

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

**2013/2014**



**TII**

**PLANEAMENTO E GESTÃO DA CARREIRA DOS OFICIAIS DOS QUADROS PERMANENTES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS. LINHAS DE FORÇA PARA UMA EFETIVA REESTRUTURAÇÃO DO MODELO VIGENTE.**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS.



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**PLANEAMENTO E GESTÃO DA CARREIRA DOS OFICIAIS DOS  
QUADROS PERMANENTES DAS FORÇAS ARMADAS  
PORTUGUESAS. LINHAS DE FORÇA PARA UMA EFETIVA  
REESTRUTURAÇÃO DO MODELO VIGENTE.**

**COR PILAV António José de Matos Branco**

Trabalho de Investigação Individual CPOG 13/14

Lisboa 2014



*Planeamento e gestão da carreira dos Oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas Portuguesas. Linhas de força para uma efetiva reestruturação do modelo vigente*

---



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

### **PLANEAMENTO E GESTÃO DA CARREIRA DOS OFICIAIS DOS QUADROS PERMANENTES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS. LINHAS DE FORÇA PARA UMA EFETIVA REESTRUTURAÇÃO DO MODELO VIGENTE.**

•

COR PILAV António José de Matos Branco

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 13/14

Orientador: COR INF Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Lisboa 2014



## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Coronel de Infantaria Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiro das Santos pela total disponibilidade, camaradagem e amizade, com que, ao longo destes últimos meses, me orientou neste trabalho de investigação, com os acertados conselhos e pelas trocas de opiniões proporcionadas e esclarecedoras, que me permitiram seguir uma linha condutora na procura da solução. O profissionalismo e a simpatia com que sempre me recebeu e dispensou o seu tempo são dignos de realce e por isso merece a minha estima e elevada consideração.

Aos entrevistados, embora com agendas muito preenchidas, que concederam o seu tempo, muito valioso para mim, e ao mesmo tempo, pela cordial e interessada postura com que me receberam.

A todos quantos me ajudaram, de uma maneira ou de outra, a realizar este estudo.

Por fim, mas não menos importante, à querida minha família, pelo apoio incondicional, pelas compreensivas palavras e pela força permanente que sempre me dispensou.

Bem hajam.



## **Índice**

Introdução .....	1
- Tema e definição do contexto de investigação .....	1
- Justificação do tema .....	1
- Objeto de estudo e sua delimitação .....	2
- Objetivos da investigação .....	3
- Base conceptual .....	4
- Metodologia, percurso e instrumentos .....	5
- Organização e conteúdo .....	7
<b>1 Análise conceptual das carreiras militares e sua caracterização .....</b>	<b>9</b>
a. Revisão geral de literatura no âmbito das carreiras .....	9
(1) EMFAR (DL 236/99 de 25 de junho): .....	12
(2) Lei Orgânica de Bases da Organização das FFAA (LO nº1-A2009 de 7 de julho): .....	13
(3) Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (Lei 11/89 de 1 junho)... ..	14
(4) Lei da Defesa Nacional .....	15
(5) Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na DN e nas FFAA- Reforma “Defesa 2020” .....	15
b. Caracterização das carreiras militares nos seus elementos essenciais e distintivos .....	16
c. Síntese conclusiva.....	17
<b>2 Análise das recentes diretivas e orientações da Tutela.....</b>	<b>19</b>
a. Sistematização das grandes alterações no contexto nacional e internacional.....	19
b. Impacto das diretivas enquanto elemento definidor da reformulação das carreiras .....	20
(1) Despacho nº63/MDN/2006. ....	20
(2) Despacho nº 115/MDN/2007. ....	21
(3) DL n.º 211/2012 de 21 de setembro. ....	22
(4) RCM 26/2013 de 11 de abril. ....	23
(5) Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas FFAA - Reforma “Defesa 2020”. ....	24
c. Síntese conclusiva.....	26
<b>3 Atual modelo de carreiras das FFAA. ....</b>	<b>27</b>
a. Identificação e organização dos principais problemas e disfunções do atual modelo das carreiras. ....	27
(1) Fator de incerteza .....	29
(2) Sistema retributivo .....	29
(3) Restrições orçamentais .....	30
(4) Apoio social e médico dos militares e familiares.....	31
(5) Dificuldade de retenção de militares altamente qualificados.....	31
(6) Desajustamento do número de efetivos, envelhecimento dos quadros .....	31
(7) Congestionamento de carreiras e expectativa de promoção.....	32
(8) Militares fora dos Ramos .....	33



(9) Progressão horizontal .....	33
b. Especificidade dos Ramos das FFAA e a sua relevância no planeamento e gestão das carreiras dos Oficiais do QP.....	33
c. Síntese conclusiva.....	35
<b>4 Subsídios para a reestruturação do atual modelo de carreiras dos Oficiais do QP</b>	<b>37</b>
a. Análise de modelos de países amigos/aliados .....	37
b. Linhas de força e contributos: subsídios para a reestruturação do atual modelo.....	41
c. Síntese conclusiva.....	44
<b>Conclusões .....</b>	<b>47</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>54</b>

#### **Índice de Apêndices:**

Apêndice 1– Resumo da Reorganização macroestrutura das FFAA.....	Apd 1-1
Apêndice 2 – Análise SWOT .....	Apd 2-1
Apêndice 3 – Guião da entrevista a entidades militares entrevistadas.....	Apd 3-1
Apêndice 4 – Guião da entrevista aos Adidos Militares.....	Apd 4-1
Apêndice 5 – Plano Geral de Investigação.....	Apd 5-1

#### **Índice de Figuras:**

Figura 1: Estrutura-guia para a investigação.....	2
Figura 2: Percurso Metodológico.....	6
Figura 3: Modelo de Gestão de Carreira.....	10
Figura 4: Comparação entre organizações.....	17
Figura 5: Objetivos para o Grupo de Trabalho (Despacho nº63/MDN/2006).....	21
Figura 6: Orientações para o novo Grupo de Trabalho (Despacho nº115/MDN/2007).....	22
Figura 7: Orientações genéricas.....	22
Figura 8: Quantitativos de topo das FFAA.....	23
Figura 9: Objetivos políticos.....	24
Figura 10: Nível de ambição.....	24
Figura 11: Tarefas prioritárias.....	25
Figura 12: Efeitos dos problemas e disfunções.....	29
Figura 13: Estrutura etária.....	32
Figura 14: Percentagem de efetivos do QP e do RC no Exército.....	34
Figura 15: Percentagem de efetivos do QP e do RC na Marinha.....	34
Figura 16: Percentagem de efetivos do QP e do RC na Força Aérea.....	34
Figura 17: Modelo Horizontal.....	43
Figura 18: Reorganização da macroestrutura das FFAA.....	Apd 1-1

#### **Índice de Tabelas:**

Tabela 1: Problemas e disfunções.....	28
Tabela 2: Quadro comparativo Portugal <i>versus</i> Países aliados.....	37



## **Resumo**

As Forças Armadas são um dos três pilares fundamentais do Estado e da sua soberania, pelo que, a publicação em Lei, das regras e dos normativos que regulamentam os militares, é fundamental para a estabilidade e o regular funcionamento da instituição militar, daí que o tema “*Planeamento e gestão da carreira dos Oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas Portuguesas. Linhas de força para uma efetiva reestruturação do modelo vigente.*” seja um assunto atual e pertinente.

Como consequência das constantes alterações aos normativos respeitantes aos militares, principalmente desde o ano 2005 e, ao mesmo tempo, da crise económica instalada, emergiu um clima de incerteza, de instabilidade e de apreensão no seio da instituição em relação ao futuro, pelo que a revisão do Estatuto dos Militares das Forças Armadas e a definição do novo modelo de carreiras, sejam efetuadas e publicadas com brevidade.

O enquadramento conceptual efetuado através da revisão de literatura, da pesquisa e análise documental em vigor, de diretivas emanadas pela tutela e consequentes relatórios produzidos, foram baseados no método hipotético-dedutivo. O método foi complementado pela análise das disfunções e problemas existentes, pela comparação com outras organizações não militares, de critérios específicos e diferenças, seguindo sempre o sentimento presente na afirmação dos valores, direitos e obrigações espelhados na Condição Militar e que refletem a especificidade da organização militar. Foram também efetuadas entrevistas a entidades de reconhecido valor no assunto, em estudo e inquéritos aos adidos militares de países amigos sobre experiências que de algum modo são relevantes e podem ser usadas na reestruturação do modelo nacional vigente.

Nesta situação conjuntural difícil, existem constrangimentos e disfunções, que têm reflexos ao nível dos três Ramos, principalmente aqueles que podem afetar parcialmente a capacidade para cumprir a missão atribuída. Noutra vertente, a importância da imagem das Forças Armadas junto da sociedade civil, nos aspetos que ressaltam da ideia formada sobre a sua real necessidade para o País (apenas mais um caso de despesismo) e, por outro lado, a atratividade que a Carreira militar tem para os sonhos e objetivos dos jovens, são aspetos determinantes para a estabilidade da organização militar.

Como conclusões são apresentadas linhas de ação que concorrem como subsídios para o novo modelo em reestruturação das carreiras dos Oficiais do quadro, num difícil



*Planeamento e gestão da carreira dos Oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas Portuguesas. Linhas de força para uma efetiva reestruturação do modelo vigente*

---

quadro económico, com grandes restrições orçamentais e com a redução transversal de efetivos.



## **Abstract**

The Portuguese Armed Forces is one of the fundamental pillars of the state and its sovereignty, therefore its regulation by law is essential. Stemming from this idea the topic, “Officer career planning and management within the Portuguese Armed Forces. Contributions to an effective restructuration of the model in use” is a current subject from which the stability and proper functioning of the military depends on.

The importance of revising the statute of the Military Armed Forces and defining a new officer career path model is highly apparent due to several circumstances such as: constant changes in military regulations predominately since the year 2005, an economic recession which has created a climate of uncertainty, instability and apprehension within the institution concerning the future.

The conceptual framework of the study presented here is based on the revision of literary works, the research and analysis of government documents and directives in vigor as well as reports issued by the Ministry of Defense. All of the above mentioned are based on the hypothetical-deductive method. This study includes an analysis of dysfunction and existing problems through comparisons with non-military organizations which mirror the values, rights and obligations as well as reflect the specialization of a military organization. Several interviews were conducted with highly respected military officers who shared valuable experience and first-hand knowledge on the subject as well as military attaches from friendly countries who provided their country’s experience and lessons learned in the area of defense matters.

These difficult economic times reflect upon all the branches of the Portuguese Armed Forces especially those that are unable to fully carry out the mission assigned due to monetary constraints. This combined with a negative image the civilian society has in respect to the actual need for spending money on military defense as well as the declining attractiveness of a military career results in a difficult scenario which will be reflected upon within this study.

Conclusions drawn from this extensive study provide valuable contributions that would help in the implementation of the new model for Portuguese military officer career path, surrounded by a difficult economic situation, budget restrictions and an across the board downsizing.



**Palavras-Chave**

Condição Militar, Disfunções, Especificidade Militar, Forças Armadas, Modelo de Carreira, Reestruturação da Carreira, Restrições, Soberania

***Keywords***

Military Status, Dysfunctions, Military Specificity, Armed Forces, Career Model, Restructuration of the Career, Restrictions, Sovereignty



### **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

- ADN- Ácido Desoxirribonucleico (código genético)
- AP- Administração Pública
- AR- Assembleia da República
- ARTº- Artigo
- BGEN- Brigadeiro-General
- CALM- Contra-Almirante
- CCEM- Conselho de Chefes de Estado Maior
- CEDN- Conceito Estratégico de Defesa Nacional
- CEMA- Chefe do Estado-Maior do Exército
- CEME- Chefe do Estado-Maior da Armada
- CEMFA- Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
- CEMGFA- Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
- CMG- Capitão-de-Mar-e-Guerra
- COR- Coronel
- CP- Constituição Portuguesa
- CPOG- Curso de Promoção a Oficial General
- CSDN- Conselho Superior de Defesa Nacional
- CSM- Conselho Superior Militar
- DGPRM- direção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
- DL- Decreto-Lei
- DN- Defesa Nacional
- EMFAR- Estatuto dos Militares das Forças Armadas
- EMGFA- Estado-Maior-General das Forças Armadas
- EPIA- Escolha, Planeamento, Implementação e Avaliação
- FFAA- Forças Armadas
- FRI- Forças de Reação Imediata
- FPAS- Forças Permanentes em Ação de Soberania
- GRH- Gestão de recursos humanos
- GT- Grupo de Trabalho
- HIP- Hipótese
- I&D- Investigação e Desenvolvimento
- IUM- Instituto Universitário Militar
- IESM- Instituto de Ensino Superior Militar



LBEGCM- Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar

LDN- Lei de Defesa Nacional

LO- Lei Orgânica

LOE- Lei do Orçamento do Estado

LOBOFA- Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas

MDN- Ministério de Defesa Nacional

MGEN- Major-General

OE- Orçamento do Estado

PIB- Produto Interno Bruto

PR- Presidente da República

PT- Portugal

QC- Questão Central

QD- Questões Derivadas

QP- Quadros Permanentes

RC- Regime de Contrato

RCM- Resolução do Conselho de Ministros

RDM- Regulamento de Disciplina Militar

SWOT- “*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*”

TGEN- Tenente-General

TII- Trabalho de Investigação Individual

UE- União Europeia

VALM- Vice-Almirante



## **Introdução**

### **- Tema e definição do contexto de investigação**

O tema do Trabalho de Investigação Individual (TII) *“Planeamento e gestão da carreira dos Oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas Portuguesas. Linhas de força para uma efetiva reestruturação do modelo vigente.”*, pela sua atualidade e importância, constitui-se como uma mais-valia, num momento de reestruturação Nacional e das Forças Armadas (FFAA).

As constantes e aceleradas mudanças no ambiente de segurança e defesa internacional, no contexto social e na cultura organizacional, associadas aos imperativos económicos e orçamentais do país, levaram a que a Tutela promovesse várias alterações ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) em vigor desde 1990, embora a partir da revisão de 1999, confinadas a questões “soltas”, em espaços temporais curtos e diferentes e com implicações na gestão e planeamento das carreiras dos Oficiais dos Quadros Permanentes (QP). Neste sentido, importa analisar os normativos em vigor e, partindo das mudanças nos contextos de atuação dos militares, bem como dos constrangimentos orçamentais a que as FFAA estão sujeitas, avaliar a real necessidade e a possibilidade de reformular o modelo de carreiras em vigor. Neste exercício de análise deverão ser incluídas as alterações às expectativas na progressão nas carreiras, que são diagnosticadas, com o objetivo de subsidiar o levantamento de linhas de força para uma efetiva reestruturação do modelo vigente.

### **- Justificação do Tema**

O Tema escolhido, incluído no Projeto de Investigação “Gestão de carreiras nas Forças Armadas”, resulta da combinação de vários fatores e necessidades, por um lado, da situação atual e do contexto nacional, onde impera a necessidade de contenções orçamentais e redução dos efetivos, por outro lado, das disfunções do modelo vigente e respetiva gestão de carreiras, que, em conjunto, têm influenciado a Tutela a emanar diretivas para a reestruturação das FFAA.

O EMFAR em vigor foi aprovado em 1999 e, até aos nossos dias, sofreu modificações normativas que configuraram alterações às “regras do jogo” e tornaram as expectativas de carreira o fulcro de decisão, em particular em relação aos militares com



mais tempo de serviço, pelo que importa refletir sobre todas estas alterações em curso e como elas influenciam o planeamento e a gestão das carreiras no futuro.

### - Objeto de estudo e sua delimitação

O objeto do estudo deste trabalho assenta na área da gestão e planeamento das carreiras dos Oficiais do QP das FFAA, pelo que se considera fundamental analisar os desafios neste âmbito, desde as diretivas emitidas pela Tutela, às constantes alterações do contexto nacional e internacional, às restrições orçamentais e aos objetivos emanados pela Diretiva Defesa 2020. Por outro lado este estudo foca-se na área social e profissional, onde são analisadas as consequências a nível das expectativas dos Oficiais em relação à progressão nas suas carreiras, funções e disfunções do atual modelo, no sentido da construção de contributos que possam concorrer para o estabelecimento de linhas de força que ajudem a uma efetiva reestruturação do modelo vigente de carreiras dos Oficiais das FFAA.

O trabalho insere-se no âmbito da Gestão de Recursos Humanos (GRH), sustentado pelas alterações dos últimos anos, tanto no quadro normativo em que a gestão e o planeamento das carreiras se baseiam, como nas alterações no contexto geopolítico e económico nacional e internacional. Tem a seguinte estrutura-guia para a investigação (figura 1):-



**Figura 1: Estrutura-guia para a investigação**

Fonte: Autor, 2014

Com o objetivo de delimitar o estudo e como base de partida, focamos a nossa análise no EMFAR publicado em 1999 e ainda em vigor, e apenas no quadro de Oficiais



dos QP das FFAA portuguesas. Num momento em que a incerteza e a desconfiança estão na ordem do dia, afetando na sua essência as expectativas dos militares em relação à progressão nas respetivas carreiras e por questões temporais, importa ainda delimitar o estudo aos três Ramos das FFAA portuguesas, embora utilizando também alguns elementos normativos e quantitativos decorrentes da análise de modelos vigentes em países amigos/aliados, como contributo para um eventual *benchmarking* para a realidade portuguesa.

### **- Objetivos da Investigação**

Para esta investigação foram definidos um objetivo geral e cinco objetivos específicos:

**Objetivo geral:** *Partindo de um diagnóstico interno e da avaliação do atual contexto internacional e nacional ao nível geopolítico, estratégico e económico-financeiro, identificar contributos que possam concorrer para o estabelecimento de linhas de força que justifiquem e suportem uma efetiva reestruturação do modelo vigente de carreiras dos Oficiais dos QP das FFAA portuguesas.*

#### **Objetivos específicos:**

- *Proceder a uma análise conceptual das carreiras em geral e das carreiras militares, caracterizando os elementos comuns e distintivos;*
- *Analisar as mais recentes diretivas e orientações da Tutela com impacto na reestruturação e gestão das carreiras militares;*
- *Analisar os principais problemas e disfunções do atual modelo de carreiras dos militares das FFAA e caracterizar e avaliar as diferenças e especificidades dos Ramos;*
- *Caracterizar, através de um estudo comparativo, outras realidades e avaliar os contributos daí decorrentes para uma eventual reformulação do atual modelo de carreiras dos militares portugueses;*
- *Sistematizar e selecionar os contributos mais relevantes obtidos que possam subsidiar a reconstrução do atual modelo de carreiras dos militares dos QP das FFAA portuguesas.*

Em suma, esperamos que este trabalho consiga responder aos objetivos propostos e concorrer para que sejam elaborados alguns contributos para clarificar e melhorar uma equilibrada reformulação do modelo vigente.



## **- Base conceptual**

Procurando definir uma base conceptual para o trabalho, iniciámos este estudo com a clarificação de alguns conceitos chave:

- "Carreira militar", definida como "... um conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si". (ARa, 1999, p. Livro I Artº 27º)

- "Condição militar", caracterizada no Artigo (Art) nº2, nas suas alíneas a) a i), da Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (LBGECM) como "*Pela subordinação ao interesse nacional; Pela permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida; (...) Pela consagração de especiais direitos, compensações e regalias, designadamente nos campos da Segurança Social, assistência, remunerações, cobertura de riscos, carreiras e formação*" (ARc, 1989, p. 2096);

- "Soberania Nacional", definida como "Poder supremo na ordem interna e poder autónomo e independente na ordem internacional" (Miranda, 1998) ou ainda entendida como "A capacidade de um país de tomar suas próprias decisões *sem* a interferência externa" (Porto Editora, 2013);

As sucessivas alterações do contexto nacional e também internacional, quer na variante económica, quer na vertente política e estratégica, a que se associam vários pedidos de estudos através de diretivas emanadas pela tutela, são a base em que este estudo se desenvolve.

Após uma fase de exploração e de delimitação do tema foi estabelecida a seguinte Questão Central (QC):

**"Que linhas de força, decorrentes da avaliação do atual contexto internacional e nacional ao nível geopolítico, estratégico e económico-financeiro, poderão ser sistematizadas como contributo para uma efetiva reestruturação do modelo vigente de carreiras dos Oficiais dos QP das FFAA portuguesas?"**

No sentido de obter resposta e melhor clarificar a QC, foram levantadas as seguintes **questões derivadas** (QD):

QD 1: Quais os elementos essenciais e distintivos em que se estruturam as carreiras dos militares dos QP das FFAA portuguesas?



