOIS e Relações Públicas da ES, a chefe da Secção Logística da UnApEME, o Chefe da Repartição de Auditoria da DFin, o Diretor de Finanças, o Chefe do Gabinete do Diretor de Finanças, o Diretor de Educação e o Diretor de Formação. Para além destes, foi selecionado um Oficial Superior de Administração Militar na situação de reforma<sup>27</sup>.

#### 5.1.1. Análise do Guião de Entrevista n.º 1

Na **questão 1** da entrevista<sup>28</sup>, **“Como encara a evolução do Exército desde a data da sua incorporação? Crê que essa evolução se compaginou, no fundo, com a evolução da própria sociedade portuguesa?”** é amplamente aceite pelos Oficiais entrevistados de que houve uma evolução no sentido de modernizar o Exército a nível estrutural e organizacional, procurando, também, uma diminuição de custos e, deste modo, uma redução de efetivos. Constatou-se, ainda, que essa evolução se compaginou com a evolução da própria sociedade portuguesa.

O Sr. MGen Oliveira Gomes explica a evolução do Exército nos últimos anos: “o Exército da altura era um Exército de conscrição, isto é, de Serviço Militar Obrigatório (SMO) com mais 100.000 militares que o Exército atualmente tem. O Exército neste momento tem cerca de 18.000 militares, não é de conscrição, é todo profissional e funciona

---

<sup>26</sup> Vd. Apêndice F e Apêndice G.

<sup>27</sup> Vd. Apêndice C.

<sup>28</sup> Vd. Apêndice F.1.

à base do voluntariado (...) é muito diferente em termos de estrutura e organização (...) [mas] Os fundamentos e a missão principal do Exército têm sido inalteráveis e intocáveis. (...). Houve um alargamento de missões, como, por exemplo, as missões humanitárias e de paz, que anteriormente não existiam”. O Sr. TCor Marçal da Silva refere também que muitas das mudanças que experienciou se deveram ao “fim do SMO, [e ao] cumprimento de obrigações para com os nossos parceiros OTAN e da UE com a participação em inúmeras Forças Nacionais Destacadas (FND)”. Mais uma vez, o Sr. Cor David de Jesus corrobora que a evolução do Exército dependeu de “alterações legislativas relativas à duração da prestação do Serviço Militar Obrigatório (SMO) e Serviço Efetivo Normal (SEN)” e “das novas missões que lhe foram atribuídas, especialmente a contribuição para as missões das Forças Nacionais Destacadas, e de missões de interesse público, através do recurso ao regime de voluntariado e contrato dos militares, sendo amplamente reconhecido este trabalho, com repercussões positivas no reforço de reconhecimento e de visibilidade da Instituição Militar”. A Sra. TCor Carla Ramos acrescenta ainda que a altura em que entrou foi a “altura em que começaram a entrar mulheres para as Forças Armadas”.

A reestruturação do Exército a nível estrutural e organizacional deveu-se à evolução da sociedade portuguesa. Conforme refere o Sr. TCor Marçal da Silva, “a atual situação do Exército e de outros Ramos das Forças Armadas deve-se em primeira análise, à própria evolução globalizante da sociedade humana”, pois “determinaram e moldaram de forma efetiva a realidade do Exército atual”, sendo que “muitas das mudanças se deveram também a desígnios e imperativos de natureza política”. O Sr. MGen João dos Reis salienta dois aspetos da adaptação à sociedade portuguesa, “o aspeto económico e a formação académica das pessoas” e um aspeto relativo à relação entre os civis e os militares quando salienta a “[desvalorização dos] valores defendidos pelo Exército”.

No âmbito económico, “o Exército teve que se adaptar à evolução sociopolítica, fruto das alterações legislativas que determinaram em parte a sua reestruturação em função de novas orientações políticas e do redimensionamento das Forças Armadas, quer através da contenção financeira operada nos últimos anos, fruto da crise financeira”, aponta o Sr. Cor David de Jesus. Esta contenção financeira obrigou, segundo a Sra. TCor Filipa Gonçalves a “extinguir e a fundir diversas U/E/O”. O Sr. TCor Luís Fernandes enfatiza que apesar de ter havido uma evolução na “componente tecnológica”, houve certas áreas que ficaram descuradas, como é o caso do “Apoio de Serviços”, “fruto de contingências políticas”.

No tocante ao aspeto relativo à relação entre os civis e os militares, o Sr. MGen Oliveira Gomes constata que sendo Portugal “um país europeu democrata (...) seria difícil



considerar aceitável que Portugal mantivesse o SMO”. Na sua opinião, antigamente “o gosto e a honra pelo seu Exército (...) era muito superior”, estando a ser quebrado o “vínculo que deve existir entre o Exército, uma instituição matricial e essencial à existência de um Estado democrático, e a forma como os cidadãos olham para o seu Exército”. O Exército, conforme a Sra. TCor Carla Ramos constata, tem-se preocupado em manter “uma correlação (...) com a população civil”, procurando tornar-se “cada vez mais aberto” e um “contacto com a população civil”. O Sr. TCor Luís Fernandes acrescenta, ainda, que “temos que responder a alguns quesitos que nos são impostos internacionalmente”. Contudo, atualmente surge uma nova preocupação, a da falta de perceção da população da necessidade de umas forças armadas permanentes. Este ponto também é ressaltado pela Sra. TCor Carla Ramos, “a sociedade civil vê o Exército como uma não-necessidade e não entende muitas vezes o porquê de umas Forças Armadas. Só veem necessidade quando, efetivamente, atuamos em alguma situação como é o caso dos fogos, limpeza de florestas, patrulhamentos, apoio logístico”. O Sr. MGen Jorge dos Reis acrescenta que o Exército deixou de ser reconhecido pela sua função combatente, institucional, de defesa da Pátria e passou a ser visto como mais uma ocupação: “O Exército deixou de ser visto pela sociedade civil como uma instituição com a missão de defender a Pátria, passando a ser visto mais como uma ocupação, um mero emprego das 9h às 17h. Isto não traduz aquilo que devem ser os militares, a Administração Militar e, no fundo, o Exército”. Por conseguinte, o Sr. MGen Oliveira Gomes defende que “Compete-nos a nós fazer tudo para explicar e demonstrar aos portugueses a nossa valia e a real necessidade da nossa existência”.

No que diz respeito à **questão 2** da entrevista<sup>29</sup>, “**Julga que existe uma grande defasagem entre o nosso Exército e aquilo que, grosso modo, são os nossos Exércitos aliados?**”, encontrou-se uma discordância visto que os Oficiais abordaram de forma diferente a questão. Há os que consideram que há uma defasagem entre o nosso Exército e os nossos aliados e outros que não. Contudo, foi possível determinar-se duas linhas de pensamento distintas que não se contrariam necessariamente.

Uma linha de pensamento levou a referir que não há uma defasagem entre o nosso Exército e os nossos aliados no que diz respeito a competências técnicas, doutrina e organização. Temos, como exemplificativas desta expressão, as palavras do Sr. MGen Jorge dos Reis, “Não penso que haja uma grande defasagem naquilo que é a essência do nosso Exército comparativamente aos outros Exércitos aliados. Temos acompanhado, na

---

<sup>29</sup> Vd. Apêndice F.2.

generalidade, os Exércitos com os quais temos um contacto mais próximo”, e do Sr. MGen Oliveira Gomes, “Julgo que não há uma grande defasagem. Em termos de competências técnicas, doutrina e organização, o Exército Português está perfeitamente a par dos outros exércitos europeus (...) em termos de capacidades e competências do ser humano militar não considero que esteja nada atrás (...). Somos capazes de trabalhar em conjunto em qualquer missão, da OTAN, da UE, da ONU. (...) Ombreamos com eles em pé de igualdade sem qualquer problema”. Também o Sr. TCor Marçal da Silva não vê “grande desfasamento entre o Exército Português e outros exércitos aliados” e destaca que “os nossos militares [têm] capacidades e conhecimento técnico bastante adequado às exigências operacionais dos nossos aliados OTAN”. Da mesma forma, o Sr. MGen João dos Reis considera “que os militares estão bem preparados para operar no terreno” e que “do ponto de vista da capacidade individual e da aplicação da doutrina, temos conseguido acompanhar os nossos aliados e, até mesmo, inovar”. O Sr. Cor David de Jesus identifica, até, uma semelhança na situação das Forças Armadas Ocidentais, ao referir que “alguns dos problemas de dimensionamento das nossas Forças Armadas, a situação geopolítica internacional, o modelo de serviço de prestação militar, o tipo de missões empenhadas tem alguma semelhança do que se passa no nosso País”.

A outra linha de pensamento defendeu que os outros Exércitos são mais evoluídos a nível de meios materiais e equipamentos e a nível logístico, culminando numa defasagem neste aspeto. A Sra. TCor Carla Ramos destaca que, neste aspeto, “há exércitos muito mais evoluídos, com outros objetivos, outras maneiras de estar”, atribuindo a responsabilidade desta situação às “opções que os nossos Chefes Militares e os nossos políticos tomam”. Similarmente, o Sr. TCor Luís Fernandes aponta que “no apoio Logístico existe uma defasagem entre o nosso Exército e os nossos aliados” sendo necessário “ter apoio de outras Forças”. De facto, o Sr. MGen João dos Reis realça “uma realidade distinta em termos de meios materiais e de equipamentos e na capacidade da organização”, mas refere que no âmbito das FND “temos participado com os meios e equipamentos [diferentes] adequados”. O Sr. MGen Oliveira Gomes sustenta, ainda, que existem “algumas lacunas em termos de equipamentos”, obrigando a “uma utilização muito harmoniosa, restrita e acertada dos recursos que são disponibilizados pelo Estado para atingir os objetivos com o equipamento que temos”. Além disso, o Sr. TCor Marçal da Silva admite “algumas faltas de meios de transporte e sistemas de armas adequados a certos Teatros de Operações” e acrescenta ainda que “a nossa disponibilidade de efetivos ao nível de praças é de facto limitativa”.

A análise da **questão 3** da entrevista<sup>30</sup>, **“Como tem o Serviço de Administração Militar acompanhado essa evolução do Exército? Julga que existe defasagem neste caso, designadamente para com as demais especialidades do nosso Exército e, já agora, para com especialidades similares de Exércitos além-fronteiras?”** permitiu extrair respostas consensuais que abordam dois aspetos distintos.

O primeiro aspeto diz respeito ao facto de o Serviço de Administração Militar ter evoluído bastante nos últimos anos, sendo até considerado o ramo do Exército que mais evoluiu e não havendo, portanto, uma defasagem com as demais especialidades. Isto foi especialmente expresso nos testemunhos do Sr. MGen João dos Reis, “O Serviço de Administração Militar tem sempre acompanhado a evolução do Exército”, no do Sr. TCor Marçal da Silva, “o Serviço de Administração Militar evoluiu muito nos últimos trinta anos, (...) terá sido o quadro-especial que mais evoluiu, graças à evolução tecnológica dos meios informáticos e das ferramentas de trabalho, a par das exigências impostas pelo Estado em matéria de administração de recursos financeiros” e no do Sr. Cor David de Jesus “O Serviço de Administração Militar tem acompanhado a evolução do Exército nos últimos anos, a par com as restantes Armas e Serviços”. O Sr. MGen Oliveira Gomes reforça que “se houve quadro especial que demonstrou uma grande disponibilidade para evoluir e acompanhar esta evolução do Exército não tenho dúvidas nenhuma que foi a Administração Militar”, bem como a Sra. TCor Carla Ramos, “A Administração Militar evoluiu, sem dúvida nenhuma e acompanhou as restantes Armas e Serviços” e o Sr. TCor Luís Fernandes, “Não considero que exista grande defasagem. Considero que houve uma evolução de igual modo”.

O segundo aborda a grande evolução da área financeira do SAM em detrimento da área logística/intendência, o que levou a que houvesse uma defasagem relativamente às especialidades similares de Exércitos além-fronteiras na área logística/intendência, mas não na área financeira. O Sr. MGen Jorge dos Reis introduz a abordagem a esta perspetiva declarando que “A Administração Militar tem acompanhado a evolução do Exército e, nalguns aspetos até tem sido pioneira. Contudo, penso que tem havido, desde há relativamente pouco tempo, uma substituição das competências militares por outras áreas e está-se a focar muito na área das finanças, quando existem outras, nomeadamente da componente logística, que merecem um grau de atenção igual”. O Sr. MGen João dos Reis partilha esta opinião quando refere que “Primeiro somos soldados e depois técnicos. Do ponto de vista técnico, o Serviço de Administração Militar engloba dois ramos principais: a

---

<sup>30</sup> *Vd.* Apêndice F.3.

componente da área financeira e a da intendência, ligada à logística (*Quarter-Master/Quartel-Mestre*)” e “Do ponto de vista das finanças, o Exército foi capaz de inovar relativamente aos outros serviços públicos e aos outros Ramos, em resposta às exigências colocadas pelo Estado ao Exército no âmbito da prestação de informação e de contas”. No âmbito destas exigências a Sra. TCor Carla Ramos também considera que “A parte financeira foi a que mais evoluiu porque tivemos de nos ir adaptando à legislação que está em vigor. E, a legislação que está em vigor é muito criteriosa e muito minuciosa”. Para além das alterações legislativas, a implementação do SIG foi considerada pelos Oficiais como um importante elemento catalisador da evolução do Serviço, a par das crescentes exigências e complexidade da administração financeira e das contingências a nível de RH, tal como asserta o Sr. TCor Marçal da Silva “A adoção do Sistema Integrado de Gestão (SIG/DN) foi determinante para essa reestruturação”, tendo-se “eliminado muitos órgãos intermediários de controlo e reduzido de forma evidente o número de entidades com responsabilidades na administração financeira do Exército”. O Sr. Cor David de Jesus partilha uma opinião similar, “na última década a Administração Militar reduziu imenso a sua estrutura, tornando-a mais ágil, competente e funcional adaptada à implementação do Sistema Integrado de Defesa Nacional (SIG/DN), com a consequente diminuição de cargos de comando/direção ou chefia”. A Sra. TCor Filipa Gonçalves também considera que “A Administração Militar evoluiu bastante desde a implementação do Sistema Integrado de Gestão (...) tornando os processos mais transparentes, até para as entidades externas”. Ainda neste prisma, o Sr. MGen Oliveira Gomes relata que na área das finanças “houve uma evolução da noite para o dia desde o momento em que nós fazíamos tudo a papel e caneta, com os livros do razão e diário, até aos dias de hoje em que é tudo informático e com o Sistema Integrado de Gestão, um sistema fenomenal para a gestão”, não havendo defasagem “com as outras especialidades” nem com “especialidades similares doutros países”. O Sr. TCor Marçal da Silva acrescenta ainda uma dificuldade a nível da “falta de disponibilidade de recursos humanos qualificados na área administrativo-financeira é real e sentem-se as suas consequências com evidente prejuízo para às Unidades Regimentais do Exército, cujos cargos são supridos maioritariamente com recurso a militares RV/RC, muitos deles com pouca ou nenhuma formação na área financeira”.

No que diz respeito à componente logística/intendência, o Serviço de Administração Militar evoluiu pouco ou nada, ficando estagnado e atrás dos seus aliados, não havendo um percurso de carreira que direcione os Oficiais de Administração Militar a desempenhar esse tipo de funções. O Sr. MGen João dos Reis constata que “não tem havido grande evolução,

pois os militares de Administração Militar não têm sido chamados, como seria desejável, ao desempenho de funções para as quais estão vocacionados” e que “não há uma perspectiva de carreira específica na Logística nem uma aplicação, nesse âmbito, sistematizada, integrada e consistente na estrutura existente no Exército”. O Sr. TCor Fernandes acredita que “a área da intendência foi um pouco descurada” e que “muito desse *know-how* está a ser absorvido pelas Armas combatentes”. Comparativamente aos nossos aliados, garante que “a nível financeiro o Exército está no topo, mas a nível logístico os outros Exércitos estão muito mais bem preparados”. Igualmente, o Sr. Cor David de Jesus refere que “Relativamente a especialidades similares de Exércitos além-fronteiras, parece-me que sobretudo ao nível das funções logísticas o nosso Serviço tem perdido competências nesta área, fruto de alguma falta de visão ou incapacidade de evidenciar a excelência dos nossos quadros nesta área”. Complementarmente, serve a expressão do Sr. TCor Marçal da Silva para cimentar a posição de que a componente logística está descurada, “a Administração Militar tem desleixado a componente do apoio logístico na área da intendência militar (...) Em termos de intendência o Exército e a Administração Militar precisam de se modernizar e reforçar a sua capacidade de resposta, quer tecnológica, quer em termos de recursos humanos qualificados, matéria sobre a qual creio estarmos ainda muito aquém dos nossos congéneres de outros Exércitos”.

No que concerne à **questão 4** da entrevista<sup>31</sup>, “**Nesse contexto, julga que hoje em dia o leque de funções que um Oficial de Administração Militar desempenha, tende a ser mais amplo que no século passado? E se sim, porque razão (ou razões) isso acontecerá?**”, é amplamente aceite pelos Oficiais entrevistados que aquilo que tende a ser mais amplo não é o leque de funções, mas sim o leque de competências necessárias ao desempenho das funções. Isto é expresso nas palavras do Sr. MGen João dos Reis “tende a ser mais complexo, pois há um maior desenvolvimento técnico”, especialmente na “área financeira há uma grande exigência provocada pela velocidade de produção de conhecimento específico e pela posterior necessidade de aprender a sua aplicação e utilização”. Uma opinião semelhante tem o Sr. MGen Jorge dos Reis, referindo que as funções no essencial se mantiveram, mas tornaram-se mais complexas, “Não diria que seja mais amplo, mas sim mais complexo, pois as necessidades dos homens mantêm-se. (...). Tornou-se mais complexo a nível financeiro, a nível logístico (materiais) e a nível legislativo (...) fruto das relações com outros Exércitos, da velocidade com que é necessário tomar decisões e do relacionamento com a Administração Pública e a sociedade civil”. O Sr. TCor

---

<sup>31</sup> *Vd.* Apêndice F.4.

