# INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

# MODELOS DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

## Análise crítica e formas de intervenção

## ÁREA CIENTÍFICA

*COMPORTAMENTO HUMANO E SAÚDE EM CONTEXTO MILITAR*


**Coordenador**

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

**Autores**

José Augusto de Sousa Silveira

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

António Manuel Gonçalves Alexandre

Luís Carlos Bronze dos Santos Carvalho

Manuel António Domingues Carvalho Mateus

Nuno Salvador Vicente Pedro

Paulo Tomás de Sousa Costa

Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins



IUM – Centro de Investigação e Desenvolvimento (CIDIUM)

Abril de 2017

***Como citar esta publicação:***

Santos, L. (Coord.), 2017. *Modelos de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção*. Coleção "ARES", 16. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

***Como citar um estudo desta publicação (exemplo):***

Silveira, J. 2017. A Carreira Militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestionária, Estudo 1. In Santos, L. (Coord.). *Modelos de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção*. Coleção "ARES", 16. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

***Comandante***

Vice-Almirante Edgar Marcos de Bastos Ribeiro

***Editor-chefe***

Major-General Jorge Filipe Marques Moniz Côrte-Real Andrade

***Coordenador Editorial***

Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

***Núcleo Editorial, Design Gráfico e Revisão***

Núcleo Editorial: Capitão-de-mar-e-guerra SEF Carlos Alberto dos Santos Madureira; Major Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada

Revisão: Tenente-Coronel ENG José Miguel Almeida Ramalho, com a colaboração do Tenente-Coronel ENGEL Paulo César Cabedal dos Santos, do Major ADMIL José Augusto de Sousa Silveira e do Alferes RC Pedro Miguel Januário Botelho.

***Propriedade***

Instituto Universitário Militar

Rua de Pedrouços, 1449-027 Lisboa
Tel.: 213 002 100
Fax.: 213 002 162
E-mail: cidium@ium.pt
www.iesm.pt/cisdi/publicacoes

***Pré-Impressão e Distribuição***

Fronteira do Caos Editores

Rua Diogo Cão, 1242 r/C Esq.
4200-259 PORTO
Tel: 225 205 005
e-mail: fronteiradocaos@netcabo.pt
www.fronteiradocaoseditores.pt

ISBN 978-989-99755-5-2

Depósito Legal

Tiragem 250 exemplares

© Instituto Universitário Militar, 2017

ÍNDICE GERAL

**PREFÁCIO** xvii

*VALM Edgar Marcos de Bastos Ribeiro*

**PRÓLOGO** xix

*GEN José Luís Pinto Ramalho*

**INTRODUÇÃO GERAL** **1**

*COR TIR INF Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos*

**ESTUDO 1 – A CARREIRA MILITAR. DA ESPECIFICIDADE FUNCIONAL À CONCEÇÃO NORMATIVA E GESTIONÁRIA** **21**

*MAJ ADMIL José Augusto de Sousa Silveira*

**ESTUDO 2 – EVOLUÇÃO DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS DOS OFICIAIS DOS QUADROS PERMANENTES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS. ANÁLISE CRÍTICA E SUBSÍDIOS PARA UMA INTERVENÇÃO** **89**

*COR TIR INF Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos*

**ESTUDO 3 – ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE CARREIRAS EM PAÍSES AMIGOS E ALIADOS. ANÁLISE COMPARATIVA DAS MAIS RECENTES ALTERAÇÕES EM RELAÇÃO AO CASO PORTUGUÊS** **215**

*CMG M António Manuel Gonçalves Alexandre*

**ESTUDO 4 – MEDICINA CIVIL E MILITAR: DUAS VERTENTES INSEPARÁVEIS** **329**

*CMG MN Luís Carlos Bronze dos Santos Carvalho*

**ESTUDO 5 – O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DOS OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS. MITIGAR A INCERTEZA E A INSEGURANÇA** **401**

*MAJ ENG Manuel Carvalho Mateus*

**ESTUDO 6 – ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DAS CARREIRAS DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS. AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO NOVO EMFAR (DL N.º 90/2015 DE 29 DE MAIO)** **481**

*MAJ ADMIL Nuno Salvador Vicente Pedro*

**ESTUDO 7 – A MOBILIDADE ATIVO-RESERVA-REFORMA E A GESTÃO DAS CARREIRAS DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS** **543**