QD 2: Qual a génese e o impacto real das mais recentes diretivas e intenções emanadas superiormente, enquanto elemento orientador da reformulação das carreiras?

QD 3: Que tipo de problemas e disfunções é possível diagnosticar no atual modelo de carreiras dos Oficiais dos QP das FFAA e que relevância têm as especificidades dos Ramos no seu planeamento e gestão?

QD 4: De que forma a avaliação de modelos de carreira de FFAA de países amigos/aliados poderá contribuir para um eventual *benchmarking* para realidade nacional?

QD 5: A que grandes princípios orientadores deverá obedecer a eventual reformulação do atual modelo de carreiras dos militares dos QP das FFAA portuguesas?

Para orientar o estudo e dar resposta à QC, através das respostas às QD, foram construídas as seguintes hipóteses (Hip):

Hip 1: As carreiras dos militares dos QP das FFAA portuguesas assentam no conceito de condição militar e distinguem-se das outras carreiras pela natureza funcional da profissão;

Hip 2: As diretivas superiores, determinantes para a reestruturação das carreiras em estudo, são legitimadas pela alteração do contexto internacional e nacional e apontam genericamente para uma redução de efetivos e a introdução de alterações relevantes ao nível da gestão vertical de carreira;

Hip 3.1: A existência de problemas e disfunções decorrem quer do atual modelo estatutário, quer de práticas e procedimentos de gestão dos Ramos das FFAA;

Hip 3.2: As especificidades dos Ramos das FFAA aconselham a alguma diferenciação, embora a conceção geral na estruturação das carreiras dos militares e o uso das ferramentas de gestão deverá ser transversal;

Hip 4: Os modelos de carreira de FFAA de países amigos/aliados poderão constituir-se num relevante contributo para a resolução de algumas disfunções do modelo de carreira dos militares portugueses, designadamente, nas áreas da obtenção e retenção de efetivos, da formação/desenvolvimento de carreira e na gestão dos percursos profissionais;

Hip 5.1: As alterações a introduzir deverão respeitar o conceito de condição militar e o papel das FFAA na estrutura do Estado;

Hip 5.2: A reformulação do atual modelo deverá procurar integrar as alterações já introduzidas e reforçar a orientação funcional dos militares para as novas missões.

---

## **- Metodologia, Percurso e Instrumentos**



Obedecendo ao método escolhido, foi criada uma QC que nos orientou durante todo o estudo, alinhando as ideias através do diagnóstico do atual modelo, de entrevistas exploratórias e de leituras iniciais. Foram também produzidas cinco questões derivadas com o objetivo de delimitação do tema.

Nesta fase e em linha com as QD e as Hip, concebeu-se o seguinte percurso metodológico representado na figura 2:



**Figura 2: Percurso Metodológico**

Fonte: Autor, adaptado de Santos, (2012, p. 5)

-Procedemos inicialmente a uma revisão geral de literatura no âmbito das carreiras, com a caracterização dos seus elementos estruturantes e distintivos das carreiras militares; são feitos estudos comparativos com outro tipo de carreiras;

-Fazemos uma análise da necessidade de alterações ao modelo em vigor devido às constantes mudanças no contexto nacional e internacional, focando os aspetos económicos e geopolíticos; é ainda feito um levantamento das mais recentes diretivas e orientações emanadas superiormente, enquanto elementos definidores da necessidade de alteração do modelo vigente;

-Continua-se a pesquisa bibliográfica e documental, complementada com a realização de entrevistas rigorosamente selecionadas a técnicos e responsáveis de reconhecido saber e experiência nesta área;



-Segue-se uma fase de diagnóstico, com a identificação dos principais problemas e disfunções do atual modelo e, ao mesmo tempo, fazendo uma avaliação da relevância das especificidades dos militares e suas implicações na gestão e planeamento de carreiras; nesta fase é ainda efetuada uma pesquisa e análise de modelos e práticas de gestão de FFAA de outros países e uma avaliação de contributos obtidos para um eventual *benchmarking* para a nossa realidade;

-Na fase final é feita uma análise SWOT para sistematização dos contributos e definição de linhas de força que subsidiam a reconstrução do modelo vigente.

A realização deste trabalho obedecerá aos preceitos estabelecidos na Norma de Execução Permanente (NEP)/ACA-010 do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), de Fevereiro de 2013, sendo aplicado o método científico, recorrendo fundamentalmente a uma abordagem hipotético-dedutiva (confirmação de hipóteses) e, parcialmente a uma abordagem indutiva uma vez que a construção parte também da observação feita através de entrevistas.

#### **- Organização e conteúdo**

Este trabalho de investigação organiza-se em quatro capítulos, para além da introdução e das conclusões.

Na introdução é efetuado o enquadramento do tema proposto e da sua problemática, para além da definição dos objetivos e o método seguido.

No primeiro capítulo é feita a revisão conceptual de literatura relacionada com recursos humanos e administração de carreiras e uma análise de vários documentos normativos em vigor, bem como das intenções da tutela relacionados com a necessidade de reestruturação das FFAA. Por fim é efetuado um estudo comparativo das diferenças com outras organizações civis.

No segundo capítulo, aborda-se a influência do contexto nacional e internacional na necessidade de mudança e adaptação face às profundas e rápidas transformações no mundo em que estamos inseridos

No terceiro capítulo identificam-se os principais problemas e disfunções do atual modelo de carreiras dos Oficiais e a relevância da especificidade dos Ramos e a sua importância e influência no futuro planeamento e gestão das carreiras.



Do quarto capítulo consta um estudo comparativo das estratégias e realidades de países amigos e a proposta de linhas de força e contributos como subsídios para a reestruturação do modelo vigente.

Por fim apresentam-se as conclusões que nos conduziram às respostas às QD e, deste modo, à QC.



## **1) Análise conceptual das carreiras militares e sua caracterização.**

### **a. Revisão geral de literatura no âmbito das carreiras**

O Capital Humano é sem dúvida, no nosso entendimento, o ativo mais importante e precioso de uma organização, que lhe permite desenvolver as suas atividades e as suas missões, neste ambiente que cada vez mais está a ser marcado pela indefinição e pela constante mudança, (Pinheiro, 2014). Assim, a nossa atividade e a relação com o mundo onde estamos inseridos, onde o acelerado desenvolvimento da informática, do conhecimento e da tecnologia, obriga a que a GRH assuma um papel central nas organizações que procuram o sucesso, o seu desenvolvimento e o seu progresso, na qual incluímos a organização militar.

O grande desafio dos nossos dias está relacionado com a capacidade de atrair e comprometer jovens em relação à instituição militar, não apenas com aspetos económicos (embora tenham um peso significativo na ponderação da sua adesão às FFAA), mas também na necessidade de lhes inculcar os valores, demonstrar a sua importância na vertente da defesa e segurança nacional, de lhes mostrar a capacidade e a possibilidade de evolução profissional e de realização pessoal (Martins, 2014). Assim, tendo em conta as especificidades da instituição militar e também a noção de que a existência de empregos estáveis e de longa duração é um pensamento ultrapassado, a gestão de carreiras assume nos nossos dias um papel importante. Num mundo com níveis de desemprego elevados e que as organizações dependem invariavelmente de recursos humanos com elevados níveis de especialização, jovens poderão ser aproveitados para a instituição, onde o futuro passará pela necessidade de aumento da incorporação de militares em regime de contrato (média e longa duração), invertendo a atual tendência (como exemplo, a Força Aérea, entende como razoável, 40% a 45% de militares do QP e o restante efetivo do Regime de Contrato (RC)), (Pinheiro, 2014).

Nesta corrente de pensamento Dutra afirma que, *“A Administração de carreiras é a resposta mais completa para estas questões. Para as pessoas, oferece instrumentos e metodologia para o planeamento individual da carreira e para a estruturação de desenvolvimento profissional e pessoal. Para as empresas, oferece conceitos e ferramentas para a Gestão dos Recursos Humanos de forma estratégica, para a integração e harmonização do conjunto de políticas e práticas de administração de pessoas da*



organização” (Dutra, 2012, p. 7), confirmando a importância das pessoas e da sua performance numa organização que procure no cumprimento das suas missões o sucesso.

Existem outros pensamentos para esta temática como o modelo de Gestão de carreiras EPIA, (figura 3), apresentado por Martins, que refere quatro etapas e o seu estudo periódico permite a manutenção ou alteração do plano de carreira estabelecido ou ainda uma mudança radical de carreira (Martins, 2011, p. 50):

- Escolha: Fase de confrontação e decisão fundamental da carreira.
- Planeamento: Fase de determinação de objetivos ou metas e respetivas estratégias a atingir.
- Implementação: Fase de execução dos planos.
- Avaliação: Fase de autoinspeção e avaliação dos resultados alcançados e dos níveis de satisfação pessoal.

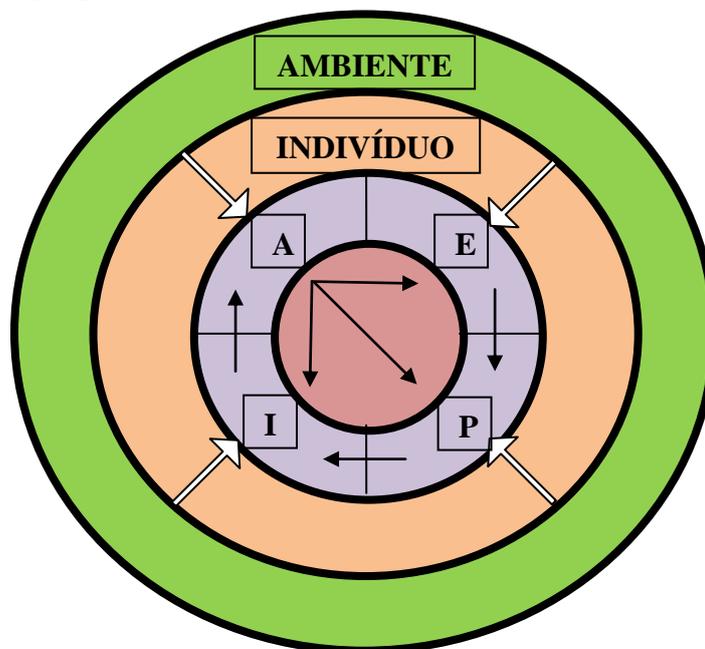


Figura 3: Autor: Adaptado do Modelo EPIA de Gestão de Carreira  
Fonte: (Martins, 2011, p. 50)

Já Coelho afirma que a informação e o conhecimento são armas competitivas numa organização mas também considera que o capital humano é essencial em qualquer atividade organizada e, realça que “Depois de tanta redução de pessoal, sem critérios adequados, as empresas descobriram que não é a tecnologia que diferencia uma organização da outra, pois esta torna-se obsoleta” e que “Os recursos humanos tornam-se o mais importante ativo da empresa e o indivíduo passa a considerar os seus



*conhecimentos, habilidades e informações seu principal trunfo*” (Coelho, 2012, p. 100). Em suma, as pessoas são o elemento fundamental e estruturante numa organização e principalmente numa organização com as especificidades da militar, em que a gestão de recursos humanos se apresenta como uma das funções essenciais. A efetiva gestão de carreiras dos militares permite uma adequação a cada função e por conseguinte uma integração e ligação interpares por parte dos indivíduos, usando para isso o seu talento, capacidades, num esforço direcionado para o cumprimento da missão.

Por outro lado, pela sua importância como pilar de soberania do Estado e também pela sua especificidade própria, a revisão do EMFAR enquadra-se não como uma ação ou algo que meramente é legítimo, mas sim como uma necessidade (imperiosa com certeza) de que a organização acompanhe a evolução de tudo o que hoje nos rodeia e nos condiciona e que tenha a capacidade de se adaptar a este ambiente em acelerada transformação a todos os níveis (económico, financeiro, político, geográfico, etc.). Este é um assunto que tem estado em cima da mesa naquilo que são preocupações e aspirações da tutela e das chefias militares. Numa entrevista ao Diário de Notícias, em agosto de 1999, o então Presidente da República (PR) dizia que, “ *A reforma das FFAA é um tema que, pela sua importância e sensibilidade, deve merecer um a cuidada atenção e uma profunda reflexão por parte de todos os poderes públicos*” (Sampaio, 2002, p. 94), perspetivando desde logo a necessidade de mudança e de adaptação, embora de forma serena, com uma abordagem construtiva, empenhada por parte de todos quantos têm responsabilidade nesta área. Dizia ainda que “*As questões relacionadas com os processos de reestruturação das Forças Armadas não podem ser observadas de forma sectorial ou individualizada. Têm de sê-lo no quadro mais vasto dos objetivos estratégicos e estruturais que enquadrarão a mudança*”, (ibidem). Esta ideia de que eram incontornáveis os fundamentos de reestruturação, redimensionamento e de reequipamento, fazia todo o sentido tendo em conta as perspetivas de uma década de grandes e aceleradas evoluções e transformações, tanto a nível nacional, como a nível internacional, onde podemos enquadrar a abertura aos países de leste, ao grande desenvolvimento económico dos países da Ásia em particular da China, com grandes implicações ao nível energéticos mundial e respetivas consequências do seu valor no mercado (na maioria, grandes alterações por especulação dos valores). Estas reformas são desafios de grandes dimensões e que obrigam à modernização, racionalização e operacionalização dos meios e ao mesmo tempo uma atenção redobrada



com a preparação e valorização profissional dos militares que são a coluna vertebral da organização militar e um pilar essencial do Estado. Nesta última década foram efetuadas algumas transformações, reduções e reequipamentos, resultantes não de uma adequada conceptualização dos objetivos e interesses nacionais, mas sim por um leque de pequenas alterações “avulsas” resultantes de uma enorme crise económica a nível mundial e nacional, em que existiu a necessidade de reduções orçamentais culminando com uma intervenção de ajuda externa e respetivas implicações.

**(1) EMFAR (DL 236/99 de 25 de junho):**

Como sabemos, 1989 foi o ano em que foi aprovado o Decreto-Lei (DL) n° 34 A/90 de 24 de janeiro como sendo o primeiro EMFAR e também a primeira vez que se sistematizou e compilou num só documento um conjunto de regras e de normas estatutárias e que se procurou preencher as lacunas existentes até então, adaptando-se o referido estatuto às alterações políticas e constitucionais até aí ocorridas.

Passados cerca de dez anos e motivados pelas revisões constitucionais de 1992 e 1997 conjuntamente com o novo conceito de Serviço Militar espelhado na Lei n°174/99, embora seja permanente a ideia de que a defesa da Pátria é um direito e um dever de todos os Portugueses, altera aquilo que era o serviço militar obrigatório para um serviço militar voluntário em tempo de paz. Perante esta profunda mudança, houve a necessidade de ser efetuada uma revisão do EMFAR, a qual resultou no DL 236/99 de 25 de junho, documento que ainda está em vigor nos nossos dias. Esta revisão é o resultado de um trabalho relativamente bem estruturado e com a participação ativa dos três Ramos das FFAA sob a alçada do Ministério da Defesa Nacional (MDN).

Apresenta-se de seguida uma breve análise deste documento, pois como é do conhecimento geral, as condições e as alterações geopolíticas internacionais e fundamentalmente nacionais condicionam a urgente necessidade de alteração, de onde se destacam as contínuas restrições orçamentais e também devido à contínua introdução, ao longo destes últimos catorze anos, de alterações “avulsas” no DL, (Lei 25/2000 e Lei 34/2008 e pelos DL 197-A/2003, DL 70/2005, DL 166/2005, DL 310/2007, DL 330/2007 e o DL 59/2009, assim como no passado recente pelas sucessivas Leis de Orçamento de Estado (OE)), que é necessário integrar num único documento. Ao mesmo tempo tentamos focalizar-nos aspetos importantes e decisivos que exigem mudança, alteração ou



alinhamento sem nunca descorar os valores, objetivos e ideais, condições que deverão ser tidos como intocáveis numa organização como a militar (AR, 1999).

Esta versão do Estatuto teve na sua base aspetos dos quais salientamos a garantia da expectativa em fim de carreira, de ser possível completar os 36 anos de serviço na condição de reserva, da possibilidade de promoção ao posto imediato no caso da existência de vaga (antes do limite de idade), da fixação dos tempos de permanência nos postos de topo de carreira e da contagem do número de ultrapassagens nos postos de promoção por escolha. De referir ainda a introdução de mecanismos que dão continuidade às expectativas de carreiras dos militares, como o estabelecimento de tempos máximos no posto, a possibilidade dos militares pedirem a passagem à reserva mediante declaração escrita, desde que estejam atingidas as condições exigidas, no caso a idade requerida (55 anos) e também o direito ao uso de 25% de aumento de tempo de serviço (idem).

Dentro destas medidas e no sentido de equiparação dos postos a outros países membros das alianças a que pertencemos foram introduzidos os postos de Vice-Almirante (VAlm) e de Contra-Almirante (CAIm) respetivamente, para a Marinha e de Tenente-General (TGen) e de Major-General (MGen) para o Exército e Força Aérea. No caso de necessidade para a representação de Portugal em cargos que o imponham, a possibilidade de graduação de Capitães de Mar-e-Guerra em Comodoro e Coronéis em Brigadeiro General (BGen) desde que tenham frequentado o Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) com aproveitamento (idem).

## **(2) Lei Orgânica de Bases da Organização das FFAA (LOBOFA) (Lei Orgânica (LO) nº1-A2009 de 7 de julho):**

A lei em análise reafirma as FFAA como estrutura fundamental de estabilidade e de segurança do Estado e pilar essencial da Defesa Nacional (DN).

Nos termos da Constituição Portuguesa (CP), os órgãos competentes e diretamente responsáveis pela defesa do país e pela ação das FFAA são por ordem de prioridade, o PR, a Assembleia de República (AR), o Governo, o Conselho Superior de Defesa Nacional (CSDN) e o Conselho Superior Militar (CSM), sendo o Ministro da DN politicamente responsável pela elaboração da componente militar da política de DN, pela sua administração e pelos resultados do seu emprego (AR, 2009).



Militarmente a ação de defesa do nosso País de qualquer tipo de agressão ou ameaça externa, resulta de uma permanente e séria preparação e aprontamento das forças, com base nas orientações emanadas no Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), nas missões das FFAA, nos sistemas e dispositivos de forças.

De salientar ainda, que no caso de Estado declarado de guerra, todos os recursos necessários às operações serão usados, sob o comando do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA), (detém o comando completo e é também o responsável perante o PR e o Governo pela preparação das FFAA e comando das operações, tendo como assessores diretos os três Chefes dos Ramos) (idem).

### **(3) LBGECM (Lei 11/89 de 1 junho)**

Este documento define os princípios orientadores das carreiras dos militares, assim como os direitos e deveres das FFAA, daí a importância da sua análise para o nosso estudo. Como definido anteriormente, a condição militar é caracterizada por vários itens, com o intuito dos militares assumirem solenemente o compromisso de respeitar a CP e a obrigação do cumprimento dos regulamentos aprovados. Destes itens destacamos a subordinação ao interesse nacional, disponibilidade total, se necessário com o sacrifício da própria vida<sup>1</sup>, pela restrição de alguns direitos e liberdades<sup>2</sup>, da ética e devoção a valores e também pela consagração de direitos especiais como por exemplo as carreiras e respetiva expectativa de promoção<sup>3</sup> (AR, 1989).

Por outro lado, exige-se a subordinação à disciplina militar, ou seja o dever de obediência à hierarquia superior e também do exercício responsável da autoridade, sendo remetido para o Regulamento de disciplina Militar (RDM) qualquer infração dos militares<sup>4</sup>. É por lei garantido aos militares o direito de progressão na carreira e justificado pela necessidade da valorização da formação do militar, aproveitamento das suas capacidades e experiência, acompanhando as mudanças, evoluções e progresso, conjugando as capacidades e aptidões dos militares com os interesses das FFAA e do país (idem).

---

<sup>1</sup> As FFAA são as únicas que fazem este tipo de juramento, daí a sua especificidade e a diferença em relação a todas as restantes estruturas oficiais do Estado.