Luís Fernandes dá como exemplo que “estamos a absorver a vertente do secretariado, fruto da redução de pessoal” e a própria Sra. TCor Carla Ramos desempenha uma função que exige competências sobre várias áreas para além da de finanças, “eu própria incido sobre áreas dos Recursos Humanos, da Justiça, da Gestão de Utentes (abrangendo legislação hospitalar), informática, logística, secretaria...”, e defende que o Oficial de Administração Militar, enquanto gestor “não se pode focar em apenas uma área específica”. A Sra. TCor Filipa Gonçalves também refere que as funções “têm sido praticamente as mesmas com a diferença que as ferramentas que têm ao dispor são melhores” o que vai permitir “transmitir rapidamente um tipo de informação que antigamente não seria possível” ou seria transmitida “com alguma dificuldade”.

As funções desempenhadas pelos Oficiais de Administração Militar tenderam a ser mais complexas, especializadas e focadas, obrigando a uma constante formação e especialização para cumprir com a conjuntura atual imposta pelas restrições orçamentais e pelas obrigações para com o Estado e outros órgãos de Fiscalização. Neste sentido, o Sr. MGen Oliveira Gomes refere que “Não diria que o leque de funções é mais amplo, mas talvez mais focado” e, tendo em conta que “houve um estreitar do leque de funções que a Administração Militar desenvolvia (nas áreas de finanças e de logística) (...) nas áreas que mantemos há uma maior especialização”. Por conseguinte, identifica o Sr. Cor David de Jesus que a área das finanças é aquela que tem sofrido mais alterações obrigando a uma “crescente necessidade de manter atualizados os seus conhecimentos em áreas de grande mudança de procedimentos internos e externos em ambiente de grande mudança de conceitos e de valores, pelo que o leque de funções que desempenha se mantém, enquanto que o de competências é talvez hoje mais vasto”. Também o Sr. TCor Marçal da Silva considera que atualmente “um Oficial de Administração Militar deve possuir elevada formação académica e considerável experiência técnica em diferentes áreas de conhecimento, havendo até a necessidade de obrigatória especialização nalgumas áreas essenciais (...) determinante para garantir uma capacidade de resposta eficaz e adequada às exigências a que o Exército está obrigado a cumprir (...) porque as exigências e obrigações atuais são de tal forma complexas que só a especialização e formação adequada e contínua permitirão dar resposta precisa, rápida e certa”.

Estas crescentes preocupações com atualização de conceitos e competências, levou a que o Sr. TCor Luís Fernandes colocasse em hipótese “subespecializações dentro do próprio Serviço de Administração Militar”. Contudo, defende ainda que o Oficial de Administração Militar não se deverá subespecializar apenas na área de finanças, área esta vulnerável a uma

aglutinação por parte do governo, como se pode constatar nas suas palavras: “Há certas tipologias de funções em que os civis poderão, no futuro, rapidamente nos aglutinar. Assim, é importante que abracemos outras funções, pois poderemos correr o risco de um dia perder a grande parte do nosso enquadramento orgânico, especialmente na área das finanças (...) No futuro é possível que o Exército não tenha liberdade, por parte dos políticos, para executar uma gestão do seu próprio orçamento”. Deste modo, “Para o Serviço de Administração Militar sobreviver, deve procurar crescer na vertente logística e da intendência, afirmando-se no terreno”.

No que concerne à **questão 5** da entrevista<sup>32</sup>, “**No seu entendimento, quais são os pontos fortes e os pontos fracos da carreira típica do Oficial de Administração Militar na atualidade? No contexto dos pontos fracos, o que é que está ao alcance do Oficial de Administração Militar em ordem a mitigá-los e a concorrer para potenciar a eficiência do Exército?**”, são identificados diversos pontos fortes e pontos fracos.

Relativamente aos **pontos fortes**, retiram-se os seguintes da análise das respostas dos entrevistados:

- **Elevada competência, versatilidade, adaptabilidade, flexibilidade e resiliência.** Estas características estão assentes nas palavras do Sr. MGen João dos Reis, “[os pontos fortes] são, sobretudo, a sua versatilidade e flexibilidade fruto da sua formação e amadurecimento rápido ao longo da sua carreira”; do Sr. Cor David de Jesus, “Identifico como pontos fortes a competência profissional, a adaptação e a resiliência”; do Sr. MGen Oliveira Gomes que identifica a elevada “Competência demonstrada no desempenho das funções. As funções que normalmente são atribuídas ao Oficial de Administração Militar são desempenhadas com escrutínio interno e externo do Exército” o que implica que “O Oficial de Administração Militar tem de ser ambivalente, olhando para dentro e defender para fora”; do Sr. MGen Jorge dos Reis, “destaco a competência exclusiva atribuída na área financeira à Administração Militar” e o “leque de aptidões e áreas de interesse muito alargado, o que lhe confere uma grande capacidade de adaptação”; e do Sr. TCor Luís Fernandes, “a Administração Militar tem-se sempre afirmado pela sua competência empenho e interesse pela constante atualização”.

---

<sup>32</sup> *Vd.* Apêndice F.5.

- **Formação de base.** O Sr. TCor Marçal da Silva destaca “a suficiente e abrangente formação de base, que será consolidada ao longo do tempo da sua carreira, com o permanente apoio de entidades especializadas em determinadas áreas”. E a Sra. TCor Carla Ramos justifica que “precisamos cada vez mais de técnicos especializados em determinadas áreas pois a legislação é cada vez mais abrangente e são necessárias pessoas conhecedoras da lei”.
- **Capacidade de liderança desde a entrada nos QP.** O Sr. TCor Luís Fernandes defende que desde cedo os Oficiais de Administração Militar se encontram numa posição de grande responsabilidade e que “desde muito cedo que lideramos equipas (...) na parte das finanças somos técnicos decisores, por assim dizer, e não há nenhum Comandante que se coloque à frente das finanças, pois quem gere o dinheiro tem um poder enorme”.

A respeito dos **pontos fracos**, foi possível proceder-se à sua determinação e consequentes hipóteses para os mitigar.

- **Falta de reconhecimento das competências logísticas/militares.** O Sr. MGen João dos Reis destaca que as funções “do Oficial de Administração Militar” estão “muito canalizada[s] para a área financeira. No entanto, falta cumprir a sua componente na área de intendência e logística, (...) componente militar da Administração Militar”. Quer com isto dizer que, a componente logística e militar do Oficial de Administração, e o conhecimento correlacionado, está cada vez mais a ser descurado, devido a uma “falta de reconhecimento das suas [(do Oficial de Administração Militar)] competências específicas na área da logística, que afeta e limita o seu emprego e a perspetiva de carreira”. Então, considera o Sr. MGen João dos Reis que “Para colmatar esta falha é necessário demonstrar a versatilidade, flexibilidade e competência, no desempenho das suas funções” e que “Deve haver uma constante preocupação com a atualização das matérias logísticas para que haja reconhecimento dessas competências e para que venham a ser melhor aplicadas e aproveitadas na estrutura do Exército”. Há, também na opinião do Sr. MGen Jorge dos Reis, uma deriva excessiva para a área financeira, descurando-se a área logística, “Tem-se verificado no caso da formação, uma deriva acentuada em direção à área financeira, sobrepondo-se à área da logística” sendo necessário “que se constitua um equilíbrio”. A Sra. TCor Carla Ramos defende que esta situação se deve ao facto da especialização e foco dos Oficiais de Administração Militar incidir numa área restrita, “se se estiver sempre ligado a determinada área,



existem desvantagens. Deixa-se de aprender outras áreas. acaba-se por ter estado afastado de áreas necessárias para o desempenho de funções específicas que possibilitam a progressão na carreira”. Então, “Dever-se-ia apostar na formação de Oficiais que desempenham funções específicas” e na “formação de Quadros, complementando a formação militar com formação civil ao longo da carreira” sendo “necessária ser ministrada aos Oficiais conforme vão subindo na hierarquia” o que “valoriza a Carreira do Oficial de Administração” e “vai permitir o melhor cumprimento da missão”.

- **Comodidade e falta de comando.** Quanto a este ponto fraco, associado ao anterior, o Sr. MGen Oliveira Gomes relata que o Oficial de Administração Militar tem procurado refugiar-se em funções puramente administrativas, fugindo das verdadeiras funções que caracterizam o serviço militar, nomeadamente, as funções de logística e de comando: “A carreira típica do Oficial de Administração Militar tem sido vista por muitos dos nossos camaradas como uma com demasiada comodidade. Julgam que a função de comando (de Pelotão, Companhia, Batalhão, Unidade) está mais adequada a outros do que a nós. (...). Devemos cumprir a função de comando estando em pé de igualdade com os outros. Isto não prejudica a possibilidade de praticar outras funções (...) O "ser militar" é comandar. Por isso é que temos a carta-patente e a espada, símbolo do comando. (...) existem muitos oficiais de Administração Militar acomodados, sem saber o que é comandar e formar ao lado dos seus homens, esquecendo-se o que é ser militar”. Para a mitigação deste ponto fraco, é necessária “uma mudança de postura. Devemos discutir os assuntos com confiança e em pé de igualdade com as outras armas e serviços. É necessário não nos acomodarmos apenas a uma Unidade como a Direção de Finanças ou na Escola dos Serviços”.
- **Condicionalismos impostos pelas colocações disponíveis, pela falta de dispersão territorial e pela falta de definição de Carreira.** O Sr. TCor Marçal da Silva refere “após a promoção a Oficial Superior as colocações ficam restringidas a Lisboa (...). Esta limitação condiciona o processo de planeamento da sua carreira e do desenvolvimento da sua especialização. A reduzida permanência em funções, interrompida pelo cumprimento de sucessivos deslocamentos para guarnições deficitárias, a frequência de cursos de promoção, a participação em Forças Nacionais Destacadas, dificulta ainda mais a estabilização da carreira e a especialização em áreas críticas”. Então, a Sra. TCor

Filipa Gonçalves também destaca que “não existe um verdadeiro percurso de carreira para o Oficial de Administração Militar, nem uma progressão nas funções desempenhadas”. O que leva a que o Sr. TCor Luís Fernandes sinta que deva existir uma “gestão dos quadros”, pois neste momento existe uma “inversão da pirâmide hierárquica” e um “congestionamento de tarefas de chefia”. Para além disso, “a dispersão territorial que temos atualmente (...) varia muito pouco” o que leva a “não nos afirmarmos territorialmente em todas as Unidades. Onde houver uma subsecção financeira deve existir um homem de Administração Militar. Onde houver um apoio logístico deve existir um homem de Administração Militar”. Então, no sentido de colmatar esta falha, o Sr. TCor Luís Fernandes toma ainda a posição de que “a Administração deve permitir que os Oficiais se especializem, motivando-os e potenciando a competência no desempenho das suas funções”.

- **Ocupação de cargos de Adjunto Financeiro por parte de Oficiais RV/RC com falta de formação e habilitações.** Tal como refere o Sr. TCor Marçal da Silva, “A falta de pessoal formado e habilitado nas U/E/O para apoiar a sua atividade enquanto Adjunto Financeiro, por motivos de falta de recursos humanos”.
- **Elevada necessidade e disponibilidade de tempo para atualização dos conhecimentos face às constantes mudanças legislativas.** Ponto assente na expressão do Sr. TCor Marçal da Silva, “A elevada necessidade e disponibilidade de tempo para atualizar e aplicar conhecimentos, em função do elevado número de normativos que são publicados e difundidos pelo canal técnico, quer na área financeira, quer na área logística”; e do Sr. Cor David de Jesus, “No âmbito dos pontos fracos, destaco as eventuais alterações legislativas, relativas à concentração de vários serviços, nomeadamente no âmbito de pessoal e financeiro na Secretaria Geral do Ministério da Defesa Nacional, que originem a redução da importância financeira dos Ramos, isto é o volume do orçamento posto à sua disposição. Sendo a área Financeira hoje, importante para os Oficiais do nosso Serviço, importa no atual quadro legislativo e de estrutura, demonstrar que estamos à altura dos desafios lançados pelas constantes mudanças de paradigma, quer ao nível das alterações dos Sistemas e Tecnologias de Informação, através do acompanhamento e formação técnica adequada, como será a implementação a partir de janeiro de 2019, do Sistema de Normalização Contabilística (SNC), e que seja perceptível para todos, desde a Tutela até aos contribuintes que prestamos

contas com rigor e objetividade dos recursos alocados à nossa disposição, no quadro das missões legais que competem ao Exército”.

- **Falta de poder de afirmação enquanto Oficial Subalterno.** O Sr. TCor Marçal da Silva relata ainda a “reduzida capacidade de afirmação [por parte dos Oficiais Subalternos] para impor o cumprimento das regras subordinadas ao cumprimento da legalidade e boa gestão dos recursos financeiros à disposição da U/E/O onde presta serviço”.
- **Falta de equiparação com as restantes Armas e Serviços.** O Sr. MGen Oliveira Gomes releva o problema da falta de equidade entre a Administração Militar e as restantes Armas e Serviços quando alega que “O Oficial de Administração Militar tem adotado uma postura ao longo da vida de alguma menorização face aos seus camaradas das armas. Uma instituição como o Exército só ganha e só fica mais rica se todos forem tratados de uma forma igual (...) um ponto fraco da Administração Militar é a forma como nos posicionamos nestas relações e situações de comparação com as outras Armas e Serviços”. Deste modo, defende que “Temos de demonstrar um pé de igualdade com as outras Armas e Serviços, pois apesar de cada um desempenhar a sua função, fomos todos formados na mesma casa e estas funções têm todas o mesmo grau de importância”. O Sr. TCor Luís Fernandes partilha esta visão, “não estamos equiparados ao pessoal das Armas (...) Não podemos chegar ao mesmo topo de Carreira das Armas”. Para colmatar esta falta de equidade, “deve-se aplicar uma Gestão de Carreiras (...) [o que] implica a preocupação com os interesses dos próprios Oficiais”.

### 5.1.2. Análise do Guião de Entrevista n.º 2

A respeito da análise da **questão 1** do guião de entrevista n.º 2<sup>33</sup>, “**Como descreveria o Serviço de Administração Militar no tempo em que serviu no Exército Português? Julga que, sobretudo no contexto do Exército da altura, o Serviço de Administração Militar era então uma realidade profissional muito diferente da atual, sendo, eventualmente, uma especialidade com mais significado no quotidiano do Exército do que atualmente?**”, pôde-se retirar das palavras do Sr. Cor Borges Correia que, no tempo que serviu, mais especificamente no espaço temporal de 1961 a 2000, o SAM englobava três

---

<sup>33</sup> *Vd.* Apêndice G.1.

áreas funcionais, a de Logística, a da Administração e a dos Estabelecimentos Fabris do Exército, “Ao Serviço de Administração Militar importavam várias áreas funcionais, tais como:

- Área da Administração: Contabilidade e Finanças; Orçamentos/Verificação Contas (das Unidades, Regiões Militares e U/E/O).
- Área da Logística: Direção e controlo das Unidades, Regiões Militares e U/E/O.
- Área dos Estabelecimentos Fabris do Exército:
  - Coordenação, fiscalização e controlo técnico;
  - Área fabril – Manutenção Militar – Classes I, III e VI;
  - Área fabril – Oficinas Gerais de Equipamentos – Classes II e IV”.

Relata ainda que houve uma adaptação da doutrina logística das Forças Armadas portuguesas à da americana, no âmbito da OTAN, “Sob esta estrutura há a referir que, as Forças Armadas portuguesas adaptaram a sua doutrina logística para situações de conflito a partir dos princípios e normas de origem americana estabelecidos para a guerra convencional, também no âmbito da OTAN”.

Após a Revolução do 25 de Abril, destaca-se a circunstância de diversos Oficiais terem assumido funções de cargos civis fora da estrutura militar, tal como conta o Sr. Cor Borges Correia, “Após o 25 de Abril, a nova realidade das Forças Armadas, apesar da sua diversidade, os seus quadros, eram “chamados/requisitados” para funções/desempenhos fora da estrutura militar. (...) no Exército a Administração Militar (face à sua componente e especificidade administrativa-financeira) os seus elementos, tornavam-se imprescindíveis em lugares específicos e definidos pelo “poder político-militar” de então”.

Também se pôde constatar que, antigamente, o Serviço de Administração Militar se fazia sentir, e com maior relevância, em todas as U/E/O do nosso Exército, o que não acontece nos dias de hoje, fruto do novo conceito de apoio administrativo-logístico traduzido nas Secções Logísticas, “Considero que a palavra de um Oficial de Administração Militar teria mais peso na altura, pois estavam em todas as U/E/O e faziam-se ouvir nas mais diversas áreas, coordenando e chefiando outras tantas. Hoje, evoluiu-se para uma nova versão de apoio administrativo-logístico nas U/E/O, as Secções Logísticas, que integram tão só um núcleo-administrativo-financeiro”.

Relativamente à **questão 2** da entrevista<sup>34</sup>, “**Quais eram, ao tempo, e no seu entendimento, os maiores desafios profissionais que se colocavam então aos Oficiais de**

<sup>34</sup> Vd. Apêndice G.2.