*CMG M Paulo Tomás de Sousa Costa*

**ESTUDO 8 – GESTÃO DO TALENTO NA FORÇA AÉREA. CONTRIBUTOS PARA UM MODELO** **623**

*Major TPAA Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins*

**LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS** **675**

**POSFÁCIO DE AUTORES** **683**

ÍNDICE DOS ESTUDOS

**ESTUDO 1 – A CARREIRA MILITAR. DA ESPECIFICIDADE FUNCIONAL À CONCEÇÃO NORMATIVA E GESTIONÁRIA** **21**

*MAJ ADMIL José Augusto de Sousa Silveira*

Resumo e Palavras-chave 21

*Abstract and keywords* 22

1. INTRODUÇÃO 23

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO 29

2.1. A gestão de recursos humanos 29

2.2. Gestão da administração pública. Da teoria burocrática à conceção gestionária 30

2.3. O estado da arte 33

3. A PROFISSÃO E A CARREIRA MILITAR 34

3.1. Carreira militar: disposições normativas 34

3.2. A profissão militar 36

3.3. Especificidades da função militar 40

4. A CARREIRA NA FUNÇÃO PÚBLICA 43

4.1. A função pública em geral 44

4.2. Os docentes do ensino universitário 47

4.3. Os magistrados judiciais 49

4.4. Especificidades da carreira na função pública 51

5. ANÁLISE COMPARATIVA 52

5.1. Fatores diferenciadores 52

5.2. Fatores ou elementos a preservar 55

6. CONCLUSÕES 58

BIBLIOGRAFIA 64

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice A – Modelo de análise 74

Apêndice B – Extrato do guião da entrevista – docentes universitários e técnicos superiores 75

Apêndice C – Extrato do guião da entrevista – interlocutores privilegiados 76

Apêndice D – Funções desempenhadas pelos interlocutores privilegiados 77

Apêndice E – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – Parte I 78

Apêndice F – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – Parte II 83

## ESTUDO 2 – EVOLUÇÃO DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS DOS OFICIAIS DOS QUADROS PERMANENTES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS. ANÁLISE CRÍTICA E SUBSÍDIOS PARA UMA INTERVENÇÃO 89

*COR TIR INF Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos*

Resumo e Palavras-chave 89
*Abstract and keywords* 90
1. INTRODUÇÃO 91
1.1. Contexto e problema 91
1.2. Objeto de estudo, objetivos e questões da investigação 92
1.2.1. Objeto e delimitação do estudo 92
1.2.2. Objetivos da investigação 95
1.2.3. Formulação das Questões da Investigação 95
1.3. Resumo da metodologia utilizada 97
1.4. Estrutura e conteúdo do estudo 98
2. REFERENCIAL TEÓRICO. BREVE REVISÃO DE LITERATURA 99
2.1. Distinções concetuais iniciais 99
2.2. Breve revisão teórica sobre o tema 'carreiras'. Definição de uma estrutura guia para a investigação nesta área 103
2.3. Revisão empírica sobre a reestruturação da carreira dos militares das Forças Armadas. Intervenção ao nível dos grupos de trabalho constituídos pelo Ministério da Defesa Nacional 109
3. OPÇÕES METODOLÓGICAS 120
3.1. Procedimento geral e modelo metodológico da investigação 121
3.1.1. Procedimento metodológico geral 121
3.1.2. Modelo metodológico da investigação 122
3.2. Posicionamento epistemológico e ontológico do investigador 124
3.3. Estratégia de investigação e desenho da pesquisa 126
3.4. Técnicas de recolha e análise de dados/material empírico 128
4. REVISÃO DOCUMENTAL. A EVOLUÇÃO DO MODELO NORMATIVO DE CARREIRA DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS 132
4.1. O contexto militar e a função militar 132
4.2. O modelo normativo de carreira de 1990. Breve caraterização 136
4.3. Evolução normativa e modelo atual 138
5. ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO DE CARREIRAS 146
5.1. Caraterização geral dos contextos nacional e internacional que justificam a evolução do modelo 146