<sup>2</sup> Como por exemplo, participar em atividades ilícitas, políticas ou manifestações que ponham em causa os valores e ideais da instituição militar.

<sup>3</sup> Os militares não podem fazer greves ou pertencer a sindicatos.

<sup>4</sup> Os militares têm direito aos direitos de audiência, defesa, reclamação ou recurso.



A progressão na carreira dos militares não deve ser prejudicada ou beneficiada por motivos alheios<sup>5</sup>, e aos militares deve ser proporcionada formação, atualização ou reciclagem com o propósito de valorização pessoal e profissional, tendo ainda direito aos títulos, honras e precedências nos termos da lei (*idem*).

Como síntese, esta Lei diz-nos que os militares têm direitos, regras e obrigações muito bem definidas em que a especificidade militar é uma característica de diferença em relação aos demais servidores do Estado.

#### **(4) Lei da Defesa Nacional (LDN) (Lei nº 31-A/2009 de 7 de julho)**

A independência e integridade do território nacional assim como a liberdade e segurança das pessoas e a proteção dos valores Estado, contra agressões ou ameaças externas, são objetivos firmes desta Lei e base sustentadora da necessidade de FFAA. Espelha ainda que à AR compete a importante função de legislar sobre todas estas matérias, onde destacamos o EMFAR e condição militar, e acompanhar a participação das FFAA em operações externas. O Artº 28 reflete que os militares têm direito a fazer declarações públicas sobre qualquer assunto, desde que estas não coloquem em causa a coesão da organização, e também ao dever de isenção política, partidária, sindical e do sigilo em matérias classificadas ou segredos de Estado, dando ênfase á especificidade militar (AR, 2009).

#### **(5) Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na DN e nas FFAA- Reforma “Defesa 2020”**

Para além da delimitação da percentagem do Produto Interno Bruto (PIB) em que o valor será de 1,1% (+-0,1), as orientações da “Defesa 2020” apontam para um reequilíbrio da afetação do orçamento para 60% em pessoal, 25% em operação e respetiva manutenção e 15% para investimento em capacidades e Investigação e Desenvolvimento (I&D). Espelhado nesta diretiva, o processo de redimensionamento do efetivo das FFAA, obriga uma reorientação e reformulação da estrutura dos Ramos e claramente do EMFAR. Esta redução obriga à diminuição de 2.000 efetivos em 2014 e em 2015, tendo como finalidade em 2020, um efetivo de 30.000 a 32.000 militares (MDN, 2013).

---

<sup>5</sup> Sexo, raça, religião, convicções político-ideológicas, económicas, condição social ou ainda



Para reestruturações deste tipo, em que a experiência adquirida exige um grande esforço e tempo para ser reposta em organizações tipo militares, existe a necessidade da introdução de fator de transição temporal grande (não se pode fazer de um dia para o outro), com o risco e a probabilidade de serem cometidos erros que serão muito difíceis de corrigir e de puderem colocar em causa o cabal cumprimento das missões atribuídas. De realçar que as FFAA estão apoiadas numa experiência, de anos de prática e que são militares de topo de difícil substituição por novos membros, sem que exista um planeamento correto, realista e funcional, o que obriga a um grande espaço temporal para esse tipo de formação e para que a aquisição de experiência se concretize.

A tutela ao emanar esta diretiva para a reorganização da macro estrutura das FFAA, obriga, em sequência, à revisão e atualização de legislação que está interligada e relacionada com este assunto, como sendo, a LDN, a LOBOFA, as Leis Orgânicas dos Ramos e o EMFAR.

#### **b. Caracterização das carreiras militares nos seus elementos essenciais e distintivos**

De alguns anos a esta parte, existem várias tentativas de aproximação, da carreira militar a outros tipos de carreiras, pelo que a figura 4 é essencial para nos dar uma ideia generalizada das características essenciais e distintas da instituição em comparação com as carreiras da administração pública e privada (PT Comunicações), (PT, 2005)

Como podemos observar existe uma significativa diferença, que está devidamente consagrada na lei, denominada “juramento de bandeira”, ato solene perante a bandeira nacional em que voluntariamente nos subordinamos ao interesse nacional e à defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida, o que nos diferencia totalmente de qualquer outro tipo de carreiras. Para além desta diferença essencial, podemos afirmar que existem ainda outras com elevado significado de especificidade como a total disponibilidade, a sujeição aos elevados riscos na preparação e treino ou em Estado de Guerra, consagradas no Estatuto da Condição Militar como podemos verificar na sua definição na parte introdutória deste estudo.

Em relação ao dever de isenção política e partidária ou a pertença a órgãos sindicais, é sem dúvida uma marca que também nos diferencia embora existam



mecanismos que o permitam fazer, como sendo a passagem à reserva ou abate ao quadro, inviabilizando a continuidade nas fileiras militares.

	FFAA	FUNÇÃO PÚBLICA	PT-COMUNICAÇÕES
1-Juramento Bandeira (risco da própria vida)	SIM	NÃO	NÃO
2-Dever da disponibilidade (24 Horas)	SIM	NÃO	NÃO
3-Defesa da Pátria	SIM	NÃO/SIM*	NÃO/SIM*
4-Poder de autoridade	SIM	SIM	SIM
5-Usar uniforme	SIM	NÃO	NÃO
6-Uso e porte de armas	SIM	NÃO	NÃO
7-Violação dos deveres (RDM)	SIM	NÃO	NÃO
8-Violação dos deveres (Tribunal)	SIM	SIM	SIM
9-Incompatibilidade relativa (cargos)	SIM	NÃO	NÃO
10-Evolução vertical (promoção)	SIM	SIM	SIM
11-Evolução horizontal (progressão)	NÃO	SIM	SIM
12-Dever da isenção política e partidária	SIM	NÃO	NÃO
13-Sindicatos	NÃO	SIM	SIM
14-Dever do sigilo em matérias classificadas ou segredos de Estado	SIM	SIM	NÃO
15-Direito a Honras Militares	SIM	NÃO**	NÃO

\*No caso de agressão externa e, ser necessário, todos os portugueses devem defender a sua Pátria de forma ativa e passiva e ajudar a expulsar os agressores a qualquer custo.

\*\*Sim para certos cargos específicos (PR, PR AR, PM, Ministro da DN, entre outros).

Figura 4: Comparação entre organizações

Fonte: Autor, baseado no EMFAR, et al. (2014)

A quebra dos deveres prescritos por lei são devidamente penalizados por legislação própria e restrita para militares e para além disso todas as situações que estejam na esfera civil são tratadas nas devidas instâncias civis e pela respetiva legislação.

### c. Síntese conclusiva

A gestão de recursos, essencialmente humanos, assume um papel central nas organizações que ambicionam o sucesso. A capacidade, no âmbito da administração de



carreiras, de oferecer e acompanhar mecanismos, instrumentos e metodologias para o planeamento individual e para o acompanhamento da respetiva progressão ao longo da carreira é fundamental para a eficiência e eficácia de uma organização.

Por outro lado a revisão do EMFAR é uma necessidade que deverá ser concretizada, com o intuito de possibilitar que a organização militar acompanhe a evolução e as mudanças ao nível nacional e ao nível mundial, dado que existe uma permanente necessidade de adaptação ao ambiente em que se insere e que está em constante e acelerada mudança (principalmente ao nível económico, financeiro, político, etc.),

Assim a atualização do atual normativo jurídico de carreira é essencial, sendo que, enquanto pilar fundamental do Estado, a organização militar terá que continuar a pugnar para que a sua essência assente num conceito de condição militar, em harmonia e, representada nos valores, deveres, responsabilidades e atitudes dos militares que a servem.

Todos as características mencionadas atrás, estão vertidas em normativos jurídicos, analisadas ao longo do capítulo, alguns com necessidade de ajustamentos e alterações, mas todos eles enfatizam o carácter distintivo da profissão militar e confirmam as diferenças e especificidades assinaladas aquando da sua comparação com outras organizações civis.

Consideramos assim validada a hipótese 1: As carreiras dos militares dos QP das FFAA portuguesas assentam no conceito de condição militar e distinguem-se das outras carreiras pela natureza funcional da profissão.



## **2) Análise das recentes diretivas e orientações da tutela**

### **a. Sistematização das grandes alterações no contexto nacional e internacional**

A realidade nacional é rica em testemunhos e experiências no passado que importam estudar e analisar, (com o intuito de obtermos uma base sólida de partida) aquando da necessidade de estudos estruturantes e decisivos com implicações diretas para as gerações futuras. Neste sentido, o Professor Adriano Moreira afirma que *“A geração dos portugueses que viveram o século XX, não tiveram um período de paz, nem mundial, nem nacional, que lhes desse uma vida tranquila”* e numa vertente atual, que *“(…) finalmente tudo foi marcado pela crise que veio trazer a troika ao controlo da governança nacional, com uma dívida que ameaça a classe média e baixa, com um desemprego sem precedentes (…)”* e que *“(…) não é de pensar que Portugal seja causa de qualquer conflito armado em busca do seu interesse; nenhum país pode excluir ser vítima de danos colaterais que desafiam a sua paz, o seu desenvolvimento, a sua recuperação”* (Moreira, 2013). No entanto, as gerações que vivem atualmente no século XXI até ao momento, embora noutras dimensões, também não tiveram paz (destacamos as guerras financeira, económica e energética, o terrorismo, etc.).

Nestas últimas três décadas, o nível de vida, o acesso à educação (do nível básico ao superior), à saúde, à tecnologia (TV, computadores, internet, telemóvel, etc.) aumentaram e o alfabetismo diminuiu, mas o consumismo aumentou potencialmente e, como consequência, por falta de preparação e adaptação, o mundo viu-se confrontado com mais uma enorme crise económica, situação que estamos ainda a viver, acrescentando, a nível nacional o pedido de apoio externo feito por Portugal. Se existe organização que conhece bem aquilo que é a necessidade de adaptação aos tempos e que sempre se transformou indo de encontro aos objetivos traçados, essa é sem dúvida a Instituição Militar (Coelho, 2013).

Um conjunto de situações negativas para Portugal, onde destacamos a recessão económica nacional e mundial (com os incontornáveis efeitos colaterais para a nossa economia), a ajuda internacional (desde Fevereiro de 2011) e as restrições orçamentais nos últimos anos, foram e ainda são decisivas para a revisão do nível de ambição para as FFAA. Quando se restringe as FFAA a números fixos de pessoal (30.000 a 32.000) baseado na necessidade de redução de custos e em cortes orçamentais transversais,



significa resolver algo a curto prazo mas com grandes probabilidades de afetar a sustentabilidade das capacidades militares que existem e provocando o incremento de custos para o futuro (no caso de reativação ou aquisição de novos sistemas de forças) (Fragoso, 2014).

Para além deste contexto nacional difícil, a situação internacional afeta de alguma forma e colateralmente as nossas decisões. Portugal tem que continuar a contribuir para as alianças em que está inserido (esforço suplementar), por outro lado, com a tendência de afastamento da Europa e a viragem para o triângulo asiático, os Estados Unidos pedem uma maior participação no âmbito da aliança e na área da política de defesa e segurança. As próprias diferenças entre os países da União Europeia (UE) (principalmente entre o norte e o sul) e as restrições impostas pelos seus membros, as incertezas quanto à continuidade do euro e da união, são factos que afetam diretamente o nosso país e o seu desenvolvimento. Como afirma o Professor Adriano Moreira, *“Esta situação da Europa, que alargou sem organizar estudos de governabilidade, que instaurou a política de segurança e defesa sem estudos sobre as fronteiras amigas que vai alcançar, é inquietante também pelo facto de ter uma governança extremamente confusa (...)”*, e que *“(...) tem uma moeda única (euro) mas não é um Estado; (...) e tem um membro, a Alemanha, cuja Chanceler se dedica à antropologia cultural, e arrisca a unidade europeia, designadamente acentuando a diferença entre ricos e pobres, (...)”* (Moreira, 2013).

Esta instabilidade mundial ao nível económico e financeiro, em particular este impasse europeu, tem consequências a vários níveis, afetam Portugal e as FFAA, na sua capacidade de recuperar das atuais dificuldades rumo um futuro estável e sustentável.

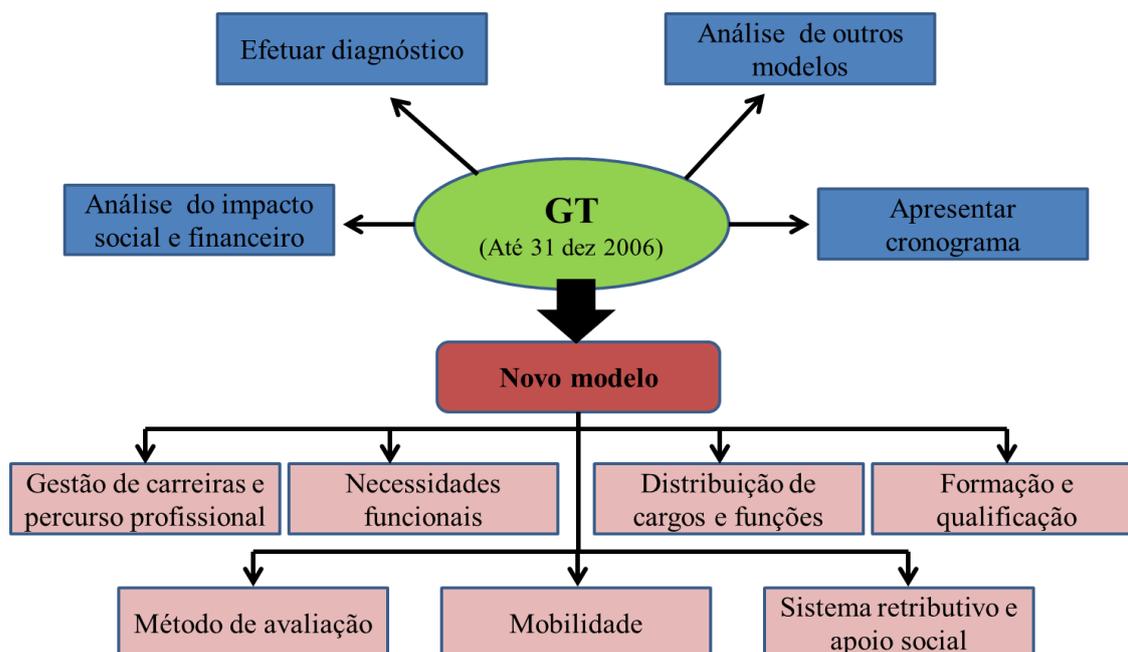
## **b. Impacto das diretivas enquanto elemento definidor da reformulação das carreiras**

### **(1) Despacho nº63/MDN/2006:**

O ano de 2005 é o ano em que o governo decide iniciar uma reestruturação da Administração Pública (AP), incluindo nesse grupo as FFAA, começando por emitir um despacho em setembro de 2005 (Despacho 201/2005) que determinou uma política racional, integral, reguladora e global para a reorganização das FFAA, considerada como matéria essencial para a motivação e o desempenho dos militares, tendo como base sólida os deveres e as obrigações vertidas na Lei 11/89 da Condição Militar (MDN, 2006).



Com a continuação da publicação de alterações avulsas (Resoluções de Conselho de Ministros (RCM) 110/2005 e 111/2005 e o DL 166/2005), nestes casos com a introdução de mudanças significativas nas condições estabelecidas dos regimes especiais de reforma e de reserva, com as respetivas implicações ao nível dos normativos e das especificidades das carreiras, levou a que a tutela criasse um Grupo de Trabalho (GT) com o intuito de fazer uma revisão do atual modelo de carreiras e propor alterações até 31 de dezembro de 2006 (Artº nº2 do DL 166/2005), com a finalidade representada na figura 5:



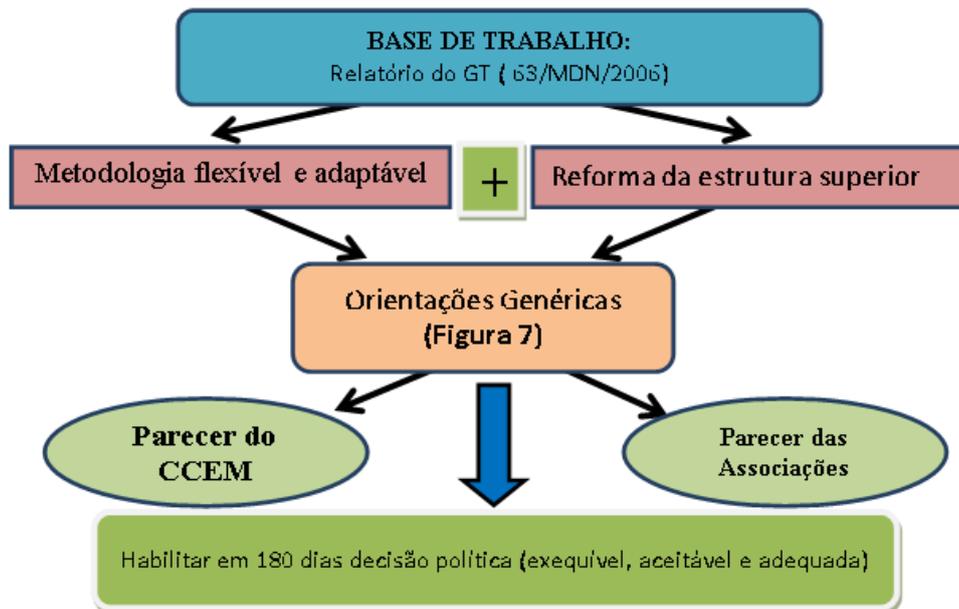
**Figura 5: Objetivos do GT**

Fonte: Autor baseado no Despacho nº63/MDN/2006

O GT foi presidido pelo na altura Diretor do IESM e constituído por militares representativos dos três Ramos, do MDN e da Direção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM), assim como incumbidos de assegurar a participação das Associações Socioprofissionais na emissão de pareceres sobre o assunto em análise.

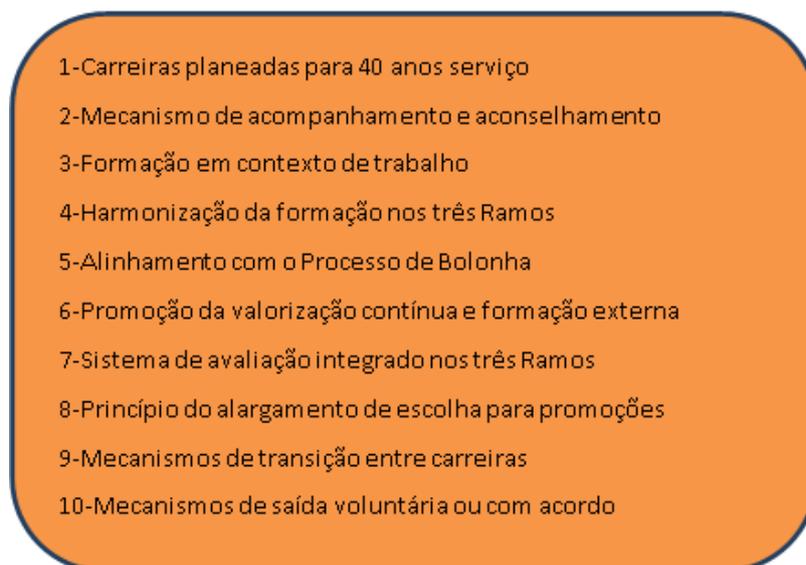
## **(2) Despacho nº 115/MDN/2007:**

Este despacho é publicado cerca de um ano após o Despacho nº63/MDN/2006, em que a tutela reafirma, após a análise do relatório emitido pelo respetivo GT, a necessidade de aprofundar o estudo sobre o modelo a implementar, em particular os mecanismos necessários de transição e os respetivos custos financeiros com as consequentes necessidades de ajustamento orçamental, para o que nomeia um novo GT, cujas diretivas se apresentam na figura 6 e a orientações genéricas na figura 7 (MDN, 2007).