**Administração Militar ao longo da sua carreira?”**, os maiores desafios que o Sr. Cor Borges Correia sentiu foram no âmbito do reabastecimento e registo geral do controlo de alimentação das forças destacadas em missão em Angola, “Tive muitos desafios ao longo da minha carreira. Desde como chefe da contabilidade, até à função de registo de sepulturas. Contudo, destaco as capacidades que foram necessárias à coordenação de todo o reabastecimento no Luso, na minha terceira missão. Era responsável pelo reabastecimento e pelo registo geral do controlo de alimentação das nossas forças em metade de Angola, do Luso para todo o Sul do TO, tendo acumulado o Luso e Nova Lisboa”.

Por fim, relativamente à **questão 3** da entrevista<sup>35</sup>, **“Quais seriam os conselhos mais significativos que daria, decorrentes da sua experiência profissional e pessoal, aos novos Oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar?”**, o Sr. Cor Borges Correia procura que os Oficiais de Administração Militar se constituam como “fazedores de pontes”, o que quer dizer, que se devem tornar elementos facilitadores, que através da sua elevada competência, disciplina e postura frontal são capazes de tomar as decisões mais acertadas e encontrar as melhores soluções. Isto está expresso no seu testemunho, “Considero que o Oficial de Administração Militar tem de ser um indivíduo sem complexos, coerente, competente e alguém que procura atualizar-se em permanência face à evolução legislativa e aos procedimentos. Tem que ser um indivíduo com fino trato, exigente, disciplinado e disciplinador. Deve assumir sem tibiezas e com frontalidade aquilo em que acredita sem menosprezar o outro, respeitando sempre o próximo. Deve-se reger por um conceito ético republicano de república, procurando a frontalidade e a mudança de paradigma para um serviço mais prestigiado, mais competente, atuante e profícuo. Tem de ter uma grande sensibilidade na análise administrativa e na criação de propostas, aprofundando e trocando opiniões para se formalizar no interesse comum. No fundo, tem que procurar conseguir as boas práticas, deve procurar ser um «fazedor de pontes»”.

## 5.2. Análise SWOT

A Análise SWOT sumariza os aspetos chave do ambiente organizacional e da capacidade estratégica de uma organização que vão influenciar o desenvolvimento estratégico. O objetivo é identificar a extensão em que os pontos fortes e pontos fracos são

---

<sup>35</sup> *Vd. Apêndice G.3.*

relevantes para lidar com as ameaças ou capitalizar oportunidades no ambiente organizacional (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005)<sup>36</sup>.

Tabela 1 - Análise SWOT – Estratégias de Desenvolvimento

		Análise Interna	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Externa	Oportunidades	<p><i>Aproveitar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–A elevada competência com que os Oficiais de Administração Militar revelam, demonstrando grande versatilidade, adaptabilidade, flexibilidade e resiliência;</li> <li>–A formação específica de base que cada vez é mais necessária à execução das funções que estão em constante mutação;</li> <li>–A capacidade de liderança e a vertente de técnicos decisores, desde cedo.</li> </ul>	<p><i>Desenvolver</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–As competências logísticas e militares necessárias à progressão da carreira;</li> <li>–Formação de Quadros com formação militar e civil (técnica);</li> <li>–Uma gestão de carreira que permita restabelecer a pirâmide hierárquica e uma dispersão territorial;</li> <li>–O contacto com o mundo civil.</li> </ul>
	Ameaças	<p><i>Combater</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–A falta de recursos humanos;</li> <li>–A falta de equiparação entre a Administração Militar e as restantes Armas e Serviços.</li> </ul>	<p><i>Melhorar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–As relações políticas e militares, permitindo uma melhor transmissão das preocupações militares e da sua necessidade;</li> <li>–O reconhecimento pelo Exército.</li> <li>–A afirmação dos Oficiais Subalternos de Administração Militar nas U/E/O.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

<sup>36</sup> Vd. Apêndice H.

## CAPÍTULO 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 6.1. Resposta às Perguntas Derivadas

A partir dos resultados apresentados no Capítulo anterior, foi possível efetuar-se a análise e resposta às Perguntas Derivadas colocadas no início do estudo. Estas PD vão, posteriormente, permitir a alusão de um dos três Modelos de Relacionamento Civil-Militar definidos inicialmente, respondendo assim à PP.

Em relação à PD 1, “**De que forma a evolução da sociedade portuguesa influenciou a evolução do Exército Português?**”, pôde-se constatar que a evolução da sociedade portuguesa teve um grande impacto na própria evolução do Exército Português. Esta evolução consistiu numa reorganização estrutural procurando a sua modernização, redução de efetivos e diminuição de custos, bem como uma adaptação ao ambiente sociopolítico português.

No âmbito da reformulação estrutural e organizacional do Exército, foi possível destacar-se dois eventos marcantes que teriam de ocorrer irremediavelmente para que houvesse uma adaptação à nova mentalidade portuguesa. O primeiro ocorreu em 1991 com a criação de condições para a prestação de serviço militar pelas mulheres nas Forças Armadas, resultante de uma nova Lei de Serviço Militar e de uma portaria reguladora da prestação de serviço militar pelas mulheres<sup>37</sup>. O segundo evento, mais significativo, traduziu-se nas alterações legislativas que levaram à extinção do Serviço Militar Obrigatório em novembro de 2004. Este último evento implicou que se adotasse um novo modelo de Exército permanente. Antigamente, estávamos perante um Exército de conscrição com mais de 100.000 militares, enquanto que nos dias de hoje o Exército é composto por apenas 18.000 profissionais voluntários.

Apesar de o número de efetivos ter diminuído, o Exército deparou-se com um alargar das suas missões em contexto internacional. Estas missões, de cômputo humanitário e de manutenção da paz, resultaram de obrigações que Portugal teve de satisfazer no âmbito das suas parcerias, como é o caso da OTAN ou da UE.

Para além dos eventos destacados, o Exército também teve de passar por outra reestruturação e redimensionamento, devido a uma contenção financeira e orçamental

---

<sup>37</sup> Cfr. Alves (1999).

imposta por orientações políticas, que levaram à fusão e extinção de diversas U/E/O e à diminuição de vagas para incorporação de novos voluntários.

Relativamente à relação entre os civis e os militares, há um fenómeno que se revela cada vez mais preponderante: a depreciação das Forças Armadas e dos seus valores. A despeito do Exército ter procurado cada vez mais tornar-se uma organização aberta, pretendendo um maior contacto com a sociedade civil através da concretização de missões tais como a limpeza florestal, patrulhamentos, apoios logísticos e apoio aos incêndios, o seu esforço tem-se revelado insuficiente para alterar a perceção dos portugueses de que as Forças Armadas são algo dispensável. A atual sociedade portuguesa não reconhece os valores defendidos pelos militares, nem a sua missão. Consideram-nos, antes, mais como pertencentes a uma ocupação, tal como outra da sociedade civil, com um trabalho de expediente normal.

No que concerne à PD2, “**Existe uma defasagem entre o nosso Exército e os Exércitos dos nossos aliados?**”, podem ser encontradas duas linhas de pensamento distintas.

Na primeira linha de pensamento, é considerado que não existe uma defasagem entre o nosso Exército e o Exército dos nossos aliados, a nível de competências técnicas, doutrina e organização, estando os militares perfeitamente dotados de capacidades individuais para atuar operacionalmente com as demais forças no TO nas missões internacionais. No fundo, esta semelhança é transversal aos Exércitos Ocidentais, devido à situação geopolítica e internacional e a uma cultura similar.

Na outra, observa-se uma defasagem entre o nosso Exército e os seus aliados, em termos de meios materiais e equipamentos, bem como a nível logístico. O Exército Português estagnou no desenvolvimento e na aquisição de novos equipamentos, não tendo a capacidade de apoiar logisticamente as suas forças nos TO, de igual modo às outras nações. Houve, decididamente, uma imposição política no sentido de conter os gastos neste sentido, o que leva a que Portugal tenha de depender do apoio logístico de outros países nas missões internacionais.

Os resultados obtidos da PD3, “**De que forma evoluiu o Serviço de Administração Militar face às demais especialidades do Exército e a especialidades similares além-fronteiras?**”, permitiram descrever a evolução do Serviço de Administração Militar comparativamente às demais especialidades do Exército e a similares além-fronteiras.

Então, pode-se considerar o SAM como uma das especialidades que mais tem evoluído dentro do EP, com a evolução tecnológica dos meios informáticos e das



ferramentas de trabalho, cada vez mais necessárias para permitir dar resposta às exigências impostas por órgãos de fiscalização do Estado, tais como o Tribunal de Contas e o Ministério das Finanças. Esta evolução tecnológica, contudo, deu-se especificamente na área financeira, impulsionada pela implementação do Sistema Integrado de Gestão, e deveu-se, em grande parte, pela crescente necessidade por uma contenção e por uma melhor gestão do orçamento atribuído ao Exército, orçamento este relativamente mais reduzido para um maior número de missões. Neste aspeto, o financeiro, a Administração Militar encontra-se no mesmo patamar que as especialidades similares além-fronteiras.

Contudo, este foco na área financeira fez com que a área logística, área essencialmente militar e também específica do SAM, fosse negligenciada e colocada em segundo plano, levando a que, comparativamente a especialidades similares dos nossos Exércitos aliados, haja uma defasagem neste aspeto. Não houve nos últimos anos uma preocupação com a formação de Oficiais de Administração Militar nas áreas militares e de logística ou intendência, como também não houve um investimento em equipamentos modernos neste sentido.

Em relação à PD4, “**Como são caracterizadas as funções típicas da carreira de um Oficial de Administração Militar na atualidade?**”, importa referir que as funções desempenhadas pelo Oficial de Administração Militar apesar de menos diversificadas, são mais complexas.

As funções são menos diversificadas na medida em que antigamente o Oficial de Administração Militar tinha sobre a sua alçada três áreas distintas: a financeira, a logística e a área dos Estabelecimentos Fabris do Exército. Contudo, esta última área extinguiu-se em virtude da reestruturação do Exército. Então, passam a importar ao Oficial de Administração Militar da atualidade duas áreas específicas: a área financeira e a logística.

No tocante à primeira, há uma crescente complexidade das funções desempenhadas, requerendo um desenvolvimento técnico, resultante das exigências e obrigações por informação rápida, detalhada e precisa relativa à execução orçamental das U/E/O. Este acréscimo de complexidade implica uma maior necessidade de formação académica e considerável experiência técnica, exigindo, no fundo, um maior foco e especialização. Isto requer que o Oficial de Administração Militar se dedique, quase exclusivamente, ao desempenho dessas funções, procurando manter-se atualizado relativamente aos incrementos tecnológicos e legislativos, e se mantenha durante vários anos, para que possa ser considerado, efetivamente, um técnico especialista capaz de reagir de forma competente às tarefas que lhe são atribuídas de cômputo financeiro.

Contudo, a obrigação pela escolha do caminho da especialização do Oficial de Administração Militar na área financeira, levou a que a área logística/intendência, campo essencialmente militar da especialidade, fosse descurado. Trata-se de um ponto sensível, na medida em que o Oficial de Administração Militar, ao negligenciar esta área, vai cedendo as funções da sua especialidade às outras Armas e Serviços, funções estas que lhe deveriam pertencer devido às competências que adquiriu aquando da sua formação. Deste modo, incorrendo por esta via, o Oficial de Administração Militar poderá perder a sua vertente militar e ser considerado apenas um técnico financeiro, função esta que pode ser desempenhada por um civil formado na área, ou até mesmo desaparecer devido a questões políticas.

Tendo em consideração a PD5, **“Quais os pontos fortes e pontos fracos da carreira do Oficial de Administração Militar na atualidade?”**, puderam ser identificados alguns pontos fortes e pontos fracos da carreira do Oficial de Administração Militar na atualidade.

Nos pontos fortes, salientam-se os relativos à elevada competência, versatilidade, adaptabilidade, flexibilidade e resiliência no desempenho das funções desempenhadas pelo Oficial de Administração Militar que se encontra sob escrutínio não só a nível interno, mas também externo. Relevam-se também o aspeto da formação de base que permite a preparação suficiente e abrangente para fazer face a exigências técnicas, assim como a funções de grande responsabilidade e de liderança desde o momento de ingresso nos QP.

A nível dos pontos fracos, destaca-se o cada vez menor empenhamento das competências logísticas e militares devido à canalização da carreira do Oficial de Administração Militar na área financeira. Isto causa que os Oficiais de Administração Militar percarn cada vez mais a sua vertente militar, de combate, e a sua capacidade de comandar homens no terreno, essencial a qualquer Oficial do Exército. Contudo, há outro ponto fraco que condiciona o primeiro. Consiste na falta de definição de Carreira, levando a que exista uma estagnação nos postos superiores e não haja a possibilidade de executar funções senão administrativas, tendo em conta que há uma escassa dispersão territorial do Serviço e poucos cargos de Comando/Logísticos disponíveis. Este fator direciona, ainda, para o último ponto fraco, a falta de equiparação do SAM com as restantes Armas e Serviços do Exército, onde os Oficiais de Administração Militar não são capazes de chegar ao mesmo topo de carreira que os Oficiais das Armas, os “especialistas na violência”, e perdendo para os mesmos cargos Logísticos e de Comando que deveriam ser da sua competência.

## 6.2. Resposta à Pergunta de Partida

Considerando as Perguntas Derivadas e à luz do método dedutivo e de uma estratégia de investigação qualitativa, foi possível, através da compreensão dos fenômenos apresentados nas mesmas, apresentar uma resposta à Pergunta de Partida definida por **“Qual é o Modelo de Relacionamento Civil-Militar que se aplica à carreira do Oficial de Administração Militar?”**.

Então, tendo em mente a definição e aquilo pelo qual os três Modelos de Relacionamento Civil-Militar apresentados no Capítulo 1 são caracterizados, foi possível provar que o Modelo de Relacionamento Civil-Militar que se aplica à carreira do Oficial de Administração Militar é o Institucional/Ocupacional, ou Híbrido, proposto por Charles Moskos.

Justificando, tornou-se claro que o Serviço de Administração Militar passou por diversas mudanças nos últimos anos, justificadas por imperativos sociopolíticos. Houve, no fundo, uma adaptação à nova mentalidade portuguesa. Deste modo, pôde-se constatar que o Serviço de Administração Militar caminhou para a adoção de um Modelo de Relacionamento Civil-Militar tipicamente Pós-Moderno, o Modelo Institucional/Ocupacional<sup>38</sup>.

Assim, pode-se referir que os Oficiais de Administração Militar quando se dedicam à área da Logística, área tipicamente militar, se cingem aos valores institucionais (militares), mas, apesar de possuírem as competências da “gestão de violência”, competências tipicamente institucionais, não precisam de as aplicar na execução das suas funções – salvo o aspeto de partilharem valores mais próximos com a organização, dentro e fora do serviço.

Contudo, abordando a evolução progressiva do Serviço de Administração Militar, era de se esperar que não houvesse uma limitação das funções do Oficial de Administração Militar à área logística e à gestão da violência, tornando-se inevitavelmente mais ambivalente. A área financeira tornou-se uma área cada vez mais preponderante da carreira do Oficial de Administração Militar, levando a uma maior especialização e necessidade por competências técnicas. Este fenómeno causou uma menor preocupação com a instituição por parte dos Oficiais de Administração Militar, e uma maior preocupação com a sua formação pessoal, havendo uma procura pela identidade individual e pela posse de conhecimentos especializados que possam ser comparados com as ocupações civis, procurando, também, um reconhecimento por parte da sociedade civil.

---

<sup>38</sup> *Vd. Anexo A e Anexo B.*

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente Trabalho de Investigação Aplicada propôs-se determinar o lugar que o Oficial de Administração Militar ocupa no Exército e na sociedade portuguesa, pretendendo caracterizar o impacto da evolução da sociedade civil e militar e do próprio controlo civil sobre as forças armadas no grau de profissionalismo e especialização/ambivalência de funções no caso específico dos Oficiais de Administração Militar do Exército Português.

Deste modo, o objetivo geral desta investigação consistiu na determinação do Modelo de Relacionamento Civil-Militar que se aplica à carreira do Oficial de Administração Militar, limitando o espectro da sua análise e procurando a solução para o seguinte problema: “**Qual é o Modelo de Relacionamento Civil-Militar que se aplica à carreira do Oficial de Administração Militar?**”.

Assim, através do método dedutivo e de uma estratégia de investigação qualitativa procurou-se responder à Pergunta Central, partindo de cinco Perguntas Derivadas permitindo, desta forma, a consecução do objetivo geral (associado à PP) e dos OE1, OE2, OE3, OE4 e OE5 (associados respetivamente às PD1, PD2, PD3, PD4 e PD5).

A resposta às questões de investigação foi possível graças à recolha de dados, que incluiu obras, fontes primárias, fontes secundárias e fontes terciárias, bases de dados (científicas e estatísticas), técnicas documentais, técnicas não documentais, observação participante e entrevistas, onde foram recolhidos testemunhos através de oito inquéritos por entrevista a Oficiais Superiores e Oficiais Gerais na situação de Ativo e um inquérito por entrevista a um Oficial Superior na situação de Reforma de Administração Militar.

Da **PD1** extraiu-se que houve uma evolução da sociedade portuguesa que influenciou em grande medida a própria evolução do Exército Português, obrigando a uma reorganização estrutural e a uma adaptação ao ambiente sociopolítico português.

Relativamente à **PD2** constatou-se que o nosso Exército está ao nível dos seus aliados no que diz respeito às competências técnicas, doutrina e organização, mas fica aquém a nível de meios materiais, equipamentos e logístico.

A partir da **PD3**, foi possível referir que o Serviço de Administração Militar foi uma das especialidades que mais tem evoluído dentro do Exército, fruto de uma evolução tecnológica e das exigências impostas pelos órgãos do Estado que afetou a sua área financeira. Contudo, houve uma negligência da área logística.