5.2. Identificação inicial das variáveis do modelo e das suas relações mais importantes 148
5.3. Análise crítica do atual modelo normativo de carreiras 154
6. ESTUDO EMPÍRICO. PROJETO DE INTERVENÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS NA ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE CARREIRAS DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS 158
6.1. Recolha e organização dos dados do estudo empírico 159
6.1.1. Descrição geral de procedimentos 159
6.1.2. Detalhes do Projeto e manipulação metodológica dos dados 162
6.2. Principais resultados do estudo empírico. Apresentação e discussão inicial de resultados 164
6.2.1. Conceção de Carreira Militar e Carreira de Referência 164
6.2.2. Problemas e disfunções de carreira 168
6.2.3. Como os problemas e disfunções de carreira afetam os militares 173
6.2.4. Propostas de solução 177
7. PROJETO DE INTERVENÇÃO. INTEGRAÇÃO DE CONTRIBUTOS 183
7.1. Discussão Final dos problemas e das soluções 183
7.1.1. Da conceção de Carreira Militar 184
7.1.2. Dos problemas e disfunções de carreira 187
7.1.3. De como os problemas e disfunções de carreira têm afetado os militares 188
7.1.4. Das propostas de solução 190
7.2. Pressupostos, princípios orientadores e linhas de ação macro de um futuro projeto de intervenção 192
7.2.1. Pressupostos orgânicos e funcionais gerais do Projeto de Intervenção 192
7.2.2. Princípios orientadores do Projeto de Intervenção 194
7.2.3. Linhas de ação macro do Projeto de Intervenção 197
8. CONCLUSÕES 198
BIBLIOGRAFIA 200
ÍNDICE DE APÊNDICES 208
Apêndice 1 – Principais problemas e disfunções das carreiras militares – categoria de Oficial

**ESTUDO 3 – ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE CARREIRAS EM PAÍSES AMIGOS E ALIADOS. ANÁLISE COMPARATIVA DAS MAIS RECENTES ALTERAÇÕES EM RELAÇÃO AO CASO PORTUGUÊS** **213**

*CMG M António Manuel Gonçalves Alexandre*

Resumo e Palavras-chave 213
*Abstract and keywords* 214
1. INTRODUÇÃO 215
2. REFERENCIAL TEÓRICO. BREVE REVISÃO DE LITERATURA 219
2.1. Enquadramento conceptual. Breve revisão 219
2.1.1. A gestão de recursos humanos 219
2.1.2. Modelos de gestão 220
2.1.3. Impacto da gestão de recursos humanos nas organizações 223
2.1.4. Gestão de carreiras 225
2.1.4.1. A evolução do conceito de carreira 225
2.1.4.2. Carreiras organizacionais 226
2.1.4.3. Carreiras *proteanas* 227
2.1.4.4. Carreiras sem fronteiras 227
2.1.4.5. Carreiras inteligentes 228
2.1.4.6. Carreiras pós corporativas 228
2.1.4.7. Carreiras na administração pública 229
2.1.4.8. Carreiras militares 229
2.2. Enquadramento normativo da carreira militar nacional 231
2.2.1. Quadro legal de referência. Estruturação da carreira militar 231
2.2.2. Órgãos de gestão de recursos humanos dos Ramos das Forças Armadas Portuguesa 236
2.2.3. Situação geral de efetivos 238
2.2.4. Principais práticas de gestão 239
2.2.5. Reflexões anteriores sobre modelos de carreira 239
3. DAS ALTERAÇÕES ESTATUTÁRIAS ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO. ESTUDO EMPÍRICO 242
3.1. Metodologia seguida na investigação 242
3.2. Modelo de análise 244
3.3. Modelo atual de carreira 245
3.4. Principais alterações ocorridas 248
3.5. Impacto causado pelas principais alterações ocorridas 249
3.6. Mecanismos de gestão para fazer face às disfunções detetadas no modelo atual 251
3.7. Parâmetros mais relevantes para análise e inclusão no estudo comparativo 253
4. PRÁTICAS E MECANISMOS DE GESTÃO DE PAÍSES AMIGOS E ALIADOS 253
4.1. Alemanha 253
4.2. Brasil 255
4.3. Espanha 256