**Figura 6: Orientações para o novo GT**

Fonte: Autor baseado no Despacho nº 115/MDN/2007



**Figura 7: Orientações genéricas**

Fonte: Autor baseado no Despacho nº 115/MDN/2007

### (3) DL n.º 211/2012 de 21 de setembro:

Este DL apontava, no âmbito do programa de apoio externo a Portugal, para uma redução de 10% dos efetivos das FFAA e de 10% com despesas em pessoal até ao final de 2013, como contribuição das FFAA para a concretização dos compromissos assumidos



pelo país<sup>6</sup>, com a respetiva necessidade de revisão dos efetivos e da legislação enquadrante. Como norma transitória foi elaborada uma tabela com os efetivos a respeitar em dezembro de 2013, reflectindo apenas a estrutura de topo, na figura 8. Esta redução viria desde logo a condicionar o número de vagas existentes e respetivas promoções (MDN, 2012).

ESTRUTURA DE TOPO DAS FFAA						
	Marinha		Exército		Força Aérea	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
GEN/ALM	1	1	1	1	1	1
TGEN/VALM	7	5	8	6	6	4
MGEN/CALM	15	14	24	21	15	14

**Figura 8: Quantitativos de topo das FFAA**  
Fonte: Autor, baseado no DL n°211/2012

#### **(4) RCM n° 26/2013 de 11 de abril:**

Em abril de 2013 seguindo as orientações previstas no respectivo Programa em matéria de Política de Defesa Nacional, o XIX Governo Constitucional anunciava a implementação de um modelo de reforma estruturado, sustentável e orientado, que viria a ser definido como “Defesa 2020”, com o objetivo central de racionalizar a Defesa (articulação entre os Ramos) e criar maior eficiência na utilização dos recursos, tentando inverter a percentagem do orçamento afeto a despesas na área de pessoal, figura 9, (RCM, 2013).

Nas orientações para o ciclo de planeamento estratégico de defesa, com implicações no número de efetivos e respetivas carreiras, com base no CEDN, define-se o empenhamento das FFAA e o nível de ambição numa organização modular e flexível, espelhado na figura 10.

<sup>6</sup> De realçar cortes feitos transversalmente, sem análise das consequências na missão das FFAA, embora incluídos num desiderato de reestruturação da Defesa Nacional

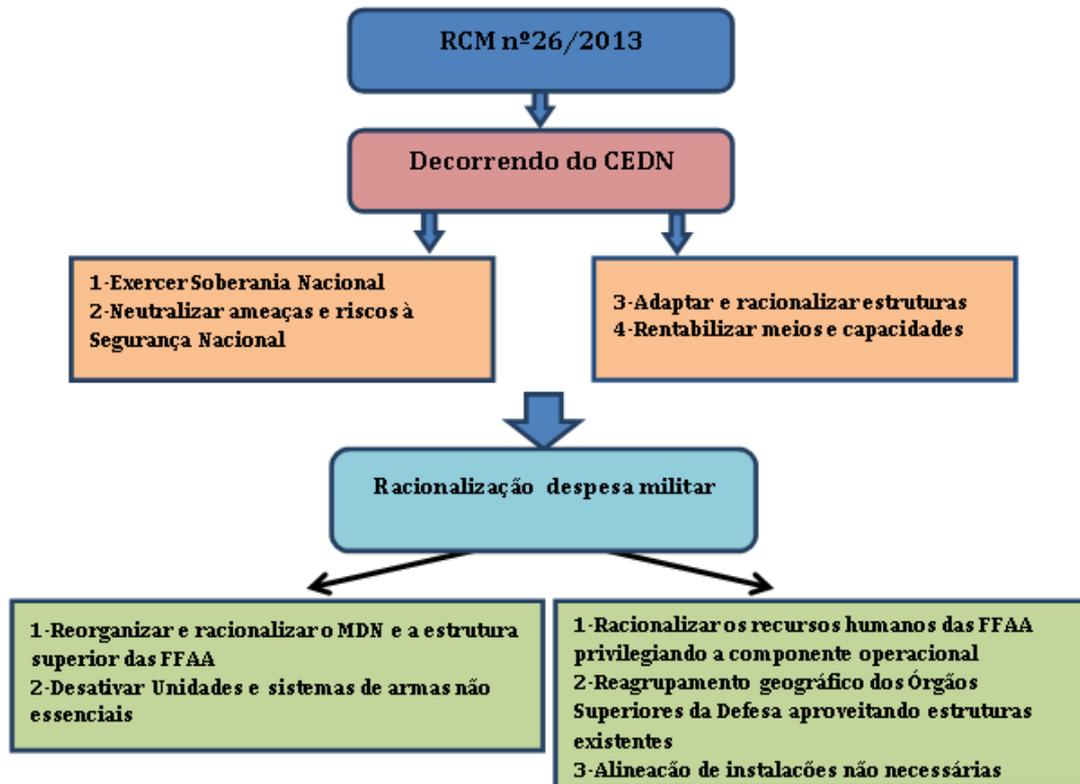


Figura 9: Objetivos políticos

Fonte: Autor baseado na RCM nº 26/2013

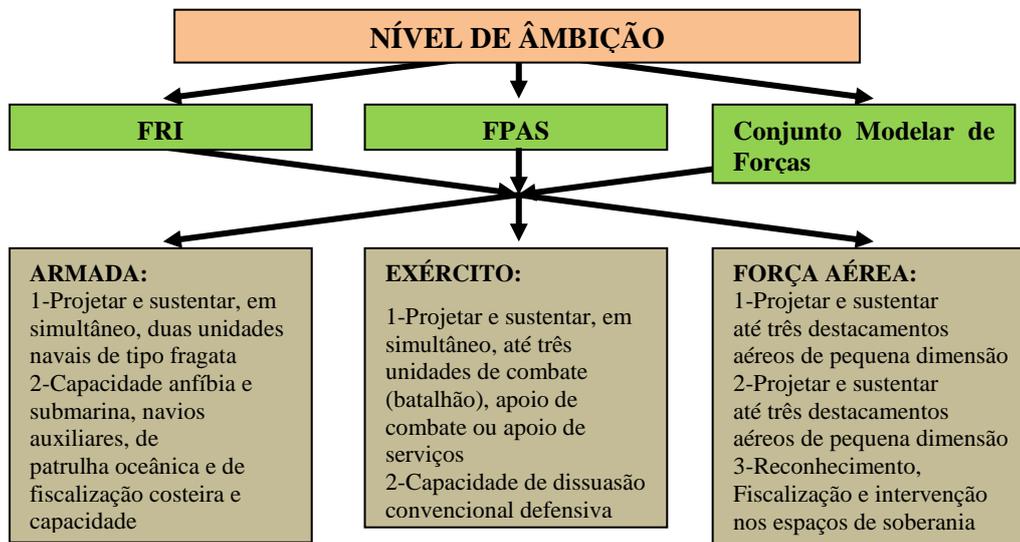


Figura 10: Nível de ambição

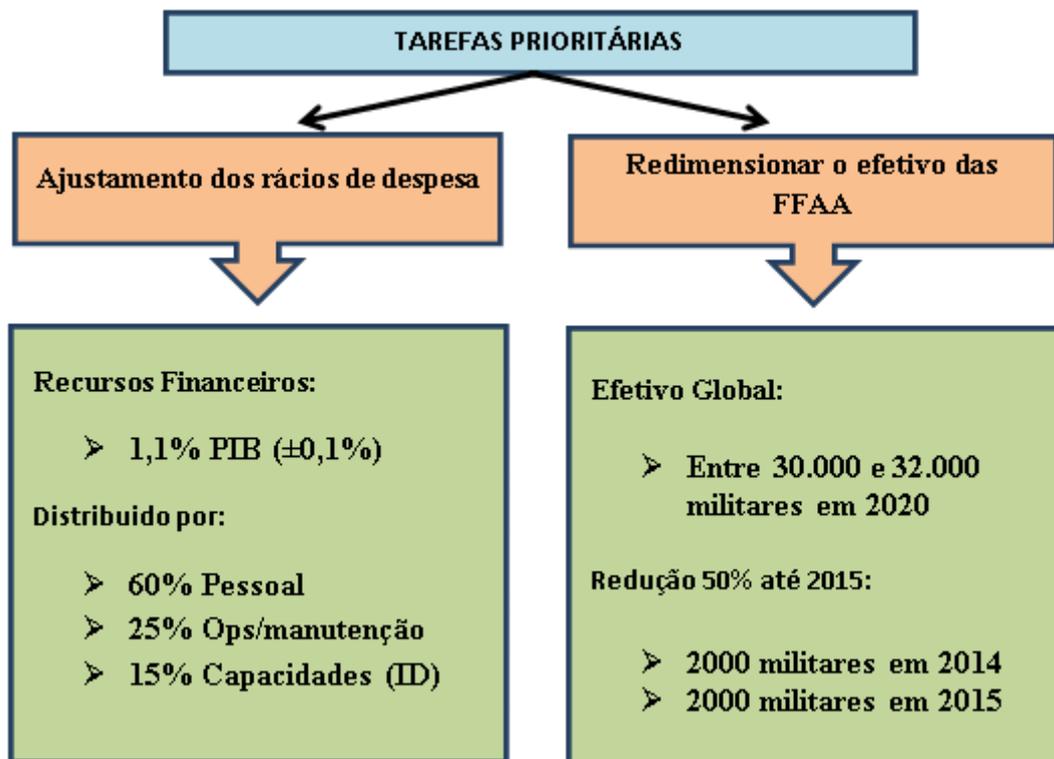
Fonte: Autor baseado na RCM nº 26/2013

### (5) Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas FFAA- Reforma “Defesa 2020”:

Indo ao encontro dos princípios objetivos e estratégias espelhados no CEDN, esta diretiva tem a intenção de estabelecer limites e objetivos prioritários para a área da defesa até 2020, que estão representados na figura 11 e onde se realça o reforço de competências



do CEMGFA e a consolidação de mecanismos de coordenação entre o Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) e os três Ramos das FFAA.



**Figura 11: Tarefas prioritárias**

Fonte: Autor baseado na Diretiva “Defesa 2020”

Noutra vertente e resultante dos objetivos espelhados no planeamento estratégico de defesa no CEDN, existe um número de tarefas e prazos a cumprir até 2020, questões que estão diretamente relacionadas com este estudo, das quais se destacam as propostas a apresentar pelo Conselho de Chefes de Estado Maior (CCEM) até ao passado 31 de dezembro de 2013, designadamente o conceito estratégico militar, as missões específicas das FFAA, o sistema de forças e respetivos dispositivos, observando a valorização do duplo uso, da racionalidade e o números de efetivos previstos em 2020. Para além disso em paralelo com a redução de efetivos, está vertido na diretiva a necessidade de redução da estrutura territorial e enveredar pela política de concentração dos meios, de forma integrada e eficiente, em particular a saúde e a formação (MDN, 2013).

Em suma, esta diretiva aponta claramente das FFAA para a reorganização da macroestrutura, como se apresenta no Apêndice 1, e ao mesmo tempo, a orientação da tutela para a contenção de recursos através da redução clara de efetivos e alterações ao



nível da gestão vertical das carreiras, influenciada pela situação económica e respetiva intervenção externa, o que obriga ainda a alterações nos normativos vigentes.

### **c. Síntese conclusiva**

No contexto nacional, Portugal é sem dúvida um caso histórico rico em testemunhos e experiências passadas, confirmando a enorme capacidade de adaptação e resoluções de crises e das mais variadas e complexas situações ao longo dos séculos. Esta última década é sem dúvida mais um exemplo, fruto de ações internas e de acontecimentos externos, em que fomos abalados por uma recessão económica e uma crise financeira mundial e pelo pedido, mais uma vez, de ajuda externa.

Esta fase negativa atingiu também as FFAA, trazendo restrições centradas na redução dos efetivos, cortes orçamentais, na necessidade de centralização de atividades e de uma execução orçamental rigorosa e exigente. Para tal foram emitidas diretivas pela tutela, no sentido da necessidade de reestruturação das FFAA, mais especificamente em 2005 e em 2006, dois despachos do MDN que nomeia um GT para estudar a temática das carreiras militares.

Em 2012, o DL n°211 do MDN, aponta para a necessidade de uma redução de 10% dos efetivos e de 10% com despesas com pessoal até ao final de 2013, ao mesmo tempo que publica uma tabela com a redução prevista para esse período do número de vagas na estrutura superior dos Ramos das FFAA.

Em 2013, o Governo, seguindo as orientações previstas no programa do XIX Governo Constitucional, anuncia a implementação da diretiva “Defesa 2020”, com o objetivo central da racionalização e da tentativa de inversão do orçamento afeto a despesas com efetivos. Esta diretiva é orientada em duas vertentes seguindo as orientações políticas: O Planeamento Estratégico de Defesa, com a determinação do nível de ambição para as FFAA e a reorganização da Macroestrutura do MDN, na tentativa de um funcionamento sustentável.

Consideramos assim validada a hipótese 2. As diretivas superiores, determinantes para a reestruturação das carreiras em estudo, são legitimadas pela alteração do contexto internacional e nacional e apontam genericamente para uma redução de efetivos e a introdução de alterações relevantes ao nível da gestão vertical de carreira.



### **3) Atual modelo de carreiras das FFAA.**

O atual modelo de carreiras é um modelo essencialmente vertical, pouco flexível, hierarquizado, transversal aos Ramos e com um sistema de formação associado às funções dos militares, ao longo da carreira, mais ou menos ajustado aos diferentes requisitos dos Ramos e aferido através dos respetivos mas diferentes sistemas de avaliação em uso, estão associados à gestão das expectativas de progressão na carreira dos militares (Pinheiro, 2014).

#### **a. Identificação e organização dos principais problemas e disfunções do atual modelo de carreiras.**

Neste capítulo releva-se a importância central que a identificação e análise dos problemas e disfunções têm como elemento facilitador para a determinação de contributos para uma eventual reformulação do atual modelo de carreiras. Este é sem dúvida o ponto central do estudo, onde é fundamental caracterizar estes aspetos, por um lado, na perspectiva dos militares em relação às suas expectativas, ambições, objetivos e problemas e, por outro lado, na perspectiva da organização, onde se incluem a gestão das carreiras e dos recursos humanos, dos objetivos e da missão das FFAA. O que as FFAA necessitam dos seus militares, pode ser diferente daquilo que os militares esperam da organização, o que num caso extremo representa uma potencial rutura entre ambos (a situação perfeita será a similitude/compatibilidade de objetivos), que se reflete no que afirma o Coronel Mira Vaz: “...é preciso, de facto, ter plena consciência de que a tradicional perceção do serviço militar como uma vocação de serviço à Nação, apoiada num conjunto de valores aceites por toda a comunidade, está a ser substituída por uma apreciação que vê no serviço militar uma ocupação igual a tantas outras no mercado de trabalho.” (Vaz, 2002, p. 27)

O ativo mais valioso da instituição militar é o seu capital humano, pelo que uma boa gestão assume um papel preponderante no desenvolvimento e progresso da organização num ambiente cada vez mais marcado pela indefinição e rápida mudança. Coelho refere que “a revisão do EMFAR e das carreiras dos militares não é vista como algo que é legítimo, mas sim como algo necessário, porque as organizações devem ter uma constante capacidade de se ir adaptando ao ambiente que as rodeia, mesmo aquelas, como é o caso da Militar, que contém no seu código genético (ADN) especificidades muito



*próprias e singulares, que desde logo lhe são conferidas pelo estatuto de função de Soberania no seio do Estado.” (Coelho, 2013).*

A conjugação de várias entrevistas nos Ramos e da análise do relatório final do GT, resultante do Despacho nº63/MDN/2006, produziu-se uma lista de problemas e disfunções, Tabela 1, que se julgam pertinentes a sua análise individual e por ordem de importância relativa ao cumprimento da missão, figura 12.

**Tabela 1: Problemas e disfunções**

Fonte: Baseado nas entrevistas realizadas (Apêndice 3, 2014)

Problemas e disfunções	
<b>O sistema retributivo</b>	Os cortes orçamentais são por si só um desencorajamento e corrompem os valores, levando a que se pense que ser militar é função pública
<b>Envelhecimento dos quadros</b>	Como exemplo, os efetivos da Força Aérea estão com idades avançadas e em grandes quantidades
<b>Desajustamento nº de efetivos</b>	Sem a possibilidade de ajustamento e reposição apropriada provoca vários tipos de lacunas.
<b>Dificuldade de retenção de militares altamente qualificados</b>	Enquanto 300 não for igual a 100, será impossível resolver o problema (exemplo dos pilotos da Força Aérea.
<b>Congestionamento de carreiras</b>	Congelamento das promoções e alargamento do tempo de permanência no posto, militares com idades semelhantes, impossibilidade de rotação
<b>Incerteza quanto ao futuro: de modo geral às regras na situação de serviço ativo, de reserva e reforma</b>	Mencionado por militares do topo da hierarquia dos Ramos em entrevista, que provoca instabilidade e pode corromper os valores pelos quais que a instituição se rege
<b>Militares fora dos Ramos</b>	Com as restrições, os militares em comissões fora do ramo também contam para as limitações dos efetivos.
<b>Restrições orçamentais</b>	Os cortes são feitos transversalmente e por motivo de compromissos externos
<b>Expectativas de progressão nas carreiras</b>	Congelamento das promoções e alargamento do tempo de permanência no posto
<b>Progressão horizontal por escalão/diuturnidade</b>	Recomenda-se um estudo para esta situação que poderá ser uma das soluções para o novo modelo de carreiras
<b>Apoio social e médico dos militares e familiares</b>	Regularmente e também em caso de missão fora do País, os militares necessitam de segurança e apoio na retaguarda

De qualquer forma é também importante realçar que no atual quadro existem militares que estão a ser abrangidos por várias alterações “avulsas” principalmente desde 2005, e que não configura o princípio da homogeneidade entre todos neste assunto, por isso a questão da obrigatoriedade de normas transitórias é essencial e afirmado em várias entrevistas (Fragoso, 2014).

Importa assim fazer uma sintética descrição dos problemas e disfunções e elencar algumas soluções possíveis ou alternativas que possam concorrer para uma melhor adequação do novo modelo à realidade atual:

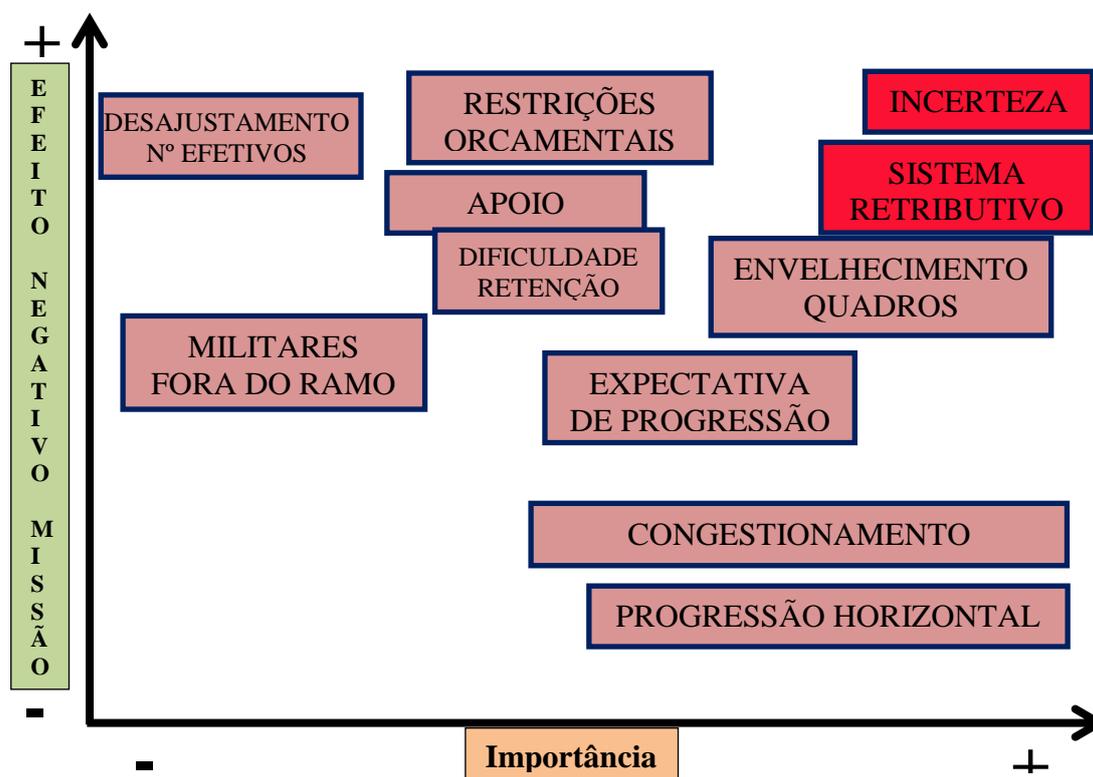


Figura 12: Efeitos dos problemas e disfunções

Fonte: Baseado nas entrevistas realizadas (Apêndice 3, 2014)

### (1) Fator de incerteza

A incerteza criada é sem dúvida um fator de instabilidade, considerado como uma ameaça à coesão, disciplina e espírito de corpo dos militares, pode levar à fratura de elos indispensáveis da conduta e condição militar. Em entrevistas realizadas, Fragozo et al., referiram este fator como sendo dos principais aspetos a ter em conta e a ser analisado de forma séria, pois as contínuas alterações às regras, (a incerteza quanto ao futuro: de modo geral às regras da situação de serviço ativo, da reserva e reforma), conjugadas com a recessão e os problemas económicos (aumento de problemas de âmbito familiares), até à procura de alternativas de vida, exige uma permanente necessidade de atenção por parte das chefias. “Sem dúvida que, a sensação do que o que hoje é verdade amanhã é completamente diferente, fomenta incerteza e turbulência, situações que são completamente dispensáveis numa organização que tem de estar sempre preparada para a defesa do país”. (Fernandes, 2014)

### (2) Sistema retributivo

Nos últimos anos e, com as sucessivas taxas impostas, supostamente provisórias, sobre os ordenados criaram um decréscimo dos rendimentos dos militares, com



repercussões a nível familiar e a nível de desempenho, tendo influência negativa em matérias de segurança no trabalho e, eventualmente, mesmo na diminuição da performance dos indivíduos.