Referindo a **PD4**, pôde-se constatar que o leque de funções desempenhado pelo Oficial de Administração Militar é mais reduzido, mas tendencialmente mais complexo na área financeira, implicando uma maior especialização e incremento de competências. Mais uma vez este caminho leva a que a área da logística e as outras competências militares adstritas ao Oficial de Administração Militar sejam relegadas para segundo plano.

Por fim, foram determinados pontos fortes e pontos fracos da carreira do Oficial de Administração Militar, motivados pela **PD5**. Como pontos fortes salientam-se a elevada competência, adaptabilidade e versatilidade com que os Oficiais de Administração Militar desempenham as suas funções e encaram novos desafios. No âmbito dos pontos fracos, apurou-se que os Oficiais de Administração Militar se encontram a perder a sua valência militar e logística, fruto de uma falta de definição de Carreira e de falta de dispersão territorial. Para além disso, essa valência está tendencialmente a ser absorvida pelos Oficiais das Armas, “especialistas na violência”, que chegam a um topo de carreira superior ao do SAM.

Respondendo à **PP**, pôde-se constatar que o Serviço de Administração Militar caminhou para a adoção de um Modelo de Relacionamento Civil-Militar tipicamente Pós-Moderno, o **Modelo Institucional/Ocupacional proposto por Charles Moskos**. Este modelo é um modelo que partilha características dos modelos Institucional, de Samuel Huntington, e Ocupacional, de Morris Janowitz. O modelo Institucional defende uma profissionalização e especialização das forças armadas na gestão da violência e da defesa do estado, não havendo qualquer contacto dos militares com a sociedade civil. Por outro lado, o modelo Ocupacional trata da profissão militar de uma forma dinâmica, adaptando-se às transformações sociais da sociedade em que se insere. Assim, os Oficiais dão prioridade à obtenção de capacidades comuns com os administradores civis e líderes políticos, sobrepondo os seus elos políticos e sociais ao seu treino e valores militares.

Deste modo, pôde-se constatar que o Serviço de Administração Militar tem duas áreas distintas que partilham características de modelos de Relacionamento Civil-Militar diferentes: a área militar e logística relaciona-se com o modelo Institucional; e a área financeira com o modelo Ocupacional. Justificando, o Oficial de Administração Militar tem atualmente uma maior tendência para se focar na área financeira, tipicamente ocupacional, formando-se e dedicando-se à aquisição de competências específicas dessa mesma área, enquanto mantem as suas valências logísticas e valências militares enquanto “gestor de violência”, tipicamente institucionais, apesar de cada vez mais diminutas. Assim, o Oficial de Administração Militar tende a rescindir dos valores institucionais e procura, através de

uma preocupação pela formação e especialização, aqueles que o aproximam de uma ocupação reconhecida pela sociedade civil.

Concluindo, o modelo que se aplica à carreira de Oficial de Administração Militar é o **Modelo Institucional/Ocupacional**, proposto por Charles Moskos. Recomenda-se, desta forma, uma melhor definição de carreira do Oficial de Administração Militar, procurando que haja um equilíbrio entre as duas áreas especiais do Serviço de Administração Militar, a área financeira e a área logística.

### **Limitações da Investigação**

Aquando da realização da presente investigação, o autor deparou-se com duas limitações que poderão, ou não, ter afetado ou condicionado em parte a qualidade das suas conclusões obtidas.

O primeiro está adstrito à limitação de páginas, o que levou a que não houvesse um maior aprofundamento dos conceitos explanados e fossem rejeitados conteúdos que poderiam enriquecer e facilitar a interpretação do leitor.

O segundo relaciona-se com facto de apesar de terem sido planeados nove inquéritos por entrevista a Oficiais Superiores e Oficiais Gerais de Administração Militar na situação de Ativo, só foram realizados oito devido à indisponibilidade revelada por parte do Sr. BGen Rui Lopes, apesar de ter sido realizado o contacto via e-mail e telefónica. Mais uma vez se relewa o impacto na qualidade das conclusões obtidas, tendo em conta que os inquéritos por entrevista foram cruciais para atingirmos os objetivos que havíamos definido.

### **Desafios para investigações futuras**

Ponderando sobre a pesquisa documental e sobre os testemunhos recolhidos nos inquéritos por entrevista apresentados na análise e na discussão de resultados, bem como a partir das conclusões obtidas, o autor propõe como temas para investigações futuras os seguintes:

- Modelo de Relacionamento Civil-Militar aplicado ao Oficial das Armas do Exército (com incidência em cada uma das vertentes);
- Modelo de Relacionamento Civil-Militar aplicado ao Oficial de Serviço de Material;

- Sistemas de Estratificação Social e Mobilidade. Estudo Comparativo: Exército e GNR.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Livros

Albarello, L., Françoise, D., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, R. P. de. (2005). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais* (2ª Edição). Lisboa: Gradiva.

Bordens, K. S., & Abbott, B. B. (2014). *Research Design and Methods* (9ª Edição). New York: McGraw-Hill Education.

Caforio, G. (1998). *The Sociology of the Military*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Carmo, H. D. A., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem. Universidade Aberta Portugal* (2ª Edição). Lisboa: Universidade Aberta.

Carvalho, J. E. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico: «Saber-Fazer» da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escolar Editora.

Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª Edição). Coimbra: Almedina.

Exército Português. (s.d.). *Serviço de Administração Militar*. Beiriz: EPS.

Fortin, M.-F. (2009). *O Processo de investigação: Da conceção à realização* (5ª Edição). Loures: Lusociência-Edições Técnicas e Científicas.

Gray, C., & Malins, J. (2004). *Visualizing research: a guide to the research process in art and design*. Hampshire: Ashgate.

Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy Text and Cases* (7ª Edição). Essex: Pearson Education Limited.

Keegan, J. (1994). *A History of Warfare*. Toronto: Vintage Books.

Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques* (2ª Edição). New Age International Publishers.

Kumar, R. (2011). *Research Methodology: A step-by-step guide for beginners. New Age International* (3ª Edição.). Sage Publications.

Moskos, C., & Burk, J. (1998). The Postmodern Military. In G. Caforio (Eds.), *The Sociology of the Military* (pp. 591-612). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.



Neuman, W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and quantitative approaches* (7ª Edição). Essex: Pearson Education Limited.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2008). *Manual de Investigações em Ciências Sociais* (5ª Edição). Lisboa: Gradiva.

Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações* (1ª Edição). Lisboa: Gradiva.

Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral* (1.ª Edição). Lisboa: Gradiva.

Santos, J. M. (s.d.). *Monografia do Serviço de Administração Militar*. Vol. 1. [policopiado]. Póvoa de Varzim, EPS: [no prelo].

Santos, J. M. (2014). *100 anos de presença militar na Póvoa de Varzim - o nosso quartel*. Porto: Clássica, Artes Gráficas.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Taylor, S., Bogdan, R., & DeVault, M. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods* (4ª Edição). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Walliman, N. (2011). *Research Methods: The Basics*. Routledge. Abingdon: Routledge.

## **Legislação**

Conselho da Revolução [CS] (1976). Decreto-Lei n.º 949/76 de 31 de dezembro: Aprova a organização superior do Exército. Diário da República, 1ª Série, 303, 2900(117)-2900(128).

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (1886). Portaria n.º 786/86 de 31 de dezembro: Extingue os conselhos administrativos de unidades militares e cria as secções de pessoal, de logística e financeiras das unidades, estabelecimentos e órgãos das regiões militares do centro e sul. Diário da República, 1ª Série, n.º 300, 3874-(395).

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (1993). Portaria n.º 1220/93 de 22 de novembro: Extingue as secções financeiras do Batalhão do Serviço de Material, do Centro de Instrução de Artilharia Antiaérea de Cascais, do Depósito Geral de Material de Aquartelamento e do Depósito Geral de Fardamento e Calçado. Diário da República, 1ª Série, n.º 273, 6468.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (1994). Decreto Regulamentar n.º 70/94 de 21 de dezembro: Regula as actividades de âmbito financeiro e logístico das unidades, estabelecimentos e órgãos do Exército. Diário da República, 1ª Série, n.º 293, 7302.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (1994). Decreto Regulamentar n.º 70/94 de 21 de dezembro: Regula as actividades de âmbito financeiro e logístico das unidades, estabelecimentos e órgãos do Exército. Diário da República, 1ª Série, n.º 293, 7302.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2005). Despacho conjunto n.º 148/2005 de 23 de fevereiro: Implementação do Sistema Integrado de Gestão. Diário da República, 2ª Série, n.º 38, 2658.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2006). Despacho n.º 14811/2006 de 12 de julho: Criação de secções logísticas. Diário da República, 2ª Série, n.º 133, 10895.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2014). Decreto-Lei n.º 167/2014 de 6 de novembro: Define os termos da extinção dos estabelecimentos fabris do Exército denominados Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento e Oficinas Gerais de Material de Engenharia. Diário da República, 1ª Série, n.º 215, 5669-5671.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2014). Decreto-Lei n.º 186/2014 de 29 de dezembro: Aprova a Lei Orgânica do Exército. Diário da República, 1ª Série, n.º 250, 6406-6413.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2015). Decreto Regulamentar n.º 11/2015 de 31 de julho: Aprova a orgânica do Exército. Diário da República, 1ª Série, n.º 148, 5237-5259.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2017). Decreto-Lei n.º 76/2017 de 29 de junho: Extingue a MM - Gestão Partilhada, E. P. E. Diário da República, 1ª Série, n.º 124, 3287-3289.

Ministério da Economia [ME] (2016). Decreto-Lei n.º 85/2016 de 21 de dezembro: Altera o regime da administração financeira do Estado e do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas. Diário da República, 1ª Série, n.º 243, 4773-4776.

Ministério das Finanças [MF] (1977). Decreto-Lei n.º 542/77 de 31 de dezembro: Altera a redacção a algumas das secções, capítulos, notas, posições e subposições da Pauta dos Direitos de Importação. Diário da República, 1ª Série, 302, 3129-3153.

**Revistas, Artigos e Teses**

- Alves, J. (1999). A Mulher e as Forças Armadas Portuguesas. *Nação e Defesa*, 88(2), 71–80.
- Battistelli, F. (1997). Peacekeeping and the Postmodern soldier. *Armed Forces & Society*, 23(3), 467–484.
- Browne, P. P. (2003). The Socialization of Cadets at the Royal Military College of Canada: A Conceptual Overview, (i).
- Burk, J. (2002). Theories of Democratic Civil-Military Relations. *Armed Forces & Society*, 29(1), 7–29.
- Cilliler, Y. (2016). Popular Determinant on Civil-Military Relations in Turkey. *Arab Studies Quarterly*, 38(2), 500–520.
- Crosbie, T., & Kleykamp, M. (2017). Fault Lines of the American Military Profession. *Armed Forces & Society*, XX(X), 1–23.
- Emizet, K. (2000). Explaining the Rise and Fall of Military Regimes: Civil-Military Relations in the Congo. *Armed Forces & Society*, 26(2), 203–227.
- English, A. (2002). *Professionalism and the Military - Past, Present, and Future: A Canadian Perspective*. Kingston: Canadian Forces Leadership Institute.
- Feaver, P. (1996). The Civil-Military Problematique: Huntington, Janowitz, and the Question of Civilian Control. *Armed Forces & Society*, 23(2), 149–178.
- Gates, J. (1985). The «New» Military Professionalism. *Armed Forces & Society*, 11(3), 427–436.
- Harries-Jenkins, G. (2003). *Professional groups and subgroups in the contemporary military: challenges and opportunities*. Kingston: Canadian Forces Leadership Institute.
- Hedlund, E. (2013). Civil-Military Control over the Swedish Military Profession: An Analysis from the Perspective of Officer Rank and Officer Education. *Armed Forces and Society*, 39(1), 135–157.
- Heiduk, F. (2011). From guardians to democrats? Attempts to explain change and continuity in the civil-military relations of post-authoritarian Indonesia, Thailand and the Philippines. *Pacific Review*, 24(2), 249–271.
- Janowitz, M. (1977). From Institutional to Occupational - The Need for Conceptual Continuity. *Armed Forces & Society*, 4(1), 51–54.
- Johansen, R. B., Laberg, J. C., & Martinussen, M. (2014). Military identity as predictor of perceived military competence and skills. *Armed Forces and Society*, 40(3), 521–543.

- Kukreja, V. (1989). Civil-Military Relations in Developing Countries. *Sage Journals*, 45(2–3), 154–192.
- Linden, R. (2003). *Professions, professionalism, and the military*. University of Manitoba.
- Malešič, M. (2015). The impact of military engagement in disaster management on civil–military relations. *Current Sociology*, 63(7), 980–998.
- Moskos, C. C. (1977). From Institution to Occupation: Trends in Military Organization. *Armed Forces & Society*, 4(1), 41–50.
- Moskos, C. C. (1986). Institutional/Occupational Trends in Armed Forces: An Update. *Armed Forces & Society*, 12(3), 377–382.
- Nix, D. E. (2012). American Civil-Military Relations. *Naval War College Review*, 65(2), 88–104.
- Pragana, N. (2013). *Serviço de Administração Militar: Emergência, História e Desafios de Gestão de uma Especialidade do Exército Português*. Academia Militar.
- Pratt, G. (1987). The Development of Military Industrial Relations in Australia. *Journal of Industrial Relations*, 29(3), 321–334.
- Sarigil, Z. (2011). Civil-military relations beyond dichotomy: With special reference to Turkey. *Turkish Studies*, 12(2), 265–278.
- Segal, D. (1986). Measuring The Institutional/Occupational Change Thesis. *Armed Forces & Society*, 12(3), 351–376.
- Taborda, J. (2017). *Cultura Organizacional e Gestão Estratégica na adaptação eficaz e eficiente dos meios aos fins. Estudo de caso: génese, implementação e evolução do Sistema Integrado de Gestão (SIG/MDN) no Exército Português*. Academia Militar.
- Travis, D. S. (2017). Saving Samuel Huntington and the Need for Pragmatic Civil–Military Relations. *Armed Forces and Society*, 43(3), 395–414.
- Vaz, N. M. (2001). A Profissão Militar - Um modelo à procura de sustentação. *Nação e Defesa*, 98(2), 49–72.
- Williams, C. (2007). Research Methods. *Journal of Business & Economic Research*, 5(3), 65–72.

### **Páginas de Internet**

- Priberam Informática (2018). Etos in *Priberam Dicionário*, acessado em 07 de fevereiro de 2018 em <https://www.priberam.pt/dlpo/etos>, acessado em 07 de fevereiro de 2018.

Priberam Informática (2018). Exército *in Priberam Dicionário*, acessido em 06 de março de 2018 em <https://www.priberam.pt/dlpo/ex%C3%A9rcito>.

United States Military Academy (s.d.). The U.S. Military Academy Coat of Arms and Motto, acessido em 08 de março de 2018 em <https://www.usma.edu/news/sitepages/coat%20of%20arms%20and%20motto.aspx>.

## **Apêndices**

## Apêndice A – Desenho de Investigação

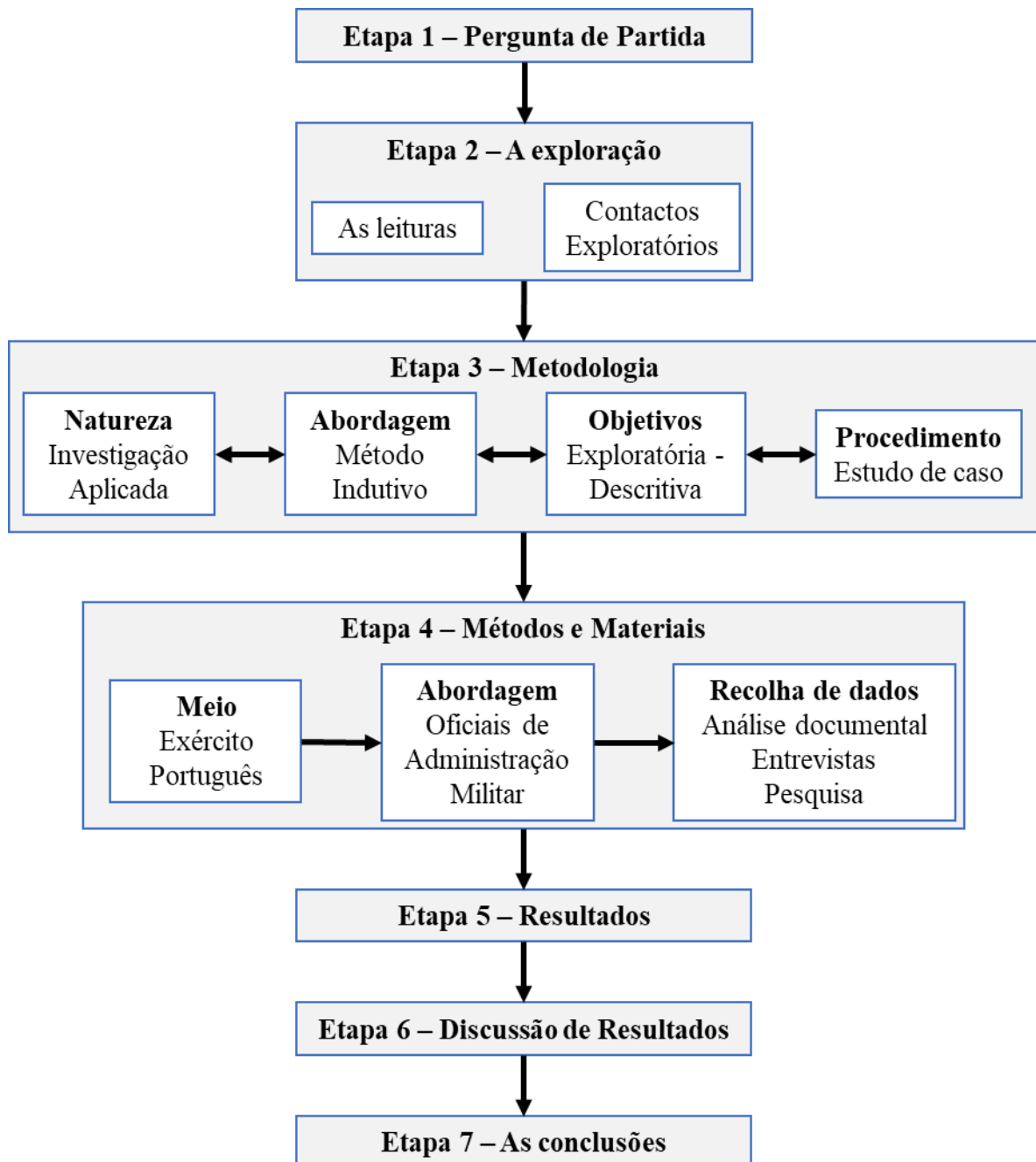


Figura 1 – Desenho de Investigação

Fonte: Adaptado de Quivy & Campenhoudt (2008, p. 27).