Este sistema constitui-se como um elo essencial de qualquer modelo de gestão de recursos humanos e podemos afirmá-lo como sendo um instrumento indispensável quando se estrutura e produz um modelo de carreiras que se pretende efetivo. A importância e atualidade deste sistema, exige também a necessidade de salvaguardar a equidade interna, ou seja a proteção da relação de proporcionalidade entre os cargos e respetiva responsabilidade associada e a renumeração atribuída. Ao mesmo tempo impõe-se a necessidade da equidade externa, de forma a garantir o equilíbrio em termos retributivos com outros tipos de carreiras similares civis ou de quadros especiais. Esta matéria está convertida na lei de bases, onde estão caracterizados o quanto especial é esta carreira, pelos seus deveres, direitos e obrigações e, por consequência, a correspondente renumeração a ser atribuída.

A perda de reconhecimento e de competitividade é fator que deve ser analisado e compreendido num todo e em particular a sua influência nos resultados e no cumprimento da missão. Esta dificuldade obriga muitos dos militares a procurarem soluções adicionais, para conseguirem sobreviver às dificuldades e como meio de subsistência para o seu agregado familiar. A valorização da condição militar através da gradual recuperação dos níveis salariais anteriores, ao mesmo tempo com a valorização das restrições e deveres associados aos militares em relação aos outros funcionários do Estado, assim como a promoção e visibilidade perante a população, é essencial para a manutenção da coesão interna da organização militar.

### **(3) Restrições orçamentais**

Este tipo de restrições têm influência negativa a todos os níveis e com consequências negativas para a sobrevivência de qualquer organização no futuro. Todos os aspetos relacionados com as condições de trabalho e funcionamento das instituições são colocadas em risco quando as restrições ultrapassam certos limites e ao mesmo tempo a missão poderá estar em causa. Enfatizamos aqui a sustentabilidade das capacidades, a manutenção de infraestruturas e os efeitos negativos na performance e coesão dos indivíduos. No caso das FFAA e na diretiva Defesa 2020, está determinado a atribuição do orçamento de 1,1% do PIB (+/- 0,1) nos próximos anos, o que significa que estamos



dependentes da capacidade da nossa economia evoluir e do aumento do PIB, para que haja mais recursos disponíveis na área da Defesa.

#### **(4) Apoio social e médico dos militares e familiares**

A mobilidade exigida aos militares durante a sua carreira, com a necessidade de mudanças de domicílio habitual e respetivo agregado familiar, constitui por si só um fator de instabilidade permanente, com difícil paralelo na sociedade civil. Por outro lado, na sua essência, os militares são formados e preparados para a guerra, pelo que a certeza da existência de apoio social e médico na retaguarda, na ausência dos militares durante um conflito, assegura a que estes estejam concentrados nas suas atribuições e missões. Nesta linha, o General José Pinheiro afirma que “... *a condição militar existe para as coisas boas e as coisas menos boas e está associada ao apoio social e familiar...* e que ... *o que está a acontecer é que a sustentabilidade do IASFA está a ser feita pelos militares, em tempo de paz pode ser aceitável, embora o conceito não pareça correto, porque o Estado deve também participar nessa sustentabilidade ...*” (Pinheiro, 2014).

A adoção de medidas de carácter social relativas aos militares e seus agregados familiares e a dinamização de práticas solidárias de apoio, vem sem qualquer margem de dúvida ajudar a ação de comando, motivar os militares e aumentar o interesse dos candidatos a aderirem à causa militar.

#### **(5) Dificuldade de retenção de militares altamente qualificados**

Esta dificuldade está relacionada com alguns setores de elevadas qualificações e do reconhecimento civil da mais-valia destes militares. Existe grande diferença entre os sistemas retributivos, pelo que, mesmo com as medidas extra aplicadas, como o aumento da obrigatoriedade de permanência nas FFAA de oito para 12 anos nestes casos, não impede a mudança de carreiras destes elementos. Podemos apresentar como exemplo o caso dos pilotos da Força Aérea, e demonstrar que ao fim deste período substituir um militar com qualificações técnicas elevadas é difícil (como exemplo: um comandante de C-130, de helicóptero ou um piloto de F-16), pois qualificar um piloto sem experiência num piloto comandante exige tempo e horas de voo (o que leva anos e consome muitos recursos) e sem dúvida é uma questão que poderá colocar a missão das FFAA em causa.

#### **(6) Desajustamento do número de efetivos, envelhecimento dos quadros**

A gestão dos recursos militares requer tempo, assim como a definição de objetivos e de um sistema de forças adequado que permita medir necessidades de pessoal a médio



prazo. Em relação ao quadro permanente, esta projeção é difícil de efetuar, devido ao longo período de formação inicial dos militares (cinco a seis anos), pelo que num processo de reestruturação de carreiras a existência de um período de transição seja essencial para a estabilidade e equilíbrio das mudanças a efetuar. No sistema de contrato é mais fácil e menos dispendioso, pelo menor tempo de formação e pela certeza do número de saídas a cada seis anos. A modalidade de um quadro de contratados de longa duração, permitiria a permanência de executantes técnicos experientes por mais alguns anos, sendo que a renovação de contratos deveria ser baseada em frações temporais (quatro anos, oito anos, até um máximo que ainda permita a reinserção destes militares na vida civil) e que justifica um estudo aprofundado.

O envelhecimento dos quadros é uma situação atual e de difícil resolução (figura 13). Na Força Aérea existe um grande grupo de militares com uma faixa etária elevada que, devido à restrição e redução do número de militares, será difícil num futuro próximo (cinco anos) colmatar as saídas por limite de idade, pois o número de militares nas faixas etárias mais baixas não é suficiente (Mata, 2013).

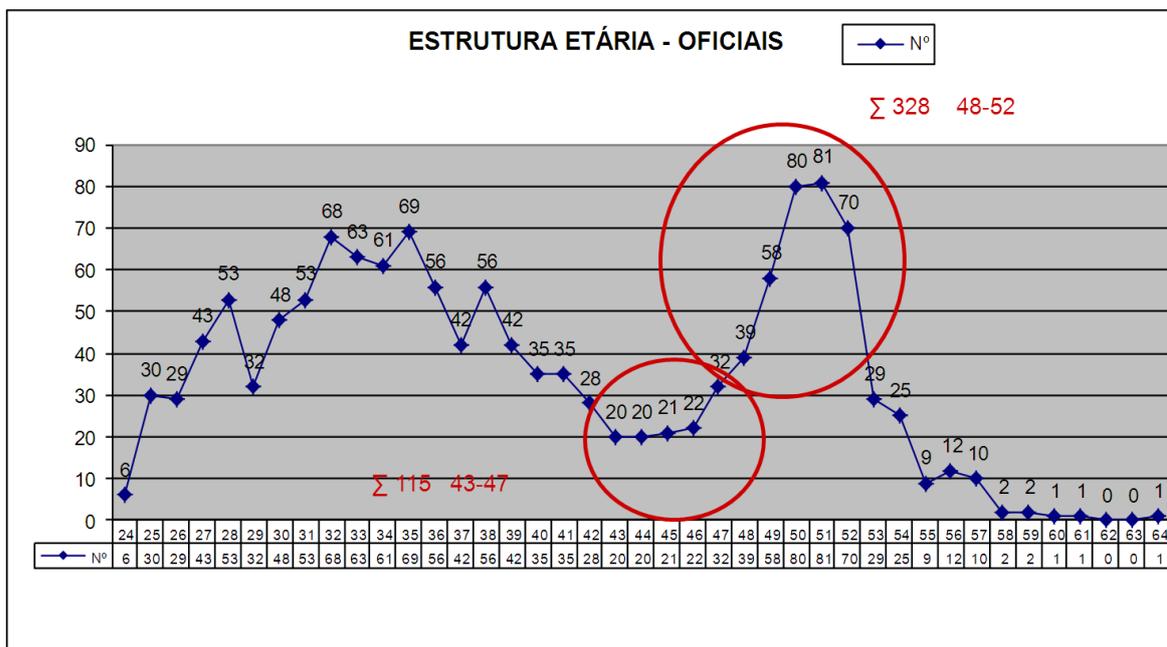


Figura 13: Estrutura etária

Fonte: (Mata, 2013)

### (7) Congestionamento de carreiras e expectativa de promoção

A existência de longos períodos de permanência em certos postos leva a que existam fatores de insatisfação e de desmotivação face às expectativas de carreira, podendo ter impacto no recrutamento. Para além disso e com a publicação do DL n.º 211/2012 de 21 de



setembro, a redução de vagas no topo da estrutura, assim como as Lei do Orçamento de Estado (LOE) 2011 e a LOE de 2012, com a proibição de promoções, e ainda da lei 68/2013 no seu artº 6.º que obrigou ao aumento de mais um ano no posto, vem aumentar esta condicionante e fazer com que existam muitos militares que atingirão o limite de idade no posto antes da possibilidade de promoção, o que vai criar dificuldades de alimentação equilibrada das carreiras e obrigar à necessidade de processos avaliativos mais justos, os quais, devido à sua importância, devem ser estudados e conduzir equilibradamente a um modelo comum de avaliação (AR, 2010 ; AR, 2011 ; AR, 2013).

#### **(8) Militares fora dos Ramos**

A Diretiva 2020 define o número de militares a as reduções a efetuar nos próximos anos, assim como está estabelecido pela tutela que o número total de cada ramo inclui os militares em comissão fora da respetiva orgânica (normalmente militares com elevada experiência profissional) e ainda os militares em formação, o que faz com que os Ramos tenham um número de efetivos inferior ao previsto por lei para cumprir a missão, limitando a gestão dos recursos.

#### **(9) Progressão horizontal**

Esta é uma área com grande possibilidade de desenvolvimento e uma das linhas de ação a propor neste estudo, pois existe a necessidade de encontrar uma alternativa ao modelo atual quase exclusivamente vertical. Atualmente existem faixas etárias e conjunto de postos de militares que são o suporte da organização, onde está garantida a experiência, a sustentação técnica e a continuidade. Por outro lado noutra vertente, com as restrições e congestionamentos de vagas a nível de topo, a proposta de possibilidades de mudança de rumo na carreira deveria existir. É nesta relação que a progressão horizontal é solução, com a possibilidade dos militares poderem progredir dentro da mesma faixa (posto), por níveis, com os respetivos incrementos salariais e que lhes permita uma continuidade apenas de âmbito técnica, essencial para a estabilidade da organização ao invés de apenas da progressão vertical.

#### **b. Especificidade dos Ramos das FFAA e a sua relevância no planeamento e gestão das carreiras dos Oficiais do QP.**

A tentativa de harmonização transversal do planeamento e da GRH é um tema que necessita de análise quando a relacionamos com as especificidades dos Ramos, (as diretivas superiores apontam para uma tentativa de centralização de sinergias e com



redução de custos). Este aspeto é facilmente visualizado nas figuras seguintes, apresentadas numa conferência pelos Diretores de Pessoal dos Ramos no IESM em novembro de 2013, figuras 14, 15 e 16, e que nos indicam as diferenças entre os três Ramos no respeitante à gestão de pessoal e a diferença entre os QP e os RC.

#### EXÉRCITO:

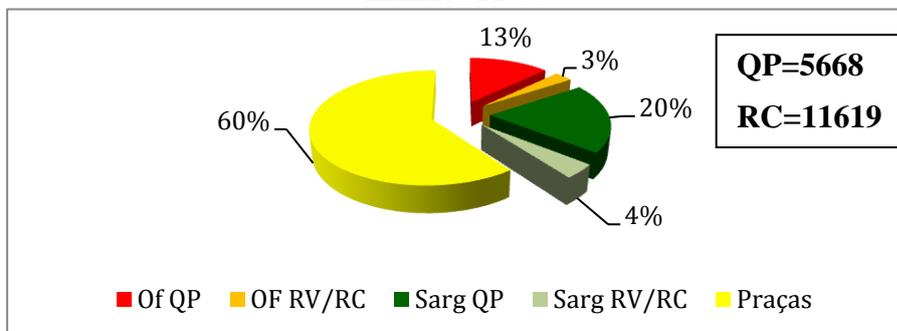


Figura 14: Percentagem de efetivos do QP e do RC no Exército

Fonte: (Vasconcelos, 2013)

#### MARINHA:

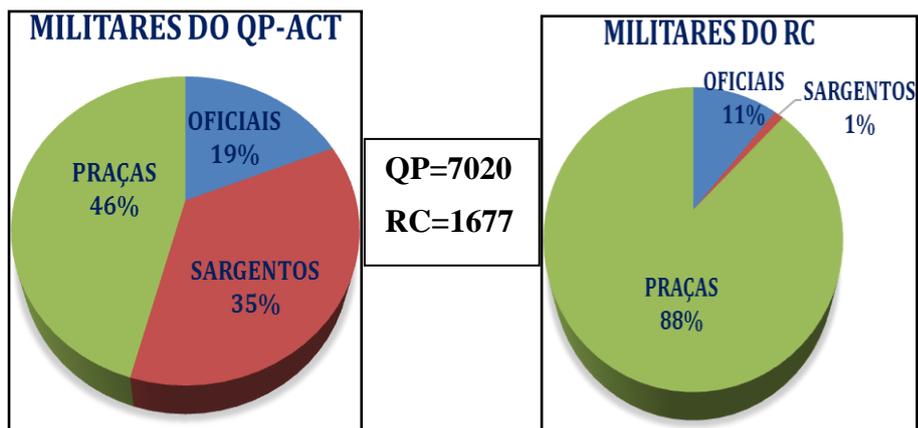


Figura 15: Percentagem de efetivos do QP e do RC na Marinha

Fonte: (Silva, 2013)

#### FORÇA AÉREA:

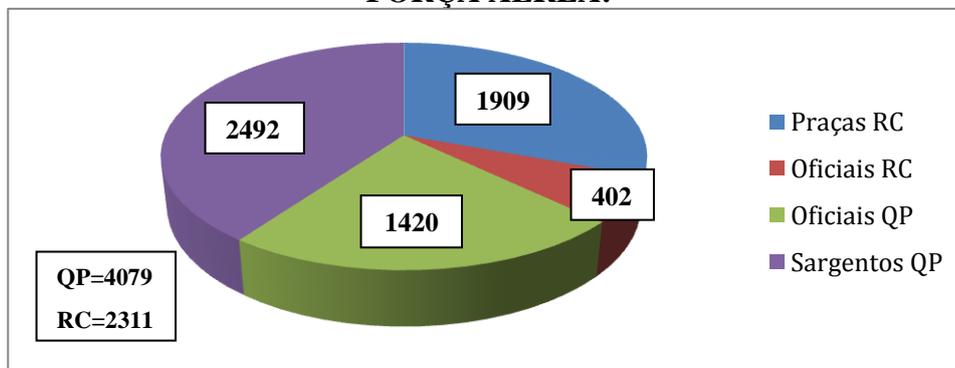


Figura 16: Percentagem de efetivos do QP e do RC na Força Aérea

Fonte: (Mata, 2013)



O Exército, pelo tipo de missões que lhe cabem, depende essencialmente de Praças contratadas, sem dúvida dependente de uma boa política de recrutamento. A Marinha é o único ramo que possui Praças no QP, pois depende de estabilidade temporal e de experiência contínua nas tripulações das embarcações que são baseadas em Sargentos e Praças do QP e pouco dependente de RC. A Força Aérea depende na sua maioria de Oficiais e Sargentos do quadro pois é uma força com capacidades muito técnicas e necessita de mão-de-obra muito especializada. Existe uma tentativa de mudar a tendência e depender mais dos RC embora seja necessário uma nova política nova de contratos de longa duração para compensar os investimentos na formação dos quadros. Como afirma o General Carlos Gerónimo, *“O modelo de carreira militar, tem necessariamente de considerar a especificidade de cada um dos ramos, uma vez que estes empregam as suas forças de forma diferente. E essa diferenciação nos ramos traduz-se na existência de quadros especiais diferentes, a que correspondem o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciados entre si, que por si vão exigir a necessidade de aquisição de competências orientadas para os novos cargos e funções e a existência de condições especiais para a progressão na carreira”* (Gerónimo, 2014), verificamos que existe uma disparidade de necessidades entre as Ramos e é relevante que se tenha em conta no planeamento e na gestão de pessoal militar, o fator da sua especificidade e necessidades para a operação.

### **c. Síntese Conclusiva**

Com as sucessivas mudanças nos normativos e regras estabelecidas, a tutela emanou diretivas para ser feita uma reestruturação do EMFAR e que teve como ponto central a caracterização de problemas e disfunções do atual modelo da carreira. Existe simultaneamente a sensação de que as FFAA, motivadas por estes fatores influenciadores negativos, associados aos tempos de crise económica e financeira que estamos a viver e ao mesmo tempo a um período de paz, estão a ficar um pouco “civilizadas” (emprego das nove às 17 horas), condição completamente incompatível com as especificidades dos militares, espelhadas na Condição Militar. Esta situação conduz a vários problemas e disfunções, com o objetivo de encontrar subsídios para o novo modelo a concretizar, em que se constata que alguns deles são identificados como decorrentes do modelo atual, outros decorrem das práticas de gestão dos Ramos e vários do contexto nacional atual.



Ao mesmo tempo, se existe organização capaz de se adaptar às mudanças, é a instituição militar, que contém no seu código genético características próprias e singulares e que lhe são conferidas pela CP, como pilar do Estado e entendido como poder supremo na ordem interna e poder autónomo e independente em relação à vertente externa.

Existem também grandes diferenças e necessidades entre os Ramos, assentes nas diferentes tipologias das suas missões, sendo que o Exército depende muito de Praças em RC, a Marinha é o único ramo que tem Praças do QP, principalmente pela necessidade da estabilidade e experiência das tripulações dos navios, e a Força Aérea é, maioritariamente dependente de militares do QP, pela necessidade de quadros técnicos especializados, embora esteja a estudar a hipótese para inverter esta tendência. Não obstante a maioria das disfunções sejam transversais, existem algumas que dependem da especificidade dos Ramos e por isso aconselham a alguma diferenciação ao nível da gestão, embora exista a tentativa de centralização de sinergias, como o caso da formação inicial e da formação ao longo da carreira (cursos de promoção).

Consideramos validadas as hipóteses 3.1: A existência de problemas e disfunções decorrem quer do atual modelo estatutário, quer de práticas e procedimentos de gestão dos Ramos das FFAA; e 3.2: As especificidades dos Ramos das FFAA aconselham a alguma diferenciação, embora a conceção geral na estruturação das carreiras dos militares e o uso das ferramentas de gestão deverá ser transversal;



#### 4) Subsídios para a reestruturação do atual modelo de carreiras dos Oficiais do QP

##### a. Análise de modelos de países amigos/aliados

A análise comparativa dos modelos de países aliados quanto pensamos em reestruturação é sempre uma mais-valia, principalmente se conseguirmos obter “*know-how*” e aprender com os exemplos e experiências dos outros. Mas a realidade também nos ensina que não é possível olhar para um país com população parecida com a nossa e imitá-lo, pois depende de vários fatores que são quase impossíveis de encontrar que sejam similares, embora se deva e possa utilizar partes destas organizações como base de trabalho para desenvolver as nossas atividades.

Na figura 20 apresenta-se uma sistematização de recursos, população e militares de um grupo de países em comparação com Portugal, de onde é possível retirar algumas conclusões das quais destacamos os orçamentos de Defesa dos países, comparados com o orçamento nacional.

**Tabela 2: Quadro comparativo Portugal versus Países aliados**

Fonte: Baseado nas entrevistas realizadas (Apêndice 4), 2014

PAÍS	PIB 2013 (milhões)	DEFESA (milhões)	POPULAÇÃO (milhões)	MILITARES (milhões)	OFICIAIS
PT	165.000	1.800	10.5	36.000	5.000
BL =xPT <sup>7</sup>	381.000 <b>+2.3</b>	2.760 <b>+1.5</b>	10.5 <b>0</b>	31.000 <b>-0.86</b>	4.500 <b>-0.1</b>
NL =xPT	600.000 <b>+3.6</b>	7.500 <b>+4.1</b>	16.7 <b>+1.6</b>	38.500 <b>+1.05</b>	8.500 <b>+1.7</b>
SP =xPT	1.029.000 <b>+6.2</b>	6.000 <b>+3.3</b>	47 <b>+4.6</b>	135.000 <b>+3.75</b>	50.000 <b>+10</b>
ENG =xPT	1.932.000 <b>+11.7</b>	41.000 <b>+22.7</b>	50 <b>+5</b>	170.700 <b>+4.7</b>	29.000 <b>+5.9</b>
FR =xPT	2.059.000 <b>+12.4</b>	46.800 <b>+26</b>	65 <b>+6.2</b>	222.200 <b>+6.1</b>	36.000 <b>+7.2</b>
USA =xPT	12.652.000 <b>+76.6</b>	400.000 <b>+222.2</b>	321 <b>+32.</b>	2.290.000 <b>+63</b>	

No geral o conjunto dos países acima mencionados, já fizeram e/ou estão a fazer novamente uma reestruturação principalmente por motivos económicos, em que as

<sup>7</sup> Coeficiente em relação a Portugal (PT)



diretivas superiores são orientadas no sentido da redução de efetivos, de custos e do uso de tecnologia e de capacidades mais avançadas.

#### Bélgica:

Os problemas económicos e as restrições orçamentais obrigaram a uma reestruturação há sete anos atrás, com cortes na área de pessoal, racionalização de infraestruturas (muitas delas estão inutilizáveis) e a necessidade de trabalhar mais eficientemente para melhorar a eficácia. Com as reduções, os belgas afirmam conseguir efetuar as missões atribuídas, embora com alguma dificuldade, pois têm muitos lugares que não estão preenchidos e certas unidades base têm uma percentagem de ocupação baixa, em particular nas especialidades técnicas. Não conseguem recrutar para compensar as saídas para a reforma e no caso de existir necessidade de mais restrições e cortes, estes obrigarão a um estudo mais alargado no âmbito normativo e ao nível da tutela, que incluirá a redução da estrutura existente e do nível de ambição, pelo que terão que modificar a missão atribuída. O modelo de carreiras é de estrutura vertical, semelhante à estrutura portuguesa, têm tempos de permanência nos postos e, a nomeação para os postos de Major e superiores é sempre por escolha (cultura de mérito). Como condição de promoção a Oficial General, os Oficiais têm que efetuar um exame linguístico e ser bilingue em Francês e Flamengo (Belgium, 2012).

Não tem sistema de reserva, ou seja, transitam diretamente para a reforma, em que o limite de idade é de 56 anos em geral, 59 anos para MGen e 61 anos para TGen. Os pilotos podem transitar para esta situação entre os 45 e os 56 anos, embora com penalizações, ou seja, pensões diferentes para carreiras com tempos de permanência diferentes. Os pensionistas podem trabalhar onde e até quando o entenderem sem qualquer penalização orçamental. Têm também oportunidades de saídas e mudança de carreira com a transição para o abate ao quadro, embora com prazos a cumprir para compensação do investimento feito pela nação ou com a opção de pagamento extra no caso de não haver o cumprimento dos prazos (depende das especialidades e dos custos associados à formação) (Descheemaeker, 2013).

#### Holanda:

Seguindo na linha das restrições este país também se encontra em fase de reestruturação, pois foi definido um orçamento constante até 2018 de cerca de 7.500 mil milhões de euros e um total de 38.500 militares em 2016. Embora tenha antecipado a crise



económica de 2008 e feito alterações e reduções, conseguiu implementar um programa de gestão de recursos humanos flexível (*Flexible Personnel System*) com o objetivo de apoiar o desenvolvimento da capacidade humana e melhorar a gestão desta área. Este programa, suportado e gerido pela organização, desenvolve o modelo de carreira, em que permite o apoio aos militares na escolha e análise dos seus objetivos assim como a possibilidade de progressão na carreira. Os militares têm a possibilidade de se aconselharem com gestores de carreiras, através de entrevistas e da formulação de planos de progressão e também dos processos e de treino e de formação a que serão submetidos no futuro. Este é um país com um número de militares por ramo idêntico ao português embora tenha um orçamento de defesa cerca de quatro vezes superior, (Fokkema, 2013 ; Holand, 2006).

#### Espanha:

Em 2007 foi publicada a “*Ley da Carrera Militar*” motivada por acontecimentos nas décadas anteriores, como sendo as mudanças económicas, tecnológicas e industriais a nível internacional, a queda do muro de Berlim, adicionado o facto do fim do serviço militar obrigatório e de serem aceites nas fileiras cidadãos de outras nacionalidades, residentes em Espanha. Como necessidade de equilíbrio financeiro, foi estabelecido o quantitativo de 130.000 a 140.000 efetivos nas fileiras, com um máximo de 50.000 Oficiais (máximo de 200 Generais e 1050 Coronéis), (Espanha, 2013). As promoções são por escolha para o posto de Major ou acima e a formação ministrada é de acordo com as regras civis, condição considerada como fundamental para a excelência da organização (o ensino nas academias é regulamentado pelas regras do ensino oficial do país). O Rei de Espanha é o Comandante Supremo e o Governo apenas exerce função executiva. Os militares podem pertencer ao QP ou ao RC sendo regulamentado por lei os deveres, obrigações e responsabilidades e são os pilares da organização. O RC obriga à permanência de três a um máximo de oito anos de contrato nas fileiras. No QP a passagem à reserva obriga a um mínimo de 58 anos de idade e os Oficiais Generais tem um limite máximo de 10 anos no posto. O abate ao quadro, sem custos, obriga à permanência obrigatória de tempos mínimos dependendo das carreiras ou ao pagamento de indemnizações respetivas, sistema similar com o português (Garcia-Alcazar, 2013 ; Espanha, 2007).

#### Inglaterra:

Este país está dependente do recrutamento para o RC. Em 2010 foi publicado um documento no domínio da Revisão Estratégica de Defesa e Segurança, motivado



largamente devido à revisão efetuada anteriormente em 1998 e que foi baseada nas políticas de grandes mudanças estratégicas inglesas e respetivas reduções orçamentais, com dois grandes objetivos nacionais: Garantir a segurança, através da proteção das pessoas, economia, infraestruturas e o território e, por outro lado, contribuir para a estabilização do mundo, ajudando a reduzir os riscos que possam afetar os seus interesses nacionais e externos. Para os próximos cinco anos importa salientar que as grandes linhas de orientação a seguir são o “counter” terrorismo, a ciberdefesa, a prevenção através da diplomacia e “intel” de crises militares internacionais e a ajuda em caso de desastres naturais (England, 2013 ; England, 2013a).

Está prevista mais uma revisão na área da Defesa em 2015, com a intenção de alinhar os compromissos, as capacidades e os recursos disponíveis.

Em relação às FFAA portuguesas, em resposta a uma entrevista, o Adido militar inglês afirmou que “(...) são FFAA altamente profissionais, uma força capaz mas com grandes desafios devido às restrições orçamentais”, que “A reforma rápida exigida assim como as reduções aceleradas, trazem dificuldades a curto prazo para as capacidades” e também “(...) que à semelhança das minhas FFAA, deveriam optar por contratos de longa duração” (Lowther, 2014).

#### França:

Embora seja uma nação com capacidades e orçamentos muito superiores, importa referir a similitude em nível percentual dos efetivos por Ramos e a relação dos militares do QP em relação aos do RC. A França depende de 63% de contratados, num programa de reestruturação e redução de efetivos para o período de 2009/2014. No entanto e num contexto de consolidação orçamental, o orçamento atribuído para 2014 (31.000 milhões de euros) reflete o compromisso de manter um esforço de defesa e de afirmação internacional, através da intenção de modernização e renovação dos equipamentos e de capacidades de cibernética, de “intel” e sustentação da atividade operacional (France, 2013a).

Há a contínua demonstração da necessidade das FFAA como pilar de defesa da nação e dos seus superiores interesses, perante os cidadãos. Os deveres e responsabilidades estabelecidos por lei são similares aos portugueses, com a exceção do “espírito de sacrifício” e, se necessário, do sacrifício supremo (em Portugal fazemos o juramento do sacrifício da própria vida, perante a bandeira nacional). O Estado tem a obrigação de



compensar e remunerar os militares pela sua especificidade e dedicação à causa (France, 2013).

Em relação às carreiras, são do tipo vertical, em que as promoções são feitas por escolha, embora existam tempos mínimos nos postos. Para acesso ao posto de general, os oficiais são colocados em listas de promoção para o ano designado e avaliados por uma comissão nomeada pelo MDN. O limite de idade máximo para coronel é de 59 anos e de 63 anos para General, após o qual é obrigatória a passagem à reforma. No caso dos RC, existem vários tipos de contratos, desde o mínimo de cinco anos até aos 20 anos nos contratos de longa duração (Escarras, 2013).

#### Estados Unidos:

A dependência das FFAA do PR, dentro do espírito de pilar fundamental do Estado, é um bom exemplo a reter, embora toda a envolvente é de tal dimensão e em quantidade que é de difícil comparação e adaptação para o nosso país, a não ser em determinados nichos específicos (como exemplo, temos a formação de pilotagem em Portugal, baseada na americana e com elevados níveis de preparação e sucesso). Podemos ainda reter a questão da relação entre os órgãos de comunicação social e as FFAA e a imagem que estes divulgam para a nação, incentivando uma imagem completamente positiva e ao mesmo tempo mostrando a necessidade das FFAA para a defesa e segurança das pessoas e do território, criando desta forma uma relação de amizade e de sentimento de necessidade em relação à área da defesa (Hampton, 2013 ; USGov, 2011).

#### **b. Linhas de força e contributos: subsídios para o atual modelo**

A valorização dos valores e das responsabilidades são fatores essenciais na organização militar assim como a inquestionável importância da missão que as FFAA têm atribuída como pilar central e sustentador do Estado.

Por outro lado, a progressão na carreira está directamente relacionada com o direito à formação, como sendo os cursos de promoção ou de melhoria profissional, com o aumento de responsabilidade e também com o direito que os militares, por legislação, têm de aceder aos postos imediatos (espelhado no EMFAR, nos Artºs 25º, 116º e 117º), (AR, 1999). Este longo percurso está dependente das vagas existentes, das avaliações efetuadas, de tempos mínimos nos postos, da idade e principalmente, de elevada importância, da sua motivação e da sua competência entre muitos outros aspetos.



A análise SWOT efetuada teve como fundamento concorrer para a compilação de subsídios em relação ao novo modelo de carreiras. É apresentada no apêndice 2 e foi construída a partir da análise das entrevistas a entidades de referência (apêndice 3), aos adidos (apêndice 4) e dos conteúdos dos capítulos anteriores.

Desta análise podemos desenvolver algumas linhas de força que concorrem para o novo modelo de carreiras:

- RC de longa duração e diminuição da dependência funcional dos Ramos de militares do QP: as alterações e evoluções tecnológicas nos nossos dias, a nível de sistemas de armas e respectivo armamento, assim como os sistemas de gestão aplicados e usados das FFAA, permite atingir os objetivos, com melhores resultados e com a necessidade de empenhamento de menos recursos humanos, embora todos estes sistemas para serem utilizados requerem militares mais qualificados e a permanente formação e atualização ao longo das carreiras. A tendência é sem dúvida o recrutamento de militares já com formação de base, evitando desde logo este custo, e com contratos de longa duração para permitir o retorno do investimento da formação específica ao longo da sua permanência na organização. Existe também a necessidade de, como incentivo, fornecer os respectivos diplomas e certificações para permitir a reinserção no mercado de trabalho após a cessão do contrato.

- Criação de uma carreira de progressão horizontal: este tipo de modelo de carreira permite flexibilizar o sistema e possibilita que os militares durante a sua progressão decidam por uma alternativa ao seu plano inicial, pelos mais diversos motivos e que ao mesmo tempo, as FFAA possam beneficiar e aproveitar das capacidades e dos conhecimentos técnicos destes militares em prol da missão. Assim, como exemplo de Modelo Horizontal apresentada na figura 17, aponta-se a possibilidade de progressão horizontal, do aproveitamento das potencialidades dos militares, conseguindo deste modo evitar a saída prematura de militares da organização (decisão de terminar a sua carreira num nível técnico confortável ao invés da progressão vertical). Esta situação deverá ser estudada mais aprofundadamente, pois serão necessárias várias adaptações e ao mesmo tempo, a revisão do regime remuneratório (por um incremento aceitável e justo), para que esta decisão seja acompanhada, com elevado desempenho e num espaço temporal aceitável pelos militares. Aos níveis<sup>8</sup> (exemplificado na figura 18) deverão ser atribuídos espaços

---

<sup>8</sup> Níveis: espaços temporais à semelhança dos escalões ou diturnidades



temporais, para um máximo de 40 anos de serviço efetivo ou a idade máxima permitida no posto e ao mesmo tempo incrementos salariais de forma, a que o militar quando aceder ao último nível, tenha um nível igual ou muito parecido com o primeiro nível do posto seguinte.

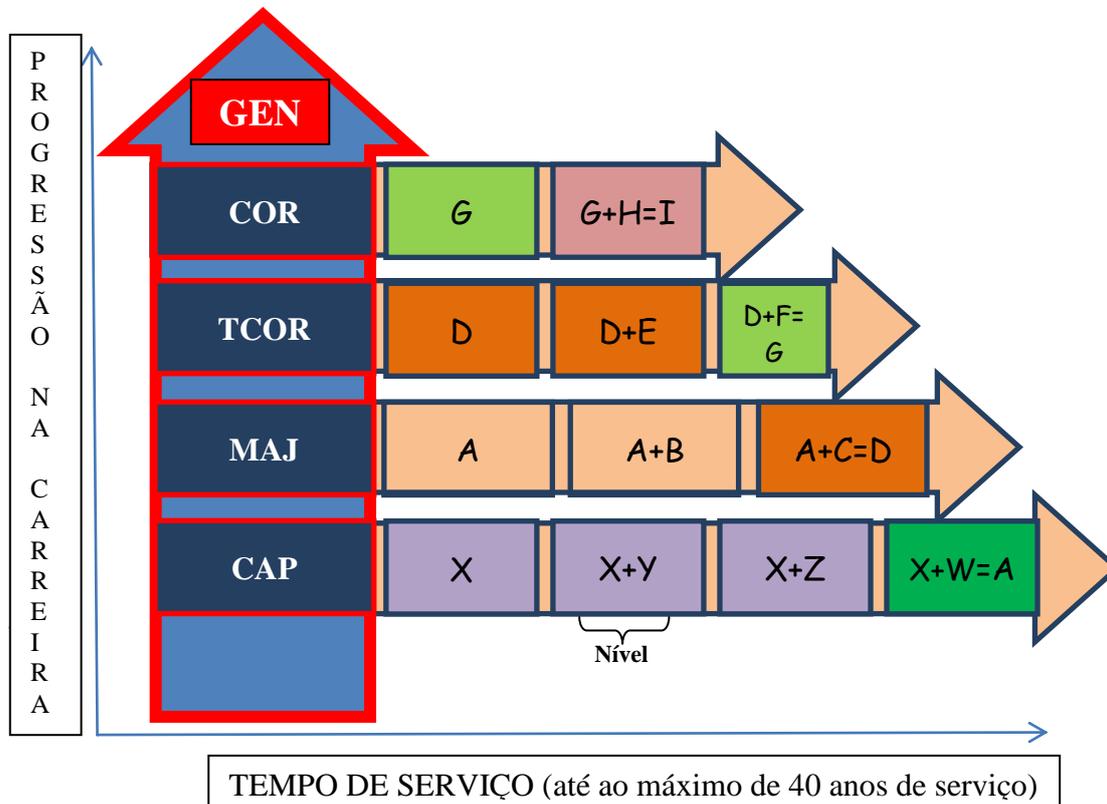


Figura 17: Exemplo de Modelo Horizontal

Fonte: Autor, 2014

- Sistema remuneratório: é muito difícil sistematizar a necessidade de um sistema que seja justo, apropriado à qualidade, à importância e aos riscos associados às funções que os militares executam e o que representam para o País, quando estamos no meio de uma crise económica em que a mensagem é no sentido inverso, ou seja, da poupança e da eficiência ao invés de investimento e oportunidade de desenvolvimento.

- Pontos de saída ao longo da carreira: com base na atual estrutura e das medidas promovidas pela tutela nos últimos anos no congelamento das promoções e progressão nas carreiras e a diminuição de vagas nos postos, verifica-se um aumento de idade dos quadros das FFAA, o que, como consequência, atingirá muitos militares que não terão possibilidade de progressão e de mudança de carreira ou de situação (os limites de passagem para a reserva mudaram e estima-se que na futura revisão do EMFAR, esta seja acentuada. O envelhecimento dos quadros será um problema no futuro próximo se não



existirem pontos de saída para que seja possível equilibrar o nível de experiência com o recrutamento. Possíveis pontos de saída ao nível de Major ou Coronel e para os militares que por cálculos não tenham possibilidade de serem promovidos.

- Continuação na aposta na qualidade da formação e de um sistema de avaliação credível ao longo da carreira: é fundamental que o nível de educação e formação se mantenha, para ser possível evoluir e tirar partido dos sistemas de ramos evoluídos que possuímos e também que nos permita trabalhar lado a lado com militares doutros países em missões no âmbito bilateral ou em alianças. A adaptação ao processo de Bolonha adotado está cimentado embora será sempre difícil agregar as Escolas Militares numa única, devido à grande especificidade dos Ramos e às diferentes necessidades formativas para a operação dos sistemas de armas respectivos. A avaliação e a promoção por mérito são necessárias mas existe também a necessidade de um estudo para a uniformização e adaptação daquilo que os Ramos agora fazem para que se possa evoluir para um sistema único e equilibrado.

- Período de transição: este deve ser um ponto a considerar em duas vertentes; a primeira, no sentido de que seja salvaguardada esta situação transitória, pela tutela, daqueles que à data da publicação do novo modelo, já tenham atingido as condições de passagem à reserva. A segunda, a diretiva espelhada na Reforma 2020, para redução de efetivos, tendo um período de seis anos para a sua aplicação, com problemas para a renovação e contratação de novos militares em particular para o RC pois só são permitidos iniciar o processo de incorporação após a saída do mesmo número de militares que se pretende admitir (Pinheiro, 2014). A obrigação de reduzir 2000 militares no ano de 2013 e 2014 veio só por si tornar o processo mais complicado e o nível de ambição das FFAA por si só mais difícil de atingir, em particular naquelas que obrigam a funções que exigem elevados níveis de proficiência técnica, longos períodos de formação e de qualificação (como exemplo temos os pilotos comandantes do Helicóptero de busca e salvamento, o EH 101- Merlin, dos aviões de transporte ou de F16, pois são qualificações morosas de atingir e de elevada proficiência) e que são muito difíceis de substituir num curto espaço de tempo. As reduções devem, sempre que possível, observarem um espaço longo temporal para a sua efetivação, requerem estudos setoriais e não devem ser transversais.