## Apêndice B – Plano de tarefas para o TIA

Tabela 1 – Plano de tarefas para o TIA por semanas

Tarefas				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Leituras/pesquisa e exploração	X	X	X	X	X								
Construção de instrumentos de análise				X	X								
Trabalho de campo (realização de entrevistas)				X	X	X	X						
Tratamento de dados						X	X	X	X				
Análise/discussão de resultados									X	X	X		
Redação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Revisão												X	X
Impressão													X
Entrega													X

Fonte: Elaboração própria.



## Apêndice C – Mapa resumo das entrevistas

Tabela 2 – Mapa resumo das entrevistas

Entrevistado	Data	Local	Realização	Justificação
1 - TCor Carla Ramos	07/02/2018	HFAR - Porto	Realizada	
2 - TCor Luís Fernandes	08/02/2018	ES	Realizada	
3 - Cor Borges Correia	23/02/2018	Restelo	Realizada	
4 - TCor Filipa Gonçalves	26/02/2018	UnApEME	Realizada	
5 - TCor Marçal da Silva	27/02/2018	DFin	Realizada	
6 - MGen Oliveira Gomes	01/03/2018	DFin	Realizada	
7 - Cor David de Jesus	07/03/2018	DFin	Realizada	
8 - MGen João dos Reis	12/03/2018	DE	Realizada	
9 - MGen Jorge dos Reis	21/03/2018	IGE	Realizada	
10 - BGen Rui Lopes	-	-	Não realizada	Indisponibilidade do Sr. BGen

Fonte: Elaboração própria.

## Apêndice D – Guião de Entrevista n.º 1



ACADEMIA MILITAR

### INQUÉRITO POR ENTREVISTA

#### **Preâmbulo de Orientação**

A presente entrevista está contextualizada no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada que se traduz no culminar do percurso para a obtenção do grau de Mestre em Administração Militar, subordinado ao tema “Dos Modelos de Relacionamento Civil-Militar e da Carreira do Oficial de Administração Militar: Génese, Evolução e Atualidade”. Pretende-se, com esta entrevista, inquirir Oficiais de Administração Militar de diferentes postos e funções, procurando recolher testemunhos relativamente ao grau de especialização, à cultura organizacional percecionada, ao envolvimento pessoal e ao reconhecimento profissional pelas entidades civis. A finalidade consiste na identificação do Modelo de Relacionamento Civil-Militar, Institucional (I), Ocupacional (O), ou Híbrido (I/O), que melhor, a título teórico, pode ser alocado à carreira do Oficial de Administração Militar, procurando pontos fortes e pontos fracos, assim como também potencialidades e vulnerabilidades, em ordem a identificar estratégias de desenvolvimento.

Assim, solicito a V. Ex.<sup>a</sup> que outorgue a realização deste inquérito por entrevista, essencial para a consecução dos objetivos da investigação.

### **Caraterização do Entrevistado**

**Nome:**

**Posto/Função:**

**Local:**

**Data:**

**Questões:**

- 1. Como encara a evolução do Exército desde a data da sua incorporação? Crê que essa evolução se compaginou, no fundo, com a evolução da própria sociedade portuguesa?**
- 2. Julga que existe uma grande defasagem entre o nosso Exército e aquilo que, grosso modo, são os nossos Exércitos aliados?**
- 3. Como tem o Serviço de Administração Militar acompanhado essa evolução do Exército? Julga que existe defasagem neste caso, designadamente para com as demais especialidades do nosso Exército e, já agora, para com especialidades similares de Exércitos além-fronteiras?**
- 4. Nesse contexto, julga que hoje em dia o leque de funções que um Oficial de Administração Militar desempenha, tende a ser mais amplo que no século passado? E se sim, porque razão (ou razões) isso acontecerá?**
- 5. No seu entendimento, quais são os pontos fortes e os pontos fracos da carreira típica do Oficial de Administração Militar na atualidade? No contexto dos pontos fracos, o que é que está ao alcance do Oficial de Administração Militar em ordem a mitigá-los e a concorrer para potenciar a eficiência do Exército?**

## Apêndice E – Guião de Entrevista n.º 2



ACADEMIA MILITAR

### INQUÉRITO POR ENTREVISTA

#### Preâmbulo de Orientação

A presente entrevista está contextualizada no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, que se traduz no culminar do percurso para a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “Dos Modelos de Relacionamento Civil-Militar e da Carreira do Oficial de Administração Militar: Génese, Evolução e Atualidade”. Pretende-se, com a mesma, inquirir Oficiais de Administração Militar de diferentes postos e funções, procurando recolher testemunhos relativamente ao grau de especialização, à cultura organizacional percecionada, envolvimento pessoal e reconhecimento profissional pelas entidades civis. Deste modo, a finalidade consiste na identificação do Modelo de Relacionamento Civil-Militar, Institucional (I), Ocupacional (O), ou Híbrido (I/O), que melhor se adapta à carreira do Oficial de Administração, procurando pontos fortes e pontos fracos, como também potencialidades e vulnerabilidades.

Assim, solicito a V. Ex.<sup>a</sup> que outorgue a realização deste inquérito por entrevista, essencial na consecução dos objetivos da investigação.

### **Caraterização do Entrevistado**

**Nome:**

**Posto/Função:**

**Local:**

**Data:**

**Questões:**

- 1. Como descreveria o Serviço de Administração Militar no tempo em que serviu no Exército Português? Julga que, sobretudo no contexto do Exército da altura, o Serviço de Administração Militar era então uma realidade profissional muito diferente da atual, sendo, eventualmente, uma especialidade com mais significado no quotidiano do Exército do que atualmente?**
- 2. Quais eram, ao tempo, e no seu entendimento, os maiores desafios profissionais que se colocavam então aos Oficiais de Administração Militar ao longo da sua carreira?**
- 3. Quais seriam os conselhos mais significativos que daria, decorrentes da sua experiência profissional e pessoal, aos novos Oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar?**

## Apêndice F – Análise de conteúdo das entrevistas relativas ao Guião de Entrevista n.º 1

### Apêndice F.1.: Análise de conteúdo da questão n.º 1

“Como encara a evolução do Exército desde a data da sua incorporação? Crê que essa evolução se compaginou, no fundo, com a evolução da própria sociedade portuguesa?”

Tabela 3 – Análise de conteúdo da questão n.º 1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-Centrais
<b>N.º 1 TCor Carla Ramos</b>	<p>“O Exército foi evoluindo ao longo destes anos (...) entrei em 1993, altura em que começaram a entrar mulheres para as Forças Armadas.                      (...). Contudo, nesta última fase evolutiva tem havido a preocupação de haver uma correlação do Exército com a população civil.                      (...). Enquanto que antigamente o Exército era um meio fechado, tem-se vindo a tornar cada vez mais aberto, procurando o contacto com a população civil.                      (...) não foi capaz de cumprir com as expectativas que incutia nos seus militares devido à redução do número de efetivos.                      (...). A sociedade civil vê o Exército como uma não-necessidade e não entende muitas vezes o porquê de umas Forças Armadas. Só veem necessidade quando, efetivamente, atuamos em alguma situação como é o caso dos fogos, limpeza de florestas, patrulhamentos, apoio logístico, etc.                      (...). Os soldados ingressam no Exército com certas expectativas de desempenhar determinada função e acabam por realizar tarefas para as quais não tinham consciência que poderiam realizar aquando o seu ingresso.”</p>	<p>–O Exército evoluiu ao longo dos anos, tendo vindo a tornar-se mais aberto e procurando o contacto com a população civil.                      –A redução do número de efetivos dos últimos anos afetou a concretização das expectativas dos militares.                      –A população civil apenas reconhece a necessidade dos militares quando são empenhados em missões no estrangeiro ou em apoios à proteção civil.</p>
<b>N.º 2 TCor Luís Fernandes</b>	<p>“(…) o Exército tendeu a modernizar-se (...)                      Contudo, ficamos aquém daquilo que seria expectável deste tipo de organizações.                      (...). Nós temos que responder a alguns quesitos que nos são impostos internacionalmente.</p>	<p>–O Exército modernizou-se e tem evoluído, especialmente a nível tecnológico.</p>

	<p>(...) havendo alguma incapacidade de o Exército ter meios suficientes, pois a estrutura não está reforçada no sentido de disponibilizar aquilo que é acordado (...) O Exército modernizou-se e evoluiu. Contudo, na minha perspetiva acho que está a ser insuficiente fruto de contingências políticas.</p> <p>(...). Considero que onde o Exército evoluiu mais foi na componente tecnológica, em termos de equipamentos tecnológicos, nomeadamente, ao nível das armas combatentes. Temos equipamentos modernos e mais ou menos equivalentes às nossas Forças Aliadas.</p> <p>(...) Relativamente ao Apoio de Serviços, acho que este ficou um pouco descurado. Os nossos equipamentos estão neste momento numa fase de reestruturação.”</p>	<p>–Evolução tem sido insuficiente fruto de contingências políticas.</p> <p>–O Exército tem de responder a quesitos impostos internacionalmente.</p>
<p><b>N.º 4 TCor Filipa Gonçalves</b></p>	<p>“O Exército tendeu a evoluir (...). Fruto de restrições económicas, foi obrigado a sofrer diversas reestruturações e a extinguir e a fundir diversos U/E/O.</p> <p>(...). Os nossos processos não são iguais aos civis. Muitos processos poderiam ser mais agilizados e não tão burocráticos</p> <p>(...) em termos de recursos humanos não houve um acompanhamento e o volume de trabalho é muito grande para estas Unidades</p> <p>(...). Estas funções [da área financeira] poderiam ser desempenhadas por um civil, mas em termos de hierarquia não seria fácil.”</p>	<p>–O Exército evoluiu.</p> <p>–Fruto de restrições económicas, houve diversas reestruturações.</p> <p>–O volume de trabalho poderia ser diminuído pela colocação de civis, mas isto traria problemas a nível hierárquico.</p>
<p><b>N.º 5 TCor Marçal da Silva</b></p>	<p>“A atual situação do Exército e de outros Ramos das Forças Armadas deve-se em primeira análise, à própria evolução globalizante da sociedade humana.</p> <p>(...) desde o ano da minha incorporação, 1988, muitas das mudanças se deveram também a desígnios e imperativos de natureza política, como por exemplo, o fim do Serviço Militar Obrigatório (SMO), o cumprimento de obrigações para com os nossos parceiros OTAN e da UE com a participação em inúmeras Forças Nacionais Destacadas (FND)(...)a própria mudança de mentalidade dos portugueses e a extremamente veloz evolução tecnológica a que fomos submetidos nos últimos trinta anos, determinaram e moldaram de forma efetiva a realidade do Exército atual.”</p>	<p>–O Exército evoluiu devido à evolução globalizante da sociedade.</p> <p>–As mudanças deveram-se a desígnios políticos e a compromissos internacionais.</p>
<p><b>N.º 6 MGen Oliveira Gomes</b></p>	<p>“o Exército da altura era um Exército de conscrição, isto é, de Serviço Militar Obrigatório (SMO) com mais 100.000 militares que o Exército atualmente tem. O Exército neste momento tem cerca de 18.000 militares, não é de conscrição, é todo profissional e funciona à base do voluntariado (...) é muito diferente em termos de estrutura e organização (...) [mas] Os fundamentos e a missão principal do Exército</p>	<p>–O Exército deixou de ser de conscrição e passou a ser à base do voluntariado.</p> <p>–A estrutura e organização do Exército alterou.</p>

	têm sido inalteráveis e intocáveis. (...). Houve um alargamento de missões, como por exemplo as missões humanitárias e de paz, que anteriormente não existiam (...) de um país europeu democrata (...) seria difícil considerar aceitável que Portugal mantivesse o SMO (...) portanto diria que isto quebrou em certa parte o vínculo que deve existir entre o Exército, uma instituição matricial e essencial à existência de um Estado democrático, e a forma como os cidadãos olham para o seu Exército. (...). Compete-nos a nós fazer tudo para explicar e demonstrar aos portugueses a nossa valia e a real necessidade da nossa existência.”	<p>–A missão e os fundamentos mantiveram-se iguais.</p> <p>–Houve um aumento de compromissos externos.</p> <p>–Torna-se cada vez mais necessário mostrar a necessidade do Exército à população civil.</p>
<b>N.º 7 Cor David de Jesus</b>	<p>“Com as alterações legislativas relativas à duração da prestação do Serviço Militar Obrigatório (SMO) e Serviço Efetivo Normal (SEN), e após a sua extinção em novembro de 2004, o Exército, fruto das novas missões que lhe foram atribuídas, especialmente a contribuição para as missões das Forças Nacionais Destacadas, e de missões de interesse público, através do recurso ao regime de voluntariado e contrato dos militares, sendo amplamente reconhecido este trabalho, com repercussões positivas no reforço de reconhecimento e de visibilidade da Instituição Militar (...) Naturalmente que o Exército teve que se adaptar à evolução sociopolítica, fruto das alterações legislativas que determinaram em parte a sua reestruturação em função de novas orientações políticas e do redimensionamento das Forças Armadas, quer através da contenção financeira operada nos últimos anos, fruto da crise financeira.”</p>	<p>–O Exército deixou de ser de conscrição e passou a ser à base do voluntariado.</p> <p>–A estrutura e organização do Exército alterou.</p> <p>–Houve um aumento de compromissos externos.</p>
<b>N.º 8 MGen João dos Reis</b>	<p>“Há uma evolução positiva por parte do Exército desde a data da minha incorporação (...) Esta evolução consistiu numa adaptação à realidade portuguesa, que tendeu para relevar o aspeto económico e a formação académica das pessoas e desvalorizar os valores defendidos pelo Exército.”</p>	<p>–Há uma evolução positiva do Exército.</p> <p>–Houve uma adaptação à realidade portuguesa no aspeto económico.</p>
<b>N.º 9 MGen Jorge dos Reis</b>	<p>“O Exército evoluiu positivamente desde a data da minha incorporação. Evoluiu em diversos aspetos: doutrinário; equipamento; armamento; adaptação e desenvolvimento de técnica, táticas e procedimentos; alterações de mentalidades, etc. Houve, ainda, fatores inovadores como por exemplo a entrada definitiva de militares do sexo feminino.</p>	<p>–Há uma evolução positiva do Exército, acompanhando a evolução da sociedade portuguesa.</p> <p>–O Exército deixou de ser reconhecido pela sociedade portuguesa como instituição de</p>



	<p>O Exército acompanhou, de certa forma, a evolução da sociedade portuguesa na qual decorreu um processo de desenvolvimento próprio e os militares que já pertenciam à instituição foram também se adaptando.</p> <p>Contudo, este desenvolvimento traz alguns aspetos negativos. O Exército deixou de ser visto pela sociedade civil como uma instituição com a missão de defender a Pátria, passando a ser visto mais como uma ocupação, um mero emprego das 9h às 17h. Isto não traduz aquilo que devem ser os militares, a Administração Militar e, no fundo, o Exército.”</p>	<p>defesa da Pátria e passou a ser visto como ocupação.</p>
--	---	---

Fonte: Elaboração própria.

#### Apêndice F.2.: Análise de conteúdo da questão n.º 2

“Julga que existe uma grande defasagem entre o nosso Exército e aquilo que, grosso modo, são os nossos Exércitos aliados?”

Tabela 4 – Análise de conteúdo da questão n.º 2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-Centrais
<p><b>N.º 1 TCor Carla Ramos</b></p>	<p>“Há uma grande defasagem, fruto da maneira de pensar e da maneira de estar de cada país (...) são as opções que os nossos Chefes Militares e os nossos políticos tomam. (...) há exércitos muito mais evoluídos, com outros objetivos, outras maneiras de estar... Nós próprios temos maneiras de pensar e de estar diferentes nos três Ramos das Forças Armadas.”</p>	<p>–Há Exércitos mais evoluídos e com outras mentalidades. –Há uma defasagem, fruto de opções políticas.</p>
<p><b>N.º 2 TCor Luís Fernandes</b></p>	<p>“No apoio Logístico existe uma defasagem entre o nosso Exército e os nossos aliados (...) não temos uma capacidade de apoio logístico para além-fronteiras. (...) Temos de ter apoio de outras Forças (...). Contudo, julgo que este é um problema com que o Exército sempre se debateu.”</p>	<p>–Existe uma defasagem relativamente ao apoio logístico.</p>
<p><b>N.º 4 TCor Filipa Gonçalves</b></p>	<p>“Não conheço as realidades dos outros países.”</p>	<p>–Não comenta.</p>

<p><b>N.º 5 TCor Marçal da Silva</b></p>	<p>“Não creio que haja grande desfasamento entre o Exército Português e outros exércitos aliados, exceto no que toca a meios materiais e efetivos. (...). Temos algumas faltas de meios de transporte e sistemas de armas adequados a certos Teatros de Operações (...) a nossa disponibilidade de efetivos ao nível de praças é de facto limitativa. (...) tendo os nossos militares capacidades e conhecimento técnico bastante adequado às exigências operacionais dos nossos aliados OTAN.”</p>	<p>–Não há desfasamento entre o Exército Português e os seus aliados, exceto a nível material e de efetivos. –As capacidades e conhecimentos técnicos dos nossos militares são adequados às exigências operacionais internacionais. –Existem lacunas nos meios de transporte e nos sistemas de armas.</p>
<p><b>N.º 6 MGen Oliveira Gomes</b></p>	<p>“Julgo que não há uma grande defasagem. Em termos de competências técnicas, doutrina e organização, o Exército Português está perfeitamente a par dos outros exércitos europeus. Apesar de podermos ter algumas lacunas em termos de equipamentos É necessário fazermos uma utilização muito harmoniosa, restrita e acertada dos recursos que são disponibilizados pelo Estado para atingir os objetivos com o equipamento que temos. termos de capacidades e competências do ser humano militar não considero que esteja nada atrás. A nossa doutrina ombreia com a dos outros países. A estrutura orgânica do nosso Exército é muito semelhante à dos outros exércitos europeus. Portanto, quando chega a altura de trabalharmos em conjunto, não há problema qualquer. Somos capazes de trabalhar em conjunto em qualquer missão, da OTAN, da UE, da ONU, ... Não creio que estejamos muito diferentes dos outros exércitos europeus. Ombreamos com eles em pé de igualdade sem qualquer problema.”</p>	<p>–Não existe defasagem em termos de competências técnicas, doutrina e organização. –Existem lacunas em termos de equipamentos. –É necessária uma utilização harmoniosa dos recursos disponibilizados pelo Estado. –As capacidades e conhecimentos técnicos dos nossos militares são adequados às exigências operacionais internacionais.</p>
<p><b>N.º 7 Cor David de Jesus</b></p>	<p>“Não conheço em pormenor o que se passa nos Exércitos dos nossos Aliados, mas alguns dos problemas de dimensionamento das nossas Forças Armadas, a situação geopolítica internacional, o modelo de serviço de prestação militar, o tipo de missões empenhadas tem alguma semelhança do que se passa no nosso País. Penso que em Portugal falta ainda uma visão de longo prazo do que se pretende das Forças Armadas, em particular para o Exército, com o nível de forças que pretendemos para o</p>	<p>–A situação do Exército e dos nossos Aliados é semelhante, no que diz respeito à geopolítica internacional, ao modelo de serviço de prestação militar e ao tipo de missões.</p>

	cumprimento das missões que nos são confiadas e que sejam compatíveis com o esforço financeiro que Portugal pode dispor.”	–Falta uma visão a longo prazo do que se pretende do Exército.
<b>N.º 8 MGen João dos Reis</b>	“Tendo em conta a minha experiência internacional, considero que os militares estão bem preparados para operar no terreno (...) Há uma realidade distinta em termos de meios materiais e de equipamentos e na capacidade da organização. No cumprimento das missões cometidas às nossas FND, temos participado com os meios e equipamentos adequados (...). Do ponto de vista da capacidade individual e da aplicação da doutrina, temos conseguido acompanhar os nossos aliados e, até mesmo, inovar.”	–Não existe defasagem em termos de competências técnicas, doutrina e organização. –As capacidades e conhecimentos técnicos dos nossos militares são adequados às exigências operacionais internacionais. –Há defasagem nos meios materiais e equipamentos, bem como na capacidade de organização.
<b>N.º 9 MGen Jorge dos Reis</b>	“Não penso que haja uma grande defasagem naquilo que é a essência do nosso Exército comparativamente aos outros Exércitos aliados. Temos acompanhado, na generalidade, os Exércitos com os quais temos um contacto mais próximo. Contudo, temos algumas características muito próprias que nos tornam diferentes, nomeadamente, somos mais conservadores quando já existe um modelo inicial (somos menos propensos a tomar riscos); e, em contrapartida, quando não existe uma base ou uma estrutura anterior e que implique um programa completamente novo, apresentamos uma grande capacidade de adaptação e de inovação muito mais rápida. Há outro aspeto que é oportuno referir. Por vezes esquecemo-nos de que a essência do Exército é a de combater, no sentido em que é detentor da capacidade do uso da força para alcançar ou garantir a paz, sendo o resto secundário. Esta não é uma decisão que compete só aos militares, mas também da sociedade em geral. É necessário que se perceba que o objetivo do Exército é combater.”	–Não existe defasagem entre o nosso Exército e os nossos aliados. –O Exército tem resistência à mudança quando já existem modelos definidos, mas é capaz de inovar quando não existem modelos definidos. –A essência do Exército deve ser combater, e mantê-la depende de uma decisão militar, como civil.

Fonte: Elaboração própria.

**Apêndice F.3.: Análise de conteúdo da questão n.º 3**

“Como tem o Serviço de Administração Militar acompanhado essa evolução do Exército? Julga que existe defasagem neste caso, designadamente para com as demais especialidades do nosso Exército e, já agora, para com especialidades similares de Exércitos além-fronteiras?”

**Tabela 5 – Análise de conteúdo da questão n.º 3**

<b>Entrevistado</b>	<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias-Centrais</b>
<b>N.º 1 TCor Carla Ramos</b>	<p>“desconheço as especialidades similares dos Exércitos de outros países. (...) a Administração Militar tem evoluído no sentido de se adaptar.</p> <p>“A Administração Militar tem duas áreas específicas, a parte logística e a parte financeira. Na parte financeira nós acompanhamos tudo a que a legislação nos obriga. A parte logística acaba por ser sempre mais enfraquecida face à evolução dos tempos. Isto porque não nos atualizamos em termos de materiais. (...). Mas, esta parte da componente logística [(reabastecimento de géneros)], tirando a parte que está atualmente a ser desenvolvida pelo Comando da Logística em termos de aquisições, é toda feita por outsourcing.</p> <p>(...) A parte financeira foi a que mais evoluiu porque tivemos de nos ir adaptando à legislação que está em vigor. E, a legislação que está em vigor é muito criteriosa e muito minuciosa. (...). Houve o SIG que nos ajudou muito a evoluir (...) Antigamente as Unidades eram quem faziam os pagamentos aos seus fornecedores. Não havia centralizações de aquisições. Neste momento, nas Unidades, ninguém faz pagamentos. Está tudo centralizado na Direção de Finanças.</p> <p>(...) A Administração Militar evoluiu, sem dúvida nenhuma e acompanhou as restantes Armas e Serviços.”</p>	<p>–A Administração Militar tem evoluído no sentido de se adaptar.</p> <p>–A área financeira foi a que mais evoluiu, fruto das exigências legislativas.</p> <p>–A área logística ficou mais enfraquecida.</p> <p>–O reabastecimento de géneros é feito por outsourcing.</p> <p>–O SIG foi um importante catalisador da evolução financeira.</p> <p>–A Administração Militar acompanhou a evolução das restantes Armas e Serviços.</p>
<b>N.º 2 TCor Luís Fernandes</b>	<p>“O Serviço de Administração Militar tem vertido mais para uma componente da área financeira em detrimento da intendência ou da logística.</p> <p>(...). Temos grande competência a nível financeiro, mas a área da intendência foi um pouco descurada (...) muito desse <i>know-how</i> está a ser absorvido pelas Armas combatentes...</p>	<p>–A Administração Militar acompanhou a evolução das restantes Armas e Serviços.</p> <p>–O SAM apresenta uma grande competência a nível financeiro.</p>

	<p>(...) Não considero que exista grande defasagem. Considero que houve uma evolução de igual modo (...) A doutrina foi-se adaptando fruto dos acordos com a OTAN e a UE. (...). Na minha opinião, a nível financeiro o Exército está no topo, mas a nível logístico os outros Exércitos estão muito mais bem preparados (...). Os Exércitos dos outros países têm o seu <i>modus operandi</i> a nível logístico muito bem definido”.</p>	<p>–O SAM está a perder o <i>know-how</i> logístico para as Armas combatentes.</p>
<p><b>N.º 4 TCor Filipa Gonçalves</b></p>	<p>“A evolução dos sistemas informáticos permitiu que houvesse um controlo mais rigoroso de todos os processos (...) O adjunto financeiro ou o chefe da logística, tem de saber mostrar ao Comandante os requisitos legais necessários para o cumprimento de determinada tarefa que seja atribuída por si (...) A Administração Militar evoluiu bastante desde a implementação do Sistema Integrado de Gestão (...) fica tudo registado num sistema único, que o antigo não permitia. Isto vai permitir à DFin retirar a informação que necessite e realizar auditorias através do sistema, tornando os processos mais transparentes, até para as entidades externas. (...) Considero que as Armas também evoluíram dentro da sua especificidade.”</p>	<p>–A Administração Militar evoluiu muito desde a implementação do SIG, permitindo um maior controlo dos processos.</p>
<p><b>N.º 5 TCor Marçal da Silva</b></p>	<p>“O Serviço de Administração Militar evoluiu muito nos últimos trinta anos, e atrevo-me a dizer que dentro do Exército terá sido o quadro-especial que mais evoluiu, graças à evolução tecnológica dos meios informáticos e das ferramentas de trabalho, a par das exigências impostas pelo Estado em matéria de administração de recursos financeiros, sendo a administração financeira a área que apresentou maior transformação, tendo-se operado uma reformulação efetiva e visível na administração e no dispositivo financeiro do Exército. (...). A adoção do Sistema Integrado de Gestão (SIG/DN) foi determinante para essa reestruturação. (...). A falta de disponibilidade de recursos humanos qualificados na área administrativo-financeira é real e sentem-se as suas consequências, quando é necessário suprir múltiplos cargos dentro da estrutura do Ministério da Defesa Nacional com evidente prejuízo para às Unidades Regimentais do Exército, cujos cargos são supridos maioritariamente com recurso a militares RV/RC, muitos deles com pouca ou nenhuma formação na área financeira.</p>	<p>–O SAM foi, talvez, o quadro-especial que mais evoluiu. –A evolução foi tecnológica dos meios informáticos e das ferramentas de trabalho. –A evolução foi impulsionada pelas exigências impostas pelo Estado. –O SIG foi um importante catalisador da evolução. –Existe pouca expressão de Oficiais QP nas U/E/O. –Em termos de intendência, há uma defasagem para com os Exércitos aliados.</p>

	(...) Em termos de intendência o Exército e a Administração Militar precisam de se modernizar e reforçar a sua capacidade de resposta, quer tecnológica, quer em termos de recursos humanos qualificados, matéria sobre a qual creio estarmos ainda muito aquém dos nossos congêneres de outros Exércitos.”	
<b>N.º 6 MGen Oliveira Gomes</b>	<p>“Olhando para dentro do Exército: se houve quadro especial que demonstrou uma grande disponibilidade para evoluir e acompanhar esta evolução do Exército não tenho dúvidas nenhuma que foi a Administração Militar (...)</p> <p>Para além disso, na área das finanças houve uma evolução da noite para o dia desde o momento em que nós fazíamos tudo a papel e caneta, com os livros do razão e diário, até aos dias de hoje em que é tudo informático e com o Sistema Integrado de Gestão, um sistema fenomenal para a gestão.</p> <p>(...). Se houve quadro especial do Exército que nas suas funções, nas suas competências técnicas teve uma evolução fenomenal, foi a Administração Militar, sem dúvidas Não existe defasamento com as outras especialidades. Estivemos sempre disponíveis para evoluir.</p> <p>(...) Relativamente às especialidades similares, faço um acompanhamento próximo e também considero que não haja um defasamento entre a nossa Administração Militar e as especialidades similares doutros países.”</p>	<p>–O SAM foi, talvez, o quadro-especial que mais evoluiu.</p> <p>–Houve uma grande evolução a nível financeiro.</p> <p>–O SIG foi um importante catalisador da evolução.</p> <p>–Não existe defasagem com as demais especialidades.</p> <p>–Não há defasagem, a nível financeiro, com as especialidades similares dos nossos aliados.</p>
<b>N.º 7 Cor David de Jesus</b>	<p>“O Serviço de Administração Militar tem acompanhado a evolução do Exército nos últimos anos, a par com as restantes Armas e Serviços, sobretudo através das reestruturações que se foram introduzindo nos últimos anos quer ao nível das nossas competências na área da logística e na área das Finanças, mas reconheço que, sobretudo na área logística o Serviço de Administração Militar, não ficou com as competências e centros de decisão compatíveis com as suas competências logísticas doutrinárias ao nível do reabastecimento das diferentes classes de abastecimento e de gestão de depósito destes abastecimentos.</p> <p>Também ao nível das Finanças, e sobretudo na última década a Administração Militar reduziu imenso a sua estrutura, tornando-a mais ágil, competente e funcional adaptada à implementação do Sistema Integrado de Defesa Nacional (SIG/DN), com a consequente diminuição de cargos de comando/direção ou chefia.</p>	<p>–O SAM acompanhou a evolução das restantes Armas e Serviços.</p> <p>–Houve uma grande evolução a nível financeiro.</p> <p>–O SIG foi um importante catalisador da evolução.</p> <p>–Há uma defasagem, a nível logístico, com as especialidades similares dos nossos aliados.</p>

	Relativamente a especialidades similares de Exércitos além-fronteiras, parece-me que sobretudo ao nível das funções logísticas o nosso Serviço tem perdido competências nesta área, fruto de alguma falta de visão ou incapacidade de evidenciar a excelência dos nossos quadros nesta área.”	
<b>N.º 8 MGen João dos Reis</b>	<p>“O Serviço de Administração Militar tem sempre acompanhado a evolução do Exército Primeiro somos soldados e depois técnicos. Do ponto de vista técnico, o Serviço de Administração Militar engloba dois ramos principais: a componente da área financeira e a da intendência, ligada à logística (Quarter-Master / Quartel-Mestre).</p> <p>Do ponto de vista das finanças, o Exército foi capaz de inovar relativamente aos outros serviços públicos e aos outros Ramos, em resposta às exigências colocadas pelo Estado ao Exército no âmbito da prestação de informação e de contas.</p> <p>Do ponto de vista da componente logística, área também específica da Administração Militar, não tem havido grande evolução, pois os militares de Administração Militar não têm sido chamados, como seria desejável, ao desempenho de funções para as quais estão vocacionados.</p> <p>O conceito de Quarter-Master é desenvolvido na Administração Militar tendo como referência a doutrina dos Estados Unidos, mas, contrariamente ao modelo americano, não há uma perspetiva de carreira específica na Logística nem uma aplicação, nesse âmbito, sistematizada, integrada e consistente na estrutura existente no Exército.”</p>	<p>–O SAM acompanhou a evolução das restantes Armas e Serviços.</p> <p>–Houve uma grande evolução a nível financeiro.</p> <p>–Há uma defasagem, a nível logístico, com as especialidades similares dos nossos aliados.</p>
<b>N.º 9 MGen Jorge dos Reis</b>	<p>“A organização de outros Exércitos aliados, com uma matriz Ocidental, não se sobrepõe à nossa, pois não há uma estrutura igual, nem atribuições iguais a cada um dos elementos que a compõem. Portanto, as missões atribuídas à Administração Militar em Portugal têm a sua própria especificidade, compostas por outras entidades e de diversos elementos.</p> <p>Para estabelecer uma comparação, seria mais proveitoso fazer referência às funções atribuídas a cada uma das áreas dos Exércitos aliados.</p> <p>A Administração Militar tem acompanhado a evolução do Exército e, nalguns aspetos até tem sido pioneira. Contudo, penso que tem havido, desde há relativamente pouco tempo, uma substituição das competências militares por outras áreas e está-se a focar muito na área das finanças, quando existem outras, nomeadamente da componente logística, que merecem um grau de atenção igual.</p>	<p>–É difícil comparar a Administração Militar com as outras especialidades devido à sua especificidade.</p> <p>–Em alguns aspetos, a Administração Militar tem sido pioneira.</p> <p>–Há um foco na área das finanças.</p> <p>–A componente da formação militar e logística deve ser melhorada.</p>

	<p>Não podemos esquecer que ao Oficial de Administração Militar está-lhe atribuída a administração de recursos humanos, materiais ou financeiros e, portanto, temos que ter o cuidado de não derivar apenas para uma das áreas em detrimento das outras. Deveríamos melhorar o aspeto da componente da formação militar, na área das ciências militares, e robustecer a área da logística.”</p>	
--	---	--

Fonte: Elaboração própria.

#### Apêndice F.4.: Análise de conteúdo da questão n.º 4

“Nesse contexto, julga que hoje em dia o leque de funções que um Oficial de Administração Militar desempenha, tende a ser mais amplo que no século passado? E se sim, porque razão (ou razões) isso acontecerá?”