### **c. Síntese conclusiva**



A análise de países aliados é sempre uma mais-valia, pois é possível, através de experiências e alterações efetuadas por esses países, analisar e usar aquilo que seja julgado por conveniente e de interesse para o nosso país. Por outro lado não é possível, apenas por comparação populacional, tamanho ou posição geográfica, usar como referência, características que não se enquadrem e não sejam proveitosas para Portugal. O ponto essencial assenta na análise das lições aprendidas desses países e a aplicação do que for julgado conveniente no novo modelo.

Em termos gerais todos os países analisados fizeram ou estão em fase de reestruturação e todos por motivos económicos. A viragem para o recrutamento em RC é também ponto comum como meio de diminuição de custos e ao mesmo tempo o investimento em capacidades tecnologicamente avançadas, o que requiere menos militares executantes, confirmado pelo investimento dos países na Defesa com valores orçamentais muito maiores em percentagem quando comparados com Portugal.

A imagem e a opinião que as pessoas e os órgãos de comunicação social têm dos militares, são exemplos que podemos extrair dos EUA, assim como a importância do papel das Chefias militares em matérias de segurança e Defesa junto do Comandante Supremo.

O direito à progressão nas carreiras, assim como a respetiva formação estão inscritos em lei. Da análise SWOT efetuada concluímos como subsídios que concorrem para o novo modelo das carreiras dos Oficiais do QP:

- A criação de carreiras Horizontais, que permitam flexibilizar o sistema e a retenção de militares especializados que por várias razões não possam ou não queiram continuar a progressão no modelo vertical:

- Um período de transição longo para o novo modelo, que inclua os militares que atualmente têm as condições para passagem à reserva e por outro lado, diminuir o efeito das reduções impostas até 2020 e as quotas para 2014 e 2015:

- Um sistema remuneratório que, embora envolto na crise económica, deve espelhar um sistema apropriado à importância e aos riscos associados às FFAA (previsto na condição militar):

- O recurso ao recrutamento de contratados de longa duração que beneficia sem dúvida as FFAA e concorre para a redução de custos.

As FFAA devem continuar a apostar em níveis de educação e de formação de elevada qualidade e em sistemas de forças evoluídos, pois só assim poderemos continuar a



cumprir a missão internamente e a participar no âmbito das alianças em que estamos inseridos em prol da defesa e da segurança nacional e internacional.

Concluímos assim que as hipóteses 4, 5.1 e 5.2 foram validadas. Os modelos de carreira de FFAA de países amigos/aliados poderão constituir-se num relevante contributo para a resolução de algumas disfunções do modelo de carreira dos militares portugueses, designadamente, nas áreas da obtenção e retenção de efetivos, da formação/desenvolvimento de carreira e na gestão dos percursos profissionais; As alterações a introduzir estão assentes no conceito de condição militar e enquadrados com o papel das FFAA na estrutura do Estado; A reformulação do atual modelo deverá procurar integrar as alterações já introduzidas e reforçar a orientação funcional dos militares para as novas missões, ou seja, este é um assunto inadiável segundo a opinião dos entrevistados (apêndice 3) e também, que as FFAA têm que se preparar e adaptar às atuais e futuras tipologias de missões.



## **Conclusões**

O presente trabalho foi elaborado com o objetivo de, partindo de um diagnóstico interno e da avaliação do atual contexto internacional e nacional ao nível geopolítico, estratégico e económico-financeiro, identificar contributos que possam contribuir para o estabelecimento de linhas de força que concorram para uma efetiva reestruturação do modelo vigente de carreiras dos Oficiais dos QP das FFAA portuguesas.

Este trabalho de investigação procurou dar resposta à seguinte QC: “Que linhas de força, decorrentes da avaliação do atual contexto internacional e nacional ao nível geopolítico, estratégico e económico-financeiro, poderão ser sistematizadas como contributo para uma efetiva reestruturação do modelo vigente de carreiras dos Oficiais dos QP das FFAA portuguesas?”

Decorrente da QC seguindo, sobretudo a metodologia hipotético-dedutiva, selecionámos o caminho a percorrer na busca de resposta às QD, deduzindo hipóteses que, ao serem confirmadas, configuraram, uma possível solução.

Inicialmente efectuámos uma revisão geral da literatura relacionada com a importante questão da GRH, essencial em organizações que procuram o sucesso e dos normativos que embora estejam em vigor, tem vindo a ser sistematicamente alterados pela tutela e pelas sucessivas leis do orçamento nos últimos anos. Foi também feita uma caracterização em relação aos principais elementos que diferenciem os militares dos funcionários públicos em geral e também dos funcionários de empresas do sector privado.

De seguida analisámos as implicações do contexto nacional e internacional na área económica, associadas às diretivas emanadas pela tutela, enquanto elementos que definem a necessidade de efetuar alterações ao atual modelo.

Foram feitas entrevistas a entidades de reconhecido mérito nesta área e experiência na área do estudo, onde procurámos diagnosticar as principais disfunções e problemas do atual modelo, salvaguardando a especificidade dos Ramos. Fizemos ainda uma análise de modelos e práticas de FFAA de países amigos.

No final do trabalho elaborou-se uma análise SWOT, a qual permitiu identificar alguns dos contributos e as linhas de ação a seguir como subsídios para a reestruturação do modelo vigente.

Da avaliação das hipóteses acima enunciadas importa registar o seguinte:

A Hip 1 é confirmada.



Em organizações como a militar, que procuram o sucesso através do cumprimento efetivo da sua missão, a GRH é um contributo essencial e tem papel central através da capacidade de administrar as carreiras e de acompanhar os militares durante a sua progressão.

Acresce também que, nos domínios normativos, a carreira dos militares tem sofrido sucessivas alterações na última década, criando um clima de incerteza e de instabilidade, fruto da crise económica e das sucessivas reduções orçamentais e de efetivos, pelo que existe a necessidade de estabilizar o “edifício legal” e ajudar a promover uma maior transparência e um melhor esclarecimento da situação, para que todos saibam com alguma antecedência as previsões futuras durante a sua permanência nas FFAA.

O carácter distintivo e específico da actividade militar é demonstrado na análise efetuada aquando da sua comparação a funcionários públicos e a trabalhadores de empresa civil, o que demonstra a sua importância como pilar do país.

#### A Hip 2 é confirmada.

A crise económico-social mundial da última década causou danos colaterais na Europa e em Portugal. A realidade nacional e a história mostram que os Portugueses conseguiram ultrapassar crises ao longo de séculos de existência, confirmando a capacidade de sobrevivência e de adaptação, sendo que as FFAA não fogem à regra. No século passado, as guerras, com as implicações associadas, não deram tréguas aos Portugueses, mas não menos verdade é a situação das gerações atuais, com a necessidade de adaptação às aceleradas transformações, ao nível tecnológico e numa “guerra” constante contra uma competição económica feroz a nível mundial para a sobrevivência.

Num contexto de mudança, em 2006, a tutela determinou a necessidade de reestruturação das carreiras dos militares das FFAA, devido às restrições económicas e cortes orçamentais e ao mesmo tempo pela necessidade de adaptar a organização aos novos tempos da era da tecnologia, tendo sido nomeado um GT para estudar esta temática.

Pouco tempo depois, a situação económica no país agravou-se, forçando à intervenção externa, o que levou a tutela, em 2012, com o DL 211/2012, a apontar a necessidade de reduções transversais de 10% dos efetivos e de 10% com despesas de pessoal, para além da redução de vagas na estrutura superior das FFAA e, do congelamento das promoções e do recrutamento de novos elementos.



Em 2013 e seguindo as orientações do Governo, é emanada a RCM 26/2013 para a implementação da Diretiva “Reforma Defesa 2020”, estabelecendo metas para os orçamentos de Defesa na ordem de 1,1% do PIB, para uma nova redução de efetivos para valores entre 30.000 e 32.000 nas FFAA, com o objetivo de diminuir os encargos com pessoal para 60% do orçamento, em paralelo com o necessário redimensionamento territorial.

Estas orientações obrigam à ponderação de revisão dos normativos que regem as FFAA, desde o nível de ambição militar, aos sistemas de armas e de capacidades e ao modelo de carreiras, questionando-se a sua gestão vertical.

A Hip 3.1 e 3.2 são confirmadas.

O atual modelo é de origem piramidal vertical, hierarquizado e pouco flexível, pelo que se revela importante a identificação e análise de problemas e disfunções como primeiro elemento facilitador na determinação de subsídios e contributos. Os RH são a pedra fundamental, pelo que aquilo que os militares esperam da organização deve ser em todo similar naquilo que a organização necessita dos seus militares, o contrário representa a rutura da instituição.

Da análise das entrevistas realizadas e dos resultados do GT referido, identificou-se uma lista de problemas e disfunções, decorrentes do atual modelo, das práticas de GRH e do contexto em que estamos inseridos, da qual se destacam:

- Fator de incerteza - considerado como elemento de instabilidade, devido às dúvidas existentes e à falta de normativos concretos sobre o futuro tanto da organização como ao nível das carreiras e respetivas progressões.

- Sistema retributivo - com os cortes efetuados e medidas adicionais aplicadas em LOE anteriores, é seguramente ponto que requiere atenção redobrada, com a crise económica instalada, não se preveem grandes alterações no futuro próximo.

- Apoio médico e social - aspeto essencial e base estruturante da estabilidade, em particular no caso de conflito, onde os militares devem sentir que têm segurança na retaguarda (familiares) assegurada, o que não é claro no momento.

- Congestionamento das carreiras, envelhecimento dos quadros e dificuldade de retenção de militares altamente qualificados - são elementos disruptivos que podem causar, nalguns casos, dificuldades no cumprimento total da missão. Salienta-se também o congelamento nas LOE 2011 e LOE 2012, das promoções e na Lei 68/2013 o aumento



transitório de um ano no posto para todos os militares, contribuindo muito para o bloqueamento dos quadros que ainda se verifica.

- Progressão horizontal - é um ponto essencial para facilitar a gestão de carreiras e a resolução de parte dos pontos anteriores, pois permite opções de alteração de vida e de carreira e a continuação e aproveitamento destes elementos qualificados, neste caso, será necessário um estudo aprofundado pelas implicações que tem com o sistema retributivo.

Por outro lado a especificidade dos Ramos aconselha a alguma diferenciação, embora existam pontos comuns a serem usados. Sem dúvida que o tipo de missão de cada Ramo e a dependência de efetivos com diferentes níveis técnicos é por si só exemplificativa da diferença de necessidades de cada um. Ao mesmo tempo a tendência para recorrer ao RC, porque é uma opção mais económica, é cada vez maior, embora em especialidades mais técnicas, onde a existência de militares em RC de longa duração seria uma mais-valia.

#### A Hip 4 é confirmada.

A análise comparativa de modelos de países aliados, quando existe uma necessidade de reestruturar, pode facilitar a geração de algumas lições aprendidas que se adaptem ao sistema de carreiras nacional. Por outro lado, não é possível fazer comparações baseadas em níveis populacionais, económicos ou orçamentais, devido a outras diferenças entre os países, mas é sempre possível adaptar algumas medidas em pequenos “nichos específicos” com grandes benefícios.

A tendência encontrada foi a necessidade geral de redimensionar, reduzir efetivos, e orçamentos, mas também, e não menos importante, a necessidade de investir em sistemas de armas evoluídos e nas capacidades.

Por outro lado confirmamos a relevância da imagem que as populações têm das FFAA e da sua utilidade, tendo como exemplo o caso dos EUA, onde os Chefes militares são assessores diretos do PR (Comandante Supremo) e por outro lado a grande ligação e relação de simpatia com os órgãos de comunicação social e com a população em geral.

#### A Hip 5.1 e 5.2 é confirmada.

A continuidade da prática dos valores, deveres e responsabilidades espelhadas na Condição Militar, é fundamental para a afirmação das FFAA como pilar estruturante e essencial do Estado. Segundo as entidades entrevistadas (apêndice 3), unânimes na



opinião, as alterações ao atual modelo são inadiáveis e que as FFAA tem que se adaptar rapidamente às novas tipologias de missões.

Na procura de subsídios que possam concorrer para o novo modelo, verificamos através de uma análise SWOT, que:

- A criação de carreiras Horizontais: é essencial para a flexibilização do atual modelo e para o aproveitamento de capacidades técnicas importantes dos militares que por opção ou necessidade decidem mudar de carreira, o modelo sugerido necessita de estudo aprofundado, pois implica incentivos económicos estruturados e a determinação de espaços temporais para cada bloco.

- Período de transição (a dois níveis): no primeiro, assegurar aos militares que atualmente têm as condições para passagem à reserva, que as mantenham; por outro lado, e espelhada na Reforma 2020, um período de transição maior para diminuir o efeito das reduções impostas até 2020 e com quotas elevadas para 2014 e 2015.

- Sistema remuneratório: a particularidade das missões dos militares e a condição militar, devem ser espelhados no sistema remuneratório e diferenciado de outras organizações.

- O recrutamento de RC de longa duração: seria benéfico e mais económico para as FFAA pois permitiria a utilização dos militares por mais tempo, rentabilizando em muito os custos de formação.

- Pontos de saída ao longo da carreira: atualmente seria positivo para evitar o congestionamento nos postos e o envelhecimento dos militares, principalmente nos postos mais elevados, o que permitiria a rotatividade e renovação dos quadros.

- A aposta na educação e na formação nas FFAA: é essencial para manter as capacidades ao mais alto nível e acompanhar as evoluções rápidas existentes na atualidade.

Como contributos da investigação para o conhecimento identificámos num contexto nacional difícil e com restrições económicas que se esperam temporárias:

- A necessidade de “arrumar” um conjunto de normativos que têm sido implementados de forma avulsa, com a revisão e publicação de nova legislação, fundamental para a estabilidade das FFAA, num futuro próximo.



- A necessidade de revisão do atual modelo de carreiras e do EMFAR, no sentido de acabar com a incerteza e instabilidade e a proteção da condição militar, especificidade da organização militar, não obstante a situação económica difícil que se vive.

- A obrigatoriedade de redimensionamento sustentado a vários níveis (redução de efetivos, de infraestruturas e de capacidades), em grande parte devido à crise económica.

- Portugal deve investir em capacidades tecnologicamente avançadas e essencialmente continuar a apostar na educação e na formação dos seus militares.

Sugerem-se as seguintes linhas de investigação para trabalhos futuros:

- “Estudo de modelo horizontal como opção alternativa de progressão na carreira e de continuidade no serviço para os militares das FFAA”.

- “O recrutamento de longa duração: implicações e benefícios para as FFAA”.



## **Bibliografia**

Assembleia da República, 1999. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) (DL n.º236/99, de 25 de junho)*. Lisboa: Diário da República

Assembleia da República, 1989. *Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (Lei n.º 11/89, de 1 de julho)*. Lisboa: Diário da República

Assembleia da República, 2009. *Lei orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas - LOBOFA (Lei orgânica n.º1-A/2009, de 07 de julho)*. Lisboa: Diário da República

Assembleia da República, 2009. *Lei de defesa Nacional (Lei n.º 31-A/2009, de 7 de julho)*. Lisboa: Diário da República

Assembleia da República, 2010. *Lei do Orçamento do Estado 2011 (Lei 55-A/2010, de 31 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República

Assembleia da República, 2011. *Lei do Orçamento do Estado 2012 (Lei 64-B/2011, de 30 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República

Assembleia da República, 2013. *Tempos mínimos de permanência nos postos dos militares das Forças Armadas (Art n.º6 da Lei n.º 68/2013, de 29 de agosto)*. Lisboa: Diário da República

Belgium, Ministry of Defense, 2012. (Directorate-General Human Resources: *BIJLAGE: DG HR in Cijfers*), Belgium.

Coelho, Alberto, 2013. *Planeamento e gestão de carreiras dos Oficiais do QP (EMFAR)*. Entrevistado por Autor, DGPRM, novembro de 2013.

Coelho, Joyce, 2012. *Gestão de Carreiras- Dilemas e Perspectivas*. São Paulo: Atlas S.A.

Couto, Tenente General Cabral, 1998. *Elementos de Estratégia: apontamentos para um curso*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.

Descheemaeker, Tenente Coronel Vincent, 2013. *Realidade de países amigos ao nível da Defesa*. Entrevistado por Autor, Lisboa, 20 de novembro de 2013.

Dutra, Joel, Souza, 2012. *Administração de Carreiras*. São Paulo: Atlas, S.A.

England, Ministry of Defense of, 2013. *Annual Personnel Report 2012-2013*. London: MoD.

England, Ministry of Defense of, 2013a. *UK Armed Forces Annual Personnel Report*. London: MoD.

Escarras, Coronel Francois, 2013. *Realidade de países amigos ao nível da Defesa*. Entrevistado por Autor, Lisboa, 30 de novembro de 2013.

Espanha, Gobierno de, 2007. *LEY 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar*. Espanha.

Espanha, Gobierno de, 2013. *Real Decreto 386/2013, de 31 de mayo, n.º131*. Espanha.

Fernandes, Tenente General Serôdio, 2014. *Planeamento e gestão de carreiras dos Oficiais do QP (EMFAR)*. Entrevistado por Autor, Lisboa, 11 de fevereiro de 2014.

Fokkema, Coronel Aart, 2013. *Realidade de países amigos ao nível da Defesa*. Entrevistado por Autor, Lisboa, 18 de novembro de 2013.



Fragoso, Almirante Luís, 2014. *Planeamento e gestão de carreiras dos Oficiais do QP (EMFAR)*. Entrevistado por Autor, Lisboa, 14 de fevereiro de 2014.

France, Ministère de la Défense de, 2013. *Bilan Social 2012*. [Em linha] Disponível em: <http://www.defense.gouv.fr/sga> [Acedido em fev 2014].

France, Ministère de la Défense de, 2013a. *LES CHIFFRES CLÉS DE LA DÉFENSE*. Paris:MoD

Garcia-Alcazar, Coronel Carlos, 2013. *Realidade de países amigos ao nível da Defesa*. Entrevistado por Autor, Lisboa, 18 de dezembro de 2013.

Gerónimo, General Carlos., 2014. *Planeamento e gestão de carreiras dos Oficiais do QP (EMFAR)*. Entrevistado por Autor, Lisboa, 11 de abril de 2014.

Hampton, Coronel William, 2013. *Realidade de países amigos ao nível da Defesa*. Entrevistado por Autor, Lisboa, 18 novembro de 2013.

Holand, Ministry of Defense of, 2006. *Ministry of Defense*. [Em linha] Disponível em: <http://www.defensie.nl> [Acedido em jan 2014].

Lowther, Coronel James, 2014. *Realidade de países amigos ao nível da Defesa*. Entrevistado por Autor, Lisboa, 31 de janeiro de 2014.

Martins, Hélio Tadeu, 2011. *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Lda.

Martins, Major General Manuel, 2014. *Planeamento e gestão de carreiras dos Oficiais do QP (EMFAR)*. Entrevistado por Autor, Lisboa, 12 de fevereiro de 2014.

Mata, Major General José, 2013. *A Gestão das Carreiras na Organização Militar*. IESM, 2013. *A Gestão de carreiras na Força Aérea*. IESM, 15 de novembro de 2013. Lisboa: Força Aérea Portuguesa.

Mata, Major General José, 2013. *Planeamento e gestão de carreiras dos Oficiais do QP (EMFAR)*. Entrevistado por Autor, Lisboa, 11 de novembro de 2013.

Ministério da Defesa Nacional, 2006. *Despacho nº 63/MDN/2006: Nomeação do Grupo de Trabalho para a reestruturação de carreiras dos militares das Forças Armadas*. Lisboa: Ministério da Defesa.

Ministério da Defesa Nacional, 2007. *Despacho nº 115/MDN/2007: Nomeação de Grupo de Trabalho interno do MDN*. Lisboa: Ministério da Defesa.

Ministério da Defesa Nacional, 2012. *Determina os efetivos de militares dos quadros permanentes, na situação de ativo, integrados na estrutura orgânica da Marinha, do Exército e da Força Aérea (DL 211/2012 de 21 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2013. *Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas — Reforma “Defesa 2020”*. Lisboa: Ministério da Defesa.

Miranda, Jorge, 1998. *Manual de Direito Constitucional*. 2ª ed. Coimbra: Coimbra Almedina Editora.

Moreira, Adriano, 2013. *Estratégia*. Lisboa: Instituto Português da Conjuntura Estratégica.



Pinheiro, General José, 2014. *Planeamento e gestão de carreiras dos Oficiais do QP (EMFAR)*. Entrevistado por Autor, Lisboa, 11 de fevereiro de 2014.

Porto Editora, 2013. In *Infopédia*. [Em linha] Disponível em: <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/> [Acedido em 12 03 2014].

Presidência do Conselho de Ministros, 2013. *Determina a Implementação da reforma das Forças Armadas, (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013 de 19 de abril)*. Lisboa: Diário da República

PT Comunicações, 2005. *Bases do Novo Modelo de Carreiras da PT Comunicações*. [Em linha] Disponível em: [http://www.stpt.pt/acordo\\_de\\_empresa\\_ficheiros/pdf/negociacao\\_carreiras.pdf](http://www.stpt.pt/acordo_de_empresa_ficheiros/pdf/negociacao_carreiras.pdf). [Acedido em nov 2013].

Sampaio, Jorge, 2002. *A Defesa Nacional e as FFAA- Intervenções do Presidente da República*. Lisboa: Presidência da República.

Quivy, Raymond et al. *Manual de investigação em ciências sociais. 3ª ed.* Lisboa: Gardiva.

Santos, Lúcio Agostinho Barreiro dos, 2012. Versão revista e resumida do Relatório Final do Grupo de Trabalho para a Reestruturação de Carreiras dos Militares das Forças Armadas. Separata de 16 de março de 2007. Lisboa: IESM. Documento não editado.

Santos, Lúcio Agostinho Barreiro dos, 2012. *As Forças Armadas e o Mercado de Trabalho. Trabalho de investigação Individual, CPOG 2011-201*. Lisboa: IESM.

Silva, Contra Almirante. Bráz da., 2013. A Gestão das Carreiras na Organização Militar. IESM, 2013. *Gestão de Carreiras e Administração de Recursos Humanos na Marinha*. IESM, 15 de novembro de 2013. Lisboa: Marinha Portuguesa.

United States Government, 2011. [Em linha] Disponível em: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CPRT-112HPRT67344/pdf/CPRT-112HPRT67344.pdf>

Vasconcelos, Major General Tiago, 2013. A Gestão das Carreiras na Organização Militar. IESM, 2013. *A Gestão de carreiras Organização Militar-Exército*. IESM, 15 de novembro de 2013. Lisboa: Exército Português.

Vaz, Nuno Mira, 2002. *Civilização das Forças Armadas nas Sociedades Demoliberais*. Lisboa: Edições Cosmos.



## Apêndice 1: Resumo da Reorganização da macroestrutura das FFAA

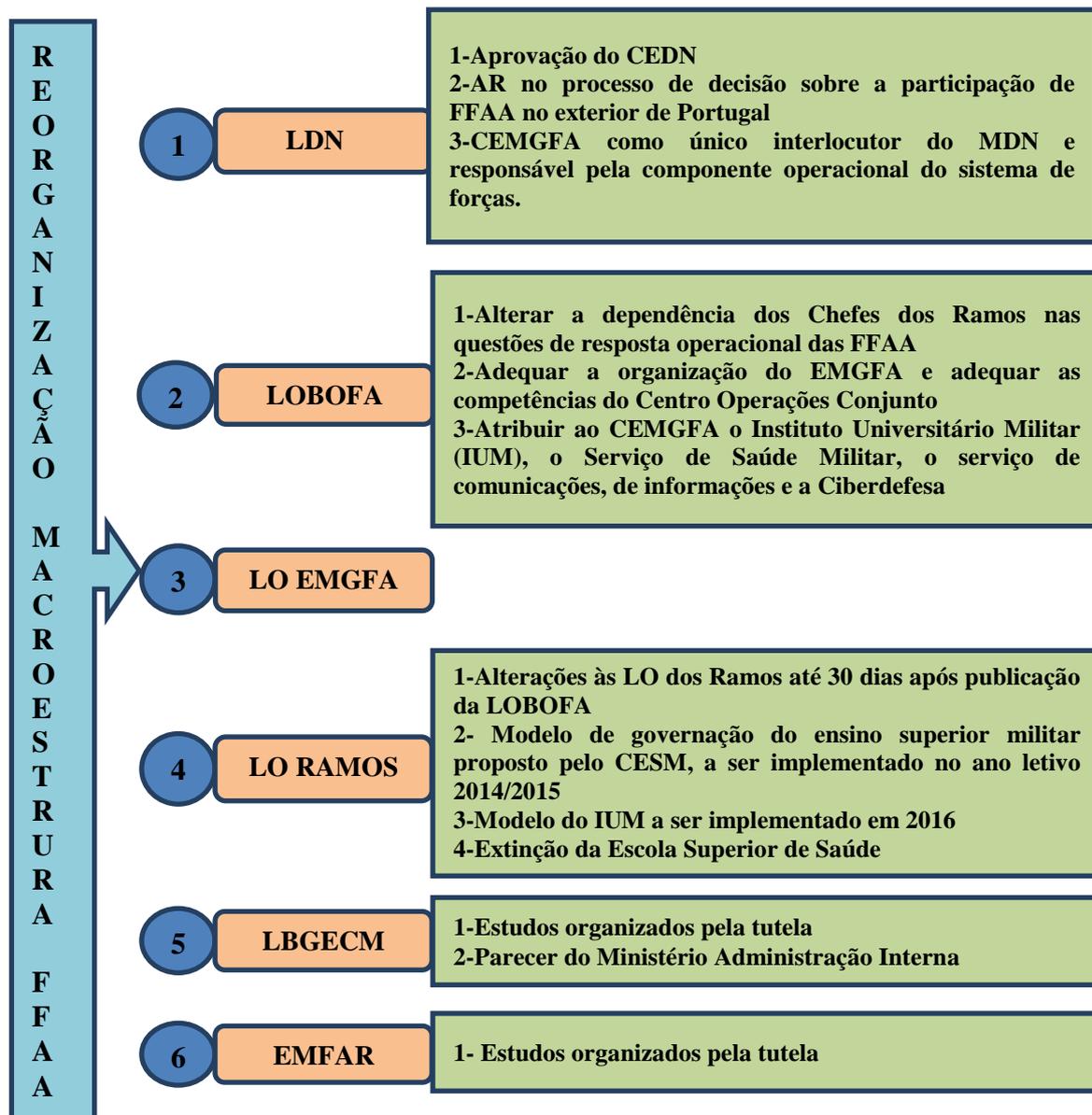


Figura 18: Reorganização macroestrutura das FFAA

Fonte: Autor baseado na Diretiva “Defesa 2020”



## **Apêndice 2: Análise SWOT**

### **ANÁLISE SWOT - POTENCIALIDADES**

- 1-Única organização em que os seus recursos humanos juram, com o sacrifício da vida, defender a sua Pátria, a soberania e os interesses do Estado
- 2-Dedicação ao serviço
- 3-Disponibilidade total
- 4-Respeito e lealdade para com os superiores e inferiores hierárquicos
- 5-Qualidade da formação dos militares
- 6-Qualidade dos sistemas de armas
- 7-Capacidade de adaptação em qualquer ambiente de atuação
- 8-Agilidade, tamanho e flexibilidade (redimensionamento e centralização de algumas capacidades dos Ramos
- 9-Aumentar a percentagem de recrutamento de militares em RC de longa duração
- 10-As Alianças em que estamos inseridos

### **ANÁLISE SWOT - AMEAÇAS**

- 1-Crise económica
- 2-Cortes orçamentais transversais
- 3-Opinião pública negativa sobre as FFAA
- 4-A dificuldade da sustentação dos sistemas de armas
- 5-Envelhecimento dos quadros
- 6-Incerteza sobre futuras decisões da tutela em relação ao normativo, com implicações na expectativa de progressão na carreira e no sistema retributivo
- 7-“civilização” das FFAA e a sensação de emprego “9h às 17h”
- 8-Só produzir o previsto e não participar para a melhoria e evolução
- 9-Falta de apoio social e médico aos próprios e familiares
- 10-Alterações de dispositivos territoriais com intenção de reduções orçamentais
- 11-Saídas de militares em RC



### **ANÁLISE SWOT – VULNERABILIDADES**

- 1-Diminuição dos orçamentos
- 2-Redução dos efetivos
- 3-Atitude, incerteza e desinteresse
- 4-“perder o comboio” da tecnologia e não atualizar os sistemas de armas
- 5-Isolamento geográfico
- 6-Diminuição do recrutamento por falta de interesse e motivação dos jovens
- 7-Falta de capacidade para cumprir os compromissos internacionais
- 8-Possibilidade de certas missões serem substituídas por empresas civis
- 9-Custos iniciais para relocalização de capacidades e infraestruturas
- 10-Dependência dos QP e impossibilidade de renovação de quadros

### **ANÁLISE SWOT - OPORTUNIDADES**

- 1-Flexibilização na gestão das carreiras
- 2-Introdução de modelos de carreiras horizontais
- 3-Introdução de possibilidades de saída e de mudança de tipo de carreira
- 4-Incentivo da promoção por mérito
- 5-Incentivos remuneratórios e outros para promover o recrutamento e a retenção dentro dos quadros
- 6-Introdução de período de transição para o novo modelo, com características idênticas às previstas desde o ano de 2005, para a salvaguarda dos militares com condições de transição para a reserva, evitando o sentimento de incerteza e a promoção da instabilidade dentro das FFAA
- 8-Aproveitar os nichos de mercado nas áreas militares de formação e de I&D, como meio de produção de competências
- 9-Melhoramento do apoio médico e social aos militares e familiares
- 10- Centralização de algumas capacidades e/ou infraestruturas
- 11-Introdução de legislação para o RC de longa duração principalmente quanto à duração do contrato inicial e à duração das renovações



### **LAE-PO - Linhas de Ação Estratégica: Potencialidades para tirar vantagem das Oportunidades**

- 1-Desenvolver modelos de carreira horizontais
- 2-Potenciar e desenvolver as capacidades técnicas dos militares
- 3-Propor período de transição para o novo modelo, salvaguardando os militares que tem condições para ingresso na situação de reserva
- 4-Desenvolver a formação e as capacidades dos sistemas de armas, de forma a potenciar e manter os compromissos nacionais e internacionais
- 5-Propor programas de formação e educação para militares adaptado de países com essas necessidades
- 6-Promover a publicidade junto das escolas para aumentar o interesse dos jovens pelas FFAA e consequentemente o recrutamento.
- 7-Implementar a contratação por RC de longa duração

### **LAE-PA - Linhas de Ação Estratégica: Potencialidades para evitar as Ameaças**

- 1-Desenvolver capacidades e investimentos para a sustentação dos sistemas de armas
- 2-Desenvolver e sistemas remuneratórios adequados às especificidades dos militares
- 3-Propor sistemas remuneratórios adequados para as carreiras horizontais de forma a compensar a mudança de carreira
- 4-Promover a melhoria do apoio médico e social existentes
- 5-Continuar a apostar na formação e no desenvolvimento de capacidades e atualizações técnicas dos militares

### **LAE-VO - Linhas de Ação Estratégica: usam Oportunidades para ultrapassar Vulnerabilidades**

- 1-Promover elementos de gestão de carreiras para eliminar o desinteresse instalado, melhorar a atitude e a produtividade
- 2-Promover a formação e a I&D, aumentando as capacidades tecnológicas e a qualidades nos sistemas de armas
- 3-Promover incentivos para sustentar a criação de modelos horizontais e assim contribuir para a redução de saídas dos efetivos.
- 4- Promover o incremento de RC permitindo diminuir a dependência técnica e executante dos militares do QP



**LAE-VA - Linhas de Ação Estratégica: minimizam as Vulnerabilidades e evitam as Ameaças**

- 1-Desenvolver incentivos e promover as FFAA de forma a melhorar a sua imagem e aumentar o recrutamento
- 2-Desenvolver, com quadros RC de longa duração, a capacidade de rotatividade e renovação dos quadros técnicos a custos diminutos
- 3-Desenvolver nos RC um período inicial de permanência obrigatório tal, que permita o retorno do investimento efetuado na sua formação



### **Apêndice 3 - Guião da entrevista a entidades militares entrevistadas**

Fevereiro de 2014

“Planeamento e gestão de carreiras dos Oficiais do QP (EMFAR)”

#### Questionário

- 1- Defesa2020: visão futura para o Ramo (relacionando o cumprimento da missão do ramo versus a prevista redução de militares). O período de transição é satisfatório ou será necessário mais tempo para que se faça uma reestruturação equilibrada?
- 2- Sabendo que estas reformas vão afetar principalmente as gerações seguintes, como é que vê as alterações em curso (orçamentais, sociais e de apoio familiar) e em particular as alterações ao EMFAR?
- 3- Em sequência, como é que relaciona os cortes orçamentais, a missão e os problemas, na relação dos militares versus progressão nas carreiras e respetivas expectativas (não terão estas implicações disciplinares e de insatisfação no seio dos militares, condições intoleráveis na organização militar)?
- 4- Qual o grau de aceitação para a existência de progressão horizontal nas carreiras com a respetiva compensação económica?
- 5- Em que medida a especificidade de cada Ramo é uma característica a ter em conta na conceção geral das carreiras dos militares?
- 6- Que alterações no contexto nacional e internacional poderão ter legitimado e serem determinantes para esta necessidade de reestruturação do EMFAR?

Este Guião serviu de base para as entrevistas às seguintes entidades militares:

**General José Pinheiro** - Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (respondeu à entrevista em 11 de fevereiro de 2014).

**Almirante Luís Fragoso** – Chefe do Estado-Maior da Armada (respondeu à entrevista em 14 de fevereiro de 2014).

**General Carlos Gerónimo** - Chefe do Estado-Maior do Exército (respondeu à entrevista em 11 de abril de 2014).

**TGen Serôdio Fernandes** – Comandante do Comando de Pessoal da Força Aérea (respondeu à entrevista em 11 de fevereiro de 2014).

**MGen José Mata** – Diretor do Pessoal da Força Aérea (respondeu à entrevista em 18 de janeiro de 2014).

**MGen Manuel Martins** – Subchefe de Estado-Maior da Força Aérea. (respondeu à entrevista em 12 de fevereiro de 2014).



#### **Apêndice 4 - Guião da entrevista aos Adidos Militares**

“Realidade de países amigos ao nível da Defesa”

##### Questionário

- 1- Qual a estrutura dos Oficiais das Forças Armadas do seu país? (*request the structure of the officers in your country?*)
- 2- Qual o quantitativo de Oficiais por posto? (*request the number of officers per rank?*)
- 3- Qual foi a necessidade de reestruturar a defesa? (*why did your country feel the need to do or it is thinking to do a restructuration of the forces?*)
- 4- Qual a percentagem do PIB que usam na Defesa? (*what is the Defence budget?*)
- 5- Qual a sua opinião sobre a capacidade das suas Forças Armadas para conseguirem cumprir a missão que lhe está confiada? (*can your Forces fulfill their mission with the atual forces?*)
- 6- Qual a sua opinião sobre o atual Modelo vigente em Portugal? (*what is your opinion about the Portuguese forces and their capability to fulfill the mission?*)
- 7- Como ingressam os oficiais na carreira (origens e nível académico)? (*What is the academic level and the origin of the officers and how they became permanent members of the Forces?*)
- 8- -Que cursos de carreira frequentam? (*During their military life, which courses do they have to attend?*)
- 9- -Como progredem vertical e horizontalmente?-Como são nomeados para os cargos? (*How do they advance in the career (vertically and horizontally)?*)
- 10- Como saem da organização militar (condições) e o que fazem após a saída? (*If an Officer leaves the Forces, are their conditions that he has to comply? What normally do they do after?*)

Este Guião serviu de base para as entrevistas aos Adidos Militares:

**Col William Hampton-** Adido militar residente na embaixada dos EUA (respondeu à entrevista em 18 de novembro de 2013).

**Col Aart Fokkema-** Adido militar não residente da embaixada da Holanda (respondeu à entrevista em 19 de novembro de 2013).

**Col Inf Carlos Garcia-Alcazar-** Adido militar residente na embaixada de Espanha (respondeu à entrevista em 18 de dezembro de 2013).

**Commander James Lowther-** Adido militar não residente da embaixada de Inglaterra (respondeu à entrevista em 31 de janeiro de 2014).

**LtCol Vincent Descheemaeker-** Adido militar não residente da embaixada da Bélgica (respondeu à entrevista em 20 de novembro de 2013).

**Col François Escarras-** Adido militar residente na embaixada da França (respondeu à entrevista em 30 de novembro de 2013).



## Apêndice 5: Plano Geral de Investigação

OBJETIVO GERAL		QUESTÃO CENTRAL
Partindo de um diagnóstico interno e da avaliação do atual contexto internacional e nacional ao nível geopolítico, estratégico e económico-financeiro, identificar contributos que possam concorrer para o estabelecimento de linhas de força que justifiquem e suportem uma efetiva reestruturação do modelo vigente de carreiras dos Oficiais dos QP das FFAA portuguesas.		Que linhas de força, decorrentes da avaliação do atual contexto internacional e nacional ao nível geopolítico, estratégico e económico-financeiro, poderão ser sistematizadas como contributo para uma efetiva reestruturação do modelo vigente de carreiras dos Oficiais dos QP das FFAA portuguesas?
Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Hipóteses
1 - Proceder a uma análise conceptual das carreiras em geral e das carreiras militares, caracterizando os elementos comuns e distintivos.	QD1: Quais os elementos essenciais e distintivos em que se estruturam as carreiras dos militares dos QP das FFAA portuguesas?	H1: As carreiras dos militares dos QP das FFAA portuguesas assentam no conceito de condição militar e distingue-se das outras carreiras pela natureza funcional da profissão.
2 - Analisar as mais recentes diretivas e orientações da Tutela com impacto na reestruturação e gestão das carreiras militares.	QD2: Qual a génese e o impacto real das mais recentes diretivas e intenções emanadas superiormente, enquanto elemento orientador da reformulação das carreiras?	H2: As diretivas superiores, determinantes para a reestruturação das carreiras em estudo, são legitimadas pela alteração do contexto internacional e nacional e apontam genericamente para uma redução de efetivos e a introdução de alterações relevantes ao nível da gestão vertical de carreira.
3 – Analisar os principais problemas e disfunções do atual modelo de carreiras dos militares das FFAA e caracterizar e avaliar as diferenças e especificidades dos Ramos.	QD3: Que tipos de problemas e disfunções é possível diagnosticar no atual modelo de carreiras dos Oficiais QP das FFAA e que relevância têm as especificidades dos Ramos no seu planeamento e gestão?	H3.1: A existência de problemas e disfunções decorrem quer do atual modelo estatutário, quer de práticas e procedimentos de gestão dos Ramos das FFAA; H3.2: As especificidades dos Ramos das FFAA aconselham a alguma diferenciação, embora a conceção geral na estruturação das carreiras dos militares e o uso das ferramentas de gestão deverá ser transversal;



Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Hipóteses
4 - Caracterizar, através de um estudo comparativo, outras realidades (civis e militares) e avaliar os contributos daí decorrentes para uma eventual reformulação do atual modelo de carreiras dos militares portugueses.	QD4: De que forma a avaliação de modelos de carreira de FFAA de países amigos/aliados poderá contribuir para um eventual <i>benchmarking</i> para realidade nacional?	H4: Os modelos de carreira de FFAA de países amigos/aliados poderão constituir-se num relevante contributo para a resolução de algumas disfunções do modelo de carreira dos militares portugueses, designadamente, nas áreas da obtenção e retenção de efetivos, da formação/desenvolvimento de carreira e na gestão dos percursos profissionais.
5 – Sistematizar e selecionar os contributos mais relevantes obtidos que possam subsidiar a reconstrução do atual modelo de carreiras dos militares dos QP das FFAA portuguesas.	QD5: A que grandes princípios orientadores deverá obedecer a eventual reformulação do atual modelo de carreiras dos militares dos QP das FFAA portuguesas?	H5.1: As alterações a introduzir deverão respeitar o conceito de condição militar e o papel das FFAA na estrutura do Estado; H5.2: A reformulação do atual modelo deverá procurar integrar as alterações já introduzidas e reforçar a orientação funcional dos militares para as novas missões.