Tabela 6 – Análise de conteúdo da questão n.º 4

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-Centrais
<p><b>N.º 1 TCor Carla Ramos</b></p>	<p>“Considero que seja abrangente: eu própria incido sobre áreas dos Recursos Humanos, da Justiça, da Gestão de Utentes (abrangendo legislação hospitalar), informática, logística, secretaria... um Oficial de Administração Militar tem de ser abrangente. Um Oficial de Administração Militar é visto como um gestor e um gestor não se pode focar em apenas uma área específica. não nos podemos limitar apenas a uma área, nem só às finanças, nem só à área que mais gostamos. Temos mesmo de ser muitos abrangentes. Este leque de funções deve-se à nossa capacidade de gestão, pela visão do Oficial de Administração Militar enquanto gestor.”</p>	<p>–Atualmente, é necessária uma grande abrangência de competências. –O Oficial de Administração Militar, enquanto gestor, tem de ter várias competências.</p>
<p><b>N.º 2 TCor Luís Fernandes</b></p>	<p>“Nós neste momento temos sob a nossa responsabilidade a vertente das finanças e estamos a absorver a vertente do secretariado, fruto da redução de pessoal Considero que deveria de existir subespecializações dentro do próprio Serviço de Administração Militar pois este tende a ser muito abrangente</p>	<p>–O SAM está a absorver várias áreas. –A exigência das funções implica maior especialização.</p>



	<p>a determinada altura da nossa carreira, temos de procurar especializarmo-nos a especialização necessária não tem sido possível devido à obrigatoriedade da rotatividade</p> <p>não é possível alguém ser competente nas suas funções quando, ao fim de dois anos e ao começar a ser proficiente, altera para outras completamente diferentes</p> <p>Neste momento, fruto do âmbito da missão da própria Administração Militar ter um leque bastante abrangente de áreas distintas, julgo que o Serviço não consegue otimizar os recursos que tem.</p> <p>Como um todo, acho que a Administração Militar ganharia se tivesse uma subespecialização e aí sim, ia rodando os seus Oficiais</p> <p>Há certas tipologias de funções em que os civis poderão, no futuro, rapidamente nos aglutinar. Assim, é importante que abracemos outras funções, pois poderemos correr o risco de um dia perder a grande parte do nosso enquadramento orgânico, especialmente na área das finanças</p> <p>As finanças do Exército estão cada vez mais centralizadas, cada vez mais apertadas pelo Ministério das Finanças e cada vez mais tutelada pelo pessoal civil.</p> <p>Para o Serviço de Administração Militar sobreviver, deve procurar crescer na vertente logística e da intendência, afirmando-se no terreno</p> <p>No futuro é possível que o Exército não tenha liberdade, por parte dos políticos, para executar uma gestão do seu próprio orçamento.”</p>	<p>–A sobre especialização na área das finanças, pode levar ao desaparecimento do SAM.</p>
<p><b>N.º 4 TCor Filipa Gonçalves</b></p>	<p>“Parece-me que as tarefas têm sido praticamente as mesmas com a diferença que as ferramentas que têm ao dispor são melhores.</p> <p>temos uma melhoria na execução de tarefas pelos sistemas e ferramentas que temos ao nosso dispor. Hoje podemos transmitir rapidamente um tipo de informação que antigamente não seria possível, ou dávamos com alguma dificuldade.”</p>	<p>–As tarefas mantiveram-se.</p> <p>–A evolução das ferramentas auxiliou na execução das funções.</p>
<p><b>N.º 5 TCor Marçal da Silva</b></p>	<p>“Considero que nos dias de hoje, um Oficial de Administração Militar deve possuir elevada formação académica e considerável experiência técnica em diferentes áreas de conhecimento, havendo até a necessidade de obrigatória especialização nalgumas áreas essenciais.</p> <p>Essa especialização é determinante para garantir uma capacidade de resposta eficaz e adequada às exigências a que o Exército está obrigado a cumprir.</p>	<p>–Há uma crescente necessidade por uma formação académica e experiência técnica.</p> <p>–Há uma crescente necessidade pela especialização em algumas áreas.</p>

	<p>Acredito já não ser válida a antiga visão de que um Oficial de Administração Militar devia ser polivalente em diferentes áreas no âmbito da administração de recursos financeiros e de intendência, porque as exigências e obrigações atuais são de tal forma complexas que só a especialização e formação adequada e contínua permitirão dar resposta precisa, rápida e certa.”</p>	<p>–Torna-se inválida a polivalência do Oficial de Administração Militar em diferentes áreas.</p>
<p><b>N.º 6 MGen Oliveira Gomes</b></p>	<p>“Não diria que o leque de funções é mais amplo, mas talvez mais focado. Portanto temos duas áreas que nossas, a parte logística, e toda a área das finanças. Aqui houve um estreitar do leque de funções que a Administração Militar desenvolvia. Nas áreas que mantemos há uma maior especialização.”</p>	<p>–O leque de funções não é mais amplo. –As funções são mais focadas. –Há uma maior necessidade pela especialização.</p>
<p><b>N.º 7 Cor David de Jesus</b></p>	<p>“O Oficial de Administração reúne um conjunto de competências específicas e próprias deste Quadro Especial, com destaque para o desempenho das mais variadas funções ao nível logístico e na área de finanças, sendo nesta área a que mais alterações tem vindo a sofrer através da crescente necessidade de manter atualizados os seus conhecimentos em áreas de grande mudança de procedimentos internos e externos em ambiente de grande mudança de conceitos e de valores, pelo que o leque de funções que desempenha se mantém, enquanto que o de competências é talvez hoje mais vasto. Mas, apesar desta crescente adaptação dos Oficiais de Administração Militar às crescentes exigências que lhe são pedidas, é notória alguma secundarização nas funções atribuídas nos quadros orgânicos das diversas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (U/E/O), com prevalência para o exercício destas funções de chefia/comando por parte de Oficiais das Armas, bem como na limitação de funções para muitos cargos internacionais e de representação diplomática, que por via administrativa são reservados para oficiais das Armas, sem atender prioritariamente às competências dos eventuais candidatos.”</p>	<p>–O leque de funções mantém-se. –O leque de competências mantém-se. –Há uma crescente necessidade de atualização e formação.</p>
<p><b>N.º 8 MGen João dos Reis</b></p>	<p>“Não é provavelmente mais amplo, mas tende a ser mais complexo, pois há um maior desenvolvimento técnico. Na área financeira há uma grande exigência provocada pela velocidade de produção de conhecimento específico e pela posterior necessidade de aprender a sua aplicação e utilização.</p>	<p>–Não é mais amplo o leque de funções. –Na área há uma crescente necessidade de aplicação de conhecimento técnico.</p>

	<p>Um dos problemas é a falta de acompanhamento na área da logística. Vai ser necessário um maior esforço, quer na Administração Militar quer na estrutura do Exército para otimizar as capacidades dos Oficiais de Administração Militar neste sentido.</p> <p>É um erro associar o Oficial de Administração Militar apenas à área financeira.</p> <p>O mundo atual é muito mais complexo, por isso penso que o Oficial de Administração Militar tem uma tarefa mais difícil neste sentido. Tem que ter uma capacidade de atualização e uma flexibilidade de adaptação às rápidas alterações que ocorrem na sociedade.”</p>	<p>–Há uma despreocupação com a área logística.</p>
<p><b>N.º 9 MGen Jorge dos Reis</b></p>	<p>“Não diria que seja mais amplo, mas sim mais complexo, pois as necessidades dos homens mantêm-se. É necessário alimentar, transportar e reabastecer, o que significa que é preciso que haja uma gestão correta dos recursos humanos, materiais e financeiros. Este aspeto, é transversal a todas as épocas.</p> <p>Por outro lado, a complexidade seguramente que aumentou. Os Oficiais de Administração Militar têm de estar preparados para entender esta maior complexidade no desempenho das suas funções e reagir, conseguindo resolver os problemas e trabalhar para o cumprimento da missão, otimizando as suas competências.</p> <p>Tornou-se mais complexo a nível financeiro, a nível logístico (materiais) e a nível legislativo. Se é verdade que por um lado as tecnologias de informação facilitam certos atos de gestão, também é verdade que todo o incremento que ocorreu na área da legislação, fruto das relações com outros Exércitos, da velocidade com que é necessário tomar decisões e do relacionamento com a Administração Pública e a sociedade civil, tornou o desempenho de funções muito mais complexo.”</p>	<p>–O leque de funções não é mais amplo, mas sim mais complexo.</p> <p>–As necessidades mantêm-se, bem como as funções.</p> <p>–Houve uma maior complexidade fruto do incremento da legislação, das relações com outros Exércitos, da velocidade com que é necessário tomar decisões e do relacionamento com a Administração Pública e a sociedade civil.</p>

Fonte: Elaboração própria.

#### Apêndice F.5.: Análise de conteúdo da questão n.º 5

“No seu entendimento, quais são os pontos fortes e os pontos fracos da carreira típica do Oficial de Administração Militar na atualidade? No contexto dos pontos fracos, o que é que está ao alcance do Oficial de Administração Militar em ordem a mitigá-los e a concorrer para potenciar a eficiência do Exército?”

Tabela 7 – Análise de conteúdo da questão n.º 5

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-Centrais
<p><b>N.º 1 TCor Carla Ramos</b></p>	<p>“Por vezes é dedicarmo-nos apenas a uma área específica. Este pode ser visto quer como um ponto forte, quer como um ponto fraco. (...) precisamos cada vez mais de técnicos especializados em determinadas áreas pois a legislação é cada vez mais abrangente e são necessárias pessoas conhecedoras da lei (...) quando se está numa área que necessita de elevada especialização, conhecimento e experiência, o militar não pode ser substituído num prazo curto de 2 anos (...). Contudo, se se estiver sempre ligado a determinada área, existem desvantagens. Deixa-se de aprender outras áreas. (...) acaba-se por ter estado afastado de áreas necessárias para o desempenho de funções específicas que possibilitam a progressão na carreira (...). Considero que seja cada vez mais importantes nós termos formação de Quadros, complementando a formação militar com formação civil ao longo da carreira. (...). Esta formação é necessária ser ministrada aos Oficiais conforme vão subindo na hierarquia.” (...). Esta formação valoriza a Carreira do Oficial de Administração. (...). Dever-se-ia apostar na formação de Oficiais que desempenham funções específicas (...). Isto vai permitir o melhor cumprimento da missão.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–A especialização numa área é um ponto forte na medida em que determinada função depende desse conhecimento.</li> <li>–A especialização pode revelar-se um ponto fraco quando são descuradas certas funções que têm impacto na Carreira do Oficial de Administração Militar.</li> <li>–É necessária uma constante formação.</li> </ul>
<p><b>N.º 2 TCor Luís Fernandes</b></p>	<p>“Acima de tudo, a Administração Militar tem-se sempre afirmado pela sua competência. (...). Agora, também parte de a Administração Militar fazer uma coisa que está muito orientada para o nível individual, que é a atualização. Isto é, carecemos de uma permanente atualização para sermos ainda mais competentes. E essa atualização é feita à custa, muitas vezes, do interesse individual. (...). Outro ponto forte é que nós na parte das finanças somos técnicos decisores, por assim dizer, e não há nenhum Comandante que se coloque à frente das finanças, pois quem gere o dinheiro tem um poder enorme. Somos nós que gerimos os orçamentos, o que é um grande ponto forte para nós. (...). Também temos pontos fracos, nomeadamente não estamos equiparados ao pessoal das Armas. Não podemos chegar ao mesmo topo de Carreira das Armas. (...). Outro ponto fraco que temos é a dispersão territorial que temos atualmente e que varia muito pouco. (...). Isto é um ponto fraco porque as Unidades deixam de ter a representação da Administração Militar a nível Oficial e, se existe uma subsecção</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–A Administração Militar afirma-se pela sua competência.</li> <li>–Não há equidade na Carreira dos Oficiais de Administração Militar face aos das outras Armas e Serviços.</li> <li>–Há uma fraca dispersão territorial e pouca representação do SAM nas U/E/O.</li> <li>–É necessária a aplicação de uma Gestão de Carreiras.</li> </ul>

	financeira deveria ser alimentada por alguém técnico. (...). É um ponto fraco não nos afirmarmos territorialmente em todas as Unidades. Onde houver uma subsecção financeira deve existir um homem de Administração Militar. Onde houver um apoio logístico deve existir um homem de Administração Militar. (...). Faz-nos falta afirmarmo-nos mais enquanto Administração Militar. Obviamente que isto começa na preocupação com a equidade de importância que devemos ter face às Armas. Somos importantes na mesma proporção das restantes Armas.”	
<b>N.º 4 TCor Filipa Gonçalves</b>	“(…) não existe um verdadeiro percurso de carreira para o Oficial de Administração Militar, nem uma progressão nas funções desempenhadas (...). Existe pouca coisa ao alcance do Oficial de Administração Militar para potenciar a sua carreira.”	-Não existe um percurso de carreira definido para o Oficial de Administração Militar.
<b>N.º 5 TCor Marçal da Silva</b>	<p>“Como Ponto Forte, destaco a suficiente e abrangente formação de base, que será consolidada ao longo do tempo da sua carreira, com o permanente apoio de entidades especializadas em determinadas áreas.</p> <p>Como Pontos Fracos destaco:</p> <p>a) Os condicionalismos impostos pelas colocações disponíveis.</p> <p>Se enquanto no posto de Subalerno e até Capitão há disponibilidade na colocação em qualquer U/E/O de norte a sul do País e Regiões Autónomas da Madeira e Açores, após a promoção a Oficial Superior as colocações ficam restringidas a Lisboa (guarnição deficitária), ao Porto, Póvoa de Varzim, Comandos das Brigadas, Évora e Regiões Autónomas (sendo as três últimas guarnições muito limitadas no número de cargos disponíveis). Esta limitação condiciona o processo de planeamento da sua carreira e do desenvolvimento da sua especialização. A reduzida permanência em funções, interrompida pelo cumprimento de sucessivos deslocamentos para guarnições deficitárias, a frequência de cursos de promoção, a participação em Forças Nacionais Destacadas, dificulta ainda mais a estabilização da carreira e a especialização em áreas críticas.</p> <p>b) A falta de pessoal formado e habilitado nas U/E/O para apoiar a sua atividade enquanto Adjunto Financeiro, por motivos de falta de recursos humanos.</p> <p>c) A elevada necessidade e disponibilidade de tempo para atualizar e aplicar conhecimentos, em função do elevado número de normativos que são publicados e difundidos pelo canal técnico, quer na área financeira, quer na área logística.</p>	<p>–A formação base é um ponto forte da Carreira do Oficial de Administração Militar.</p> <p>–Os pontos fracos consistem em condicionalismos impostos pelas colocações disponíveis; falta de pessoal formado e habilitado nas U/E/O, elevada necessidade e disponibilidade de tempo para atualizar e aplicar conhecimentos; reduzida capacidade de afirmação por parte dos Oficiais Subalternos.</p>

	<p>d) Enquanto Oficial Subalterno, a reduzida capacidade de afirmação para impor o cumprimento das regras subordinadas ao cumprimento da legalidade e boa gestão dos recursos financeiros à disposição da U/E/O onde presta serviço.”</p>	
<p><b>N.º 6 MGen Oliveira Gomes</b></p>	<p>“Relativamente aos Pontos Fortes: - Competência demonstrada no desempenho das funções. As funções que normalmente são atribuídas ao Oficial de Administração Militar são desempenhadas com escrutínio interno e externo do Exército. (...). O Oficial de Administração Militar tem de ser ambivalente, olhando para dentro e defender para fora. (...) os Oficiais de Administração Militar são bem formados tecnicamente, têm bom caráter, são eticamente responsáveis e provam-no diariamente. (...). Relativamente aos Pontos fracos: -O Oficial de Administração Militar tem adotado uma postura ao longo da vida de alguma menorização face aos seus camaradas das armas. Uma instituição como o Exército só ganha e só fica mais rica se todos forem tratados de uma forma igual. (...). Um ponto fraco da Administração Militar é a forma como nos posicionamos nestas relações e situações de comparação com as outras Armas e Serviços. -A carreira típica do Oficial de Administração Militar tem sido vista por muitos dos nossos camaradas como uma com demasiada comodidade. Julgam que a função de comando (de pelotão, companhia, batalhão, unidade) está mais adequada a outros do que a nós. Devemos cumprir a função de comando estando em pé de igualdade com os outros. Isto não prejudica a possibilidade de praticar outras funções. (...) O "ser militar" é comandar. Por isso é que temos a carta-patente e a espada, símbolo do comando. (...). É um ponto fraco necessário de alterar, mas que não é fácil devido à competição por posições de comando. (...). Existem muitos oficiais de Administração Militar acomodados, sem saber o que é comandar e formar ao lado dos seus homens, esquecendo-se o que é ser militar. (...) A mitigação dos pontos fracos culmina, no fundo, apenas, com uma mudança de postura. Devemos discutir os assuntos com confiança e em pé de igualdade com as outras armas e serviços. É necessário não nos acomodarmos apenas a uma Unidade como a Direção de Finanças ou na Escola dos Serviços”. “Temos de demonstrar um pé de igualdade com as outras Armas e Serviços, pois apesar de cada um desempenhar a</p>	<p>–A elevada competência é um ponto forte. –Não há equidade na Carreira dos Oficiais de Administração Militar face aos das outras Armas e Serviços. –Há demasiada comodidade e falta de vontade em assumir funções de comando.</p>

	<p>sua função, fomos todos formados na mesma casa e estas funções têm todas o mesmo grau de importância.”</p>	
<p><b>N.º 7 Cor David de Jesus</b></p>	<p>“Identifico como pontos fortes a competência profissional, a adaptação e a resiliência. Como pontos fracos o ambiente interno, a ascensão na carreira/cargos e as alterações legislativas/estrutura.</p> <p>No âmbito dos pontos fracos, destaco as eventuais alterações legislativas, relativas à concentração de vários serviços, nomeadamente no âmbito de pessoal e financeiro na Secretaria Geral do Ministério da Defesa Nacional, que originem a redução da importância financeira dos Ramos, isto é o volume do orçamento posto à sua disposição. Sendo a área Financeira hoje, importante para os Oficiais do nosso Serviço, importa no atual quadro legislativo e de estrutura, demonstrar que estamos à altura dos desafios lançados pelas constantes mudanças de paradigma, quer ao nível das alterações dos Sistemas e Tecnologias de Informação, através do acompanhamento e formação técnica adequada, como será a implementação a partir de janeiro de 2019, do Sistema de Normalização Contabilística (SNC), e que seja perceptível para todos, desde a Tutela até aos contribuintes que prestamos contas com rigor e objetividade dos recursos alocados à nossa disposição, no quadro das missões legais que competem ao Exército.”</p>	<p>–A elevada competência, capacidade de adaptação e resiliência são pontos fortes.</p> <p>–Os pontos fracos advêm das alterações legislativas que afetam o orçamento.</p> <p>–Há uma necessidade de formação técnica adequada e um acompanhamento da nova legislação.</p>
<p><b>N.º 8 MGen João dos Reis</b></p>	<p>“A carreira típica do Oficial de Administração Militar está muito canalizada para a área financeira. No entanto, falta cumprir a sua componente na área de intendência e logística.</p> <p>Devia ser dado um maior passo relativamente à componente militar da Administração Militar, que se traduz por exemplo na área logística</p> <p>Em termos de carreira, na vertente da logística, o Oficial de Administração Militar está limitado.</p> <p>Os pontos fortes característicos de um Oficial de Administração Militar são, sobretudo, a sua versatilidade e flexibilidade fruto da sua formação e amadurecimento rápido ao longo da sua carreira</p> <p>O ponto fraco é a falta de reconhecimento das suas competências específicas na área da logística, que afeta e limita o seu emprego e a perspetiva de carreira</p> <p>Para colmatar esta falha é necessário demonstrar a versatilidade e flexibilidade, e competência, no desempenho das suas funções</p>	<p>–Há uma canalização da carreira do Oficial de Administração Militar na área financeira e uma negligência na área logística.</p> <p>–A área logística é a componente militar da Administração Militar.</p> <p>–A vertente logística da carreira do Oficial de Administração encontra-se limitada.</p> <p>–A versatilidade, flexibilidade, formação e amadurecimento rápido são pontos fortes da carreira do Oficial de Administração Militar.</p>

	Deve haver uma constante preocupação com a atualização das matérias logísticas para que haja reconhecimento dessas competências e para que venham a ser melhor aplicadas e aproveitadas na estrutura do Exército.”	–Deve haver uma preocupação com as matérias logísticas.
<b>N.º 9 MGen Jorge dos Reis</b>	<p>“Tem-se verificado no caso da formação, uma deriva acentuada em direção à área financeira, sobrepondo-se à área da logística (área da intendência/ Quarter-Master). No aspeto da formação do Serviço, penso que foi relegado claramente para um plano mais secundário a área da componente logística. Para robustecer a área logística, é necessário que se constitua um equilíbrio, de modo a não causar, também, o fenómeno inverso. Deve-se robustecer a componente das ciências militares e áreas afins, como a da logística, e tentar não perder na área das finanças as competências essenciais para que o Oficial de Administração Militar, após a sua formação, seja capaz de ser um Comandante de homens com particulares responsabilidades e competências no âmbito da gestão dos recursos materiais, humanos e financeiros.</p> <p>Como pontos fortes destaco a competência exclusiva atribuída na área financeira à Administração Militar. O outro é que o Oficial de Administração Militar possui um leque de aptidões e áreas de interesse muito alargado, o que lhe confere uma grande capacidade de adaptação.”</p>	<p>–Um ponto fraco é uma deriva excessiva para a área financeira, descurando-se a área logística.</p> <p>–É necessário encontrar um equilíbrio entre a área financeira e logística na formação.</p> <p>–Os pontos fortes consistem na competência exclusiva na área financeira e a capacidade de adaptação, fruto do alargado leque de aptidões e de interesses.</p>

Fonte: Elaboração própria.



## Apêndice G – Análise de conteúdo das entrevistas relativas ao Guião de Entrevista n.º 2

### Apêndice G.1.: Análise de conteúdo da questão n.º 1

“Como descreveria o Serviço de Administração Militar no tempo em que serviu no Exército Português? Julga que, sobretudo no contexto do Exército da altura, o Serviço de Administração Militar era então uma realidade profissional muito diferente da atual, sendo, eventualmente, uma especialidade com mais significado no quotidiano do Exército do que atualmente?”

Tabela 8 – Análise de conteúdo da questão n.º 1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-Centrais
<p><b>N.º 3 Cor Borges Correia</b></p>	<p>“No tempo em que servi as circunstâncias, a organização, a articulação e o tipo de atividades/missões do Exército e do Serviço de Administração Militar tinham e constituíam realidades específicas da altura, muito diferentes das atuais, que divido em dois períodos conturbados. O primeiro consistiu nos 13 anos de Guerra Colonial, de 1961 a 1974, com 3 Teatros de Operações (Angola, Guiné e Moçambique). O segundo período deu-se após o Golpe Militar do 25 de Abril (1975-2000), com a redução de efetivos e a integração dos quadros numa nova realidade política e militar, que colocaram outras exigências, conhecimentos e competências aos Oficiais de Administração Militar, nas várias estruturas políticas e militares.</p> <p>Ao Serviço de Administração Militar importavam várias áreas funcionais, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Área da Administração: Contabilidade e Finanças; Orçamentos/Verificação Contas (das Unidades, Regiões Militares e U/E/O).</li> <li>- Área da Logística: Direção e controlo das Unidades, Regiões Militares e U/E/O.</li> <li>- Área dos Estabelecimentos Fabrís do Exército: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Coordenação, fiscalização e controlo técnico;</li> <li>o Área fabril – Manutenção Militar – Classes I, III e VI;</li> <li>o Área fabril – Oficinas Gerais de Equipamentos – Classes II e IV.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ao SAM importavam três áreas funcionais: área da Administração, da Logística e dos Estabelecimentos Fabrís do Exército.</li> <li>-Houve uma adaptação à Doutrina OTAN.</li> <li>-Após o 25 de Abril houve muitos Oficiais de Administração Militar a desempenhar funções em cargos civis.</li> <li>-Havia uma maior expressão do Serviço de Administração Militar em todas as U/E/O.</li> <li>-O conceito de apoio administrativo-logístico alterou-se</li> </ul>

<p>Sob esta estrutura há a referir que, as Forças Armadas portuguesas adaptaram a sua doutrina logística para situações de conflito a partir dos princípios e normas de origem americana estabelecidos para a guerra convencional, também no âmbito da OTAN. Neles se estabelecem as cinco funções logísticas que reúnem grupos de atividades afins: abastecimento, evacuação e hospitalização, transporte, manutenção e serviços.</p> <p>A organização e articulação do Exército nos teatros de operações de Angola, Guiné e Moçambique teve de adaptar-se às características da guerra de guerrilhas, do terreno e dos meios disponíveis, que se desenvolvia em superfície, com os “insurgentes/guerrilheiros” adversários, espalhados no seio da população, e não frente a frente como acontecia na guerra convencional, e cujo objetivo das NT era a conquista das populações e não a posse de certa posição no terreno. Operava-se em termos de “quadricula”, a cada Tipo de Unidade (Sector, Batalhão, Companhia ou Pelotão) correspondia a uma determinada “área territorial”.</p> <p>Após o 25 de Abril, a nova realidade das Forças Armadas, apesar da sua diversidade, os seus quadros, eram “chamados/requisitados” para funções/desempenhos fora da estrutura militar. Víamo-los, nos Ministérios da Educação, da Agricultura, da Segurança Interna, das Obras Públicas, Empresas Públicas, etc., ora como “responsáveis” máximos: Ministros, Subsecretários, Diretores e, ou tão somente, como Coordenadores - “Representantes do Estado” em inúmeras Empresas Nacionalizadas ou Intervencionadas, e obviamente, nos Centros de Decisão do Estado: Governos de Transição, nas Ex- Colónias, Governos Provisórios, Conselho de Estado e, ou da Revolução, Comissão Constitucional, Presidência da Republica, etc. etc.</p> <p>Estas “requisições” foram transversais, dentro dos Ramos, Quadro de Oficiais – Armas /Serviços e, nos mais variados postos, contudo, no Exército a Administração Militar (face à sua componente e especificidade administrativa-financeira) os seus elementos, tornavam-se imprescindíveis em lugares específicos e definidos pelo “poder político-militar” de então. Relevo como exemplificativas do amplo leque de funções que o Serviço de Administração Militar pode abranger, as funções que desempenhei ao longo das três Missões em que participei, em Angola. (...).</p> <p>Em todo este “período” o Serviço de Administração Militar, como um todo, evoluiu e reestruturou-se de forma continuada e evolutiva, sendo delimitadas aos seus elementos</p>	<p>com a adoção das Secções Logísticas.</p>
--	---

	<p>(militares) na sua ação direta e, as correspondentes competências e responsabilidades (bastante diferenciadas), com a extinção dos Conselhos Administrativos e o surgir das Secções Financeiras, com os “novos” pressupostos na organização orçamental, da documentação de prestação de contas e a informatização dos procedimentos.</p> <p>Considero que a palavra de um Oficial de Administração Militar teria mais peso na altura, pois estavam em todas as U/E/O e faziam-se ouvir nas mais diversas áreas, coordenando e chefiando outras tantas.</p> <p>Hoje, evoluiu-se para uma nova versão de apoio administrativo-logístico nas U/E/O, as Secções Logísticas, que integram tão só um núcleo-administrativo-financeiro”.</p>	
--	--	--

Fonte: Elaboração própria.

### Apêndice G.2.: Análise de conteúdo da questão n.º 2

“Quais eram, ao tempo, e no seu entendimento, os maiores desafios profissionais que se colocavam então aos Oficiais de Administração Militar ao longo da sua carreira?”

Tabela 9 – Análise de conteúdo da questão n.º 2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-Centrais
<p><b>N.º 3 Cor Borges Correia</b></p>	<p>“Tive muitos desafios ao longo da minha carreira. Desde como chefe da contabilidade, até à função de registo de sepulturas. Contudo, destaco as capacidades que foram necessárias à coordenação de todo o reabastecimento no Luso, na minha terceira missão. Era responsável pelo reabastecimento e pelo registo geral do controlo de alimentação das nossas forças em metade de Angola, do Luso para todo o Sul do TO, tendo acumulado o Luso e Nova Lisboa. Passava 8 dias no Luso e 15 dias em Nova Lisboa, enquanto tinha de coordenar o reabastecimento de toda a tropa. Neste desafio apelava-se tanto ao bom senso como a um enorme sentido de responsabilidade.</p> <p>Os três primeiros meses são sempre os mais difíceis. Durante esses três meses vai-se aprender como se devem coordenar todas as atividades, preocupando-se com aspetos,</p>	<p>–Os maiores desafios que se colocavam eram no âmbito do reabastecimento e registo geral do controlo de alimentação das forças em missão em Angola.</p>

	tais como a aquisição de géneros, a caducidade e periodicidade dos contratos, a prestação de contas para Lisboa, ... Isto obriga a um certo cuidado e ritmo de trabalho. Mais importante ainda eram os registos gerais do controlo da alimentação”.	
--	---	--

Fonte: Elaboração própria.

### Apêndice G.3.: Análise de conteúdo da questão n.º 3

“Quais seriam os conselhos mais significativos que daria, decorrentes da sua experiência profissional e pessoal, aos novos Oficiais de Administração Militar formados na Academia Militar?”

Tabela 10 – Análise de conteúdo da questão n.º 3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-Centrais
<b>N.º 3 Cor Borges Correia</b>	Considero que o Oficial de Administração Militar tem de ser um indivíduo sem complexos, coerente, competente e alguém que procura atualizar-se em permanência face à evolução legislativa e aos procedimentos. Tem que ser um indivíduo com fino trato, exigente, disciplinado e disciplinador. Deve assumir sem tibiezas e com frontalidade aquilo em que acredita sem menosprezar o outro, respeitando sempre o próximo. Deve-se reger por um conceito ético republicano de república, procurando a frontalidade e a mudança de paradigma para um serviço mais prestigiado, mais competente, atuante e profícuo. Tem de ter uma grande sensibilidade na análise administrativa e na criação de propostas, aprofundando e trocando opiniões para se formalizar no interesse comum. No fundo, tem que procurar conseguir as boas práticas, deve procurar ser um “fazedor de pontes”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>–O Oficial de Administração Militar deve procurar ser coerente, competente e estar em permanência atualização.</li> <li>–Deve procurar ser exigente, disciplinado e disciplinador.</li> <li>–Deve adotar uma postura frontal, respeitando o outro.</li> <li>–Deve possuir uma grande sensibilidade na análise administrativa e na criação de propostas.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

## Apêndice H – Análise SWOT: Vertente Interna e Vertente Externa

Tabela 11 – Análise SWOT: Vertente Interna e Vertente Externa

<b>Vertente Interna</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elevada competência, versatilidade, adaptabilidade, flexibilidade e resiliência;</li> <li>– Formação base;</li> <li>– Capacidade de liderança e atribuição de responsabilidade no início de carreira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Negligência das competências logísticas/militares;</li> <li>– Foco em funções puramente administrativas;</li> <li>– Falta de prática em funções de comando;</li> <li>– Fraca dispersão territorial;</li> <li>– Inversão da pirâmide hierárquica.</li> </ul>
<b>Vertente Externa</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A evolução tecnológica no âmbito financeiro;</li> <li>– Formação acrescida na área financeira para especialização;</li> <li>– Formação acrescida na área logística para especialização;</li> <li>– Definição de uma carreira de Oficial de Administração Militar – Finanças e de uma carreira de Oficial de Administração Militar – Logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Condicionais orçamentais ou políticos;</li> <li>– Falta de recursos humanos devido a contenções orçamentais;</li> <li>– Constantes alterações legislativas;</li> <li>– Possibilidade de o Exército perder a parte da sua Gestão Orçamental para as entidades políticas;</li> <li>– Falta de equiparação com as restantes Armas e Serviços.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

## **Anexos**

## Anexo A – Modelos Teóricos de Relacionamento Civil-Militar de Huntington, Janowitz e Moskos

**Tabela 12 – Modelos Teóricos de Relacionamento Civil-Militar de Huntington, Janowitz e Moskos**

	Modelos		
	<b>INSTITUCIONAL (Huntington)</b>	<b>OCUPACIONAL (Janowitz)</b>	<b>HÍBRIDO (Moskos)</b>
<b>Caraterísticas</b>	- Valores específicos incompatíveis com a sociedade civil	- Convergência das Forças Armadas com as estruturas e normas civis	- Modelo institucional para as Armas combatentes, sendo ocupacional para os corpos de apoio à decisão e apoio à execução
	- O militar profissional é leal às instituições democráticas e obediente às autoridades do Estado moderno ocidental	- Função diretamente administrativa, em vez do guerreiro heroico	- A imagem utópica do modelo militar que profissionalizava mais o soldado veterano que os próprios comandos
	- O militar profissional sabe reunir, em doses iguais, a competência técnica e a experiência para o cumprimento de serviços que a lei lhe atribui	- O militar profissional enfatiza a sua função protetora da sociedade	- A imagem menos utópica do modelo jacobino da Revolução, que não profissionalizava nem uns nem outros, servindo-se da mudança substancial na finalidade do ímpeto combatente da massa de cidadãos
	- O militar profissional comporta-se, no respeitante à política geral do Estado e aos sentimentos da Nação, com notável neutralidade	- O militar profissional deve abandonar uma parte notável da tradição militar a favor da sua acomodação no seio da sociedade que preferiria não necessitar dos seus serviços	- A imagem realizada do modelo Liberal que profissionaliza apenas os comandos
			- O modelo ocupacional moderno que profissionalizava apenas um setor da sociedade, hierarquicamente concebido para servir diversas funções de comando e obediência

Fonte: Adaptado de Rosado (2015, p. 163).

## Anexo B – Evolução dos Relacionamentos Civil-Militares

Tabela 13 – Evolução dos Relacionamentos Civil-Militares

<b>Variável Forças Armadas</b>	<b>Moderno (Pré-Guerra Fria)</b>	<b>Moderno Tardio (Guerra Fria)</b>	<b>Pós-Moderno (Pós-Guerra Fria)</b>
<b>Ameaça percebida</b>	Invasão Inimiga	Guerra nuclear	Subnacional e não-militar
<b>Estrutura da Força</b>	Exército em massa	Grande exército profissional	Exército profissional pequeno com reservas partilhando missões
<b>Atitude Pública face aos Militares</b>	De suporte	Ambivalente	Cética ou apática
<b>Impacto no Orçamento da Defesa</b>	Positivo	Neutro	Negativo
<b>Tensão Organizacional</b>	Papéis de serviço	Guerras orçamentais	Novas missões
<b>Forças Armadas Profissionais Dominantes</b>	Líder de combate	Gestor ou técnico	Soldado-político; soldado-estudioso
<b>Empregados Civis</b>	Componente menor	Componente média	Grande componente
<b>Papel das Mulheres</b>	Corpo separado ou excluído	Integração parcial	Integração total
<b>Comunidade Militar e Esposas</b>	Parte integral	Parcial	Removida
<b>Homossexuais nas Forças Armadas</b>	Punidos	Dispensado	Aceite
<b>Objeção Conscienciosa</b>	Limitados ou proibidos	Permitida no dia-a-dia	Subordinada ao Serviço civil

Fonte: Adaptado de Moskos e Burk (1994, p. 597).