4.4. Estados Unidos da América 258
4.5. França 260
4.6. Holanda 261
4.7. Reino Unido 263
4.8. Análise comparativa das principais práticas de gestão dos países amigos/aliados e de Portugal 264
5. APLICABILIDADE AO CASO PORTUGUÊS 270
5.1. Ajustamentos organizacionais 271
5.2. Desafios e construção de um modelo alternativo 275
6. CONCLUSÕES 284
BIBLIOGRAFIA 287
ÍNDICE DE APÊNDICES
Apêndice A – Desenho atual da carreira de oficial das FFAA portuguesas 292
Apêndice B – Análise das entrevistas em profundidade realizadas 293
Apêndice C – Análise das entrevistas aos DP dos Ramos das FFAA portuguesas 300
Apêndice D – Análise dos questionários 301
Apêndice E – Grau de importância das alterações ocorridas 304
Apêndice F – Práticas de gestão na Alemanha 307
Apêndice G – Práticas de gestão no Brasil 309
Apêndice H – Práticas de gestão em Espanha 311
Apêndice I – Práticas de gestão nos Estados Unidos da América 313
Apêndice J – Práticas de gestão em França 315
Apêndice L – Práticas de gestão na Holanda 317
Apêndice L – Práticas de gestão no Reino Unido 319
Apêndice M – Aplicabilidade das práticas de gestão dos países ao caso português 322

**ESTUDO 4 – MEDICINA CIVIL E MILITAR: DUAS VERTENTES INSEPARÁVEIS 329**

*CMG MN Luís Carlos Bronze dos Santos Carvalho*

Resumo e Palavras-chave 329
*Abstract and keywords* 330
1. INTRODUÇÃO 331
2. ENQUADRAMENTO 331
3. METODOLOGIA 332
3.1. Procedimento metodológico 332

3.1.1. Procedimento Metodológico Geral 332
3.1.2. Modelo Metodológico da Investigação 334
3.2. Técnicas de recolha e análise de dados/material empírico 336
4. AS CARREIRAS MÉDICAS 336
4.1. As carreiras médicas civis 337
4.2. Carreiras médico-militares 338
4.2.1. A legislação e aspetos específicos da Carreira Médico-Militar 338
4.2.2. Modelo Metodológico da Investigação 343
4.2.3. Dificuldades na gestão das carreiras clínicas 343
4.3. Gestão das carreiras: inquérito e entrevistas dirigidas 344
5. COMPLEMENTARIDADES ENTRE O SISTEMA MILITAR E AS ESTRUTURAS DE SAÚDE CIVIL 349
5.1. As estruturas de saúde civil 350
5.1.1. O Serviço Nacional de Saúde 350
5.1.2. A Rede Privada de Saúde 351
5.1.3. A Cruz Vermelha Portuguesa 352
5.2. As estruturas do sistema de saúde militar 353
5.3. Interfaces entre o sistema de saúde militar e a saúde civil 356
5.3.1. Interfaces com o Serviço Nacional de Saúde 356
5.3.1.1. Interfaces com o CMSH 357
5.3.1.2. Interfaces com o CMA 358
5.3.1.3. Protocolos com a UTITA 359
5.3.1.4. Protocolos do HFAR 360
5.3.2. Interfaces com a Rede Privada de Saúde 361
5.3.3. Interfaces com a Cruz Vermelha Portuguesa 363
5.3.4. Outras Interfaces entre as Forças Armadas e a Saúde Civil 363
5.4. Opinião das personalidades do SSM quanto às complementaridades 364
6. EXEMPLOS INTERNACIONAIS DA RELAÇÃO SAÚDE MILITAR/ SAÚDE CIVIL 365
6.1. Espanha 365
6.1.1. Estruturas do Sistema de Saúde Militar Espanhol 365
6.1.2. Carreira Médico-Militar Espanhola 366
6.2. França 368
6.2.1. Estruturas do Sistema de Saúde Militar Francês 369
6.2.2. Carreira Médico-Militar Francesa 370
6.3. Reino Unido 370
6.3.1. Estruturas do Sistema de Saúde Militar Britânico 371

6.3.2. Carreira Médico-Militar Britânica 372
7. CONCLUSÕES 373
BIBLIOGRAFIA 378
ÍNDICE DE ANEXOS
Anexo A – MedMil dos três Ramos, referidos a Março de 2016 387
Anexo B – Estatística da UTITA 388
Anexo C – Taxas Moderadoras no SNS: utentes da ADM/ADSE/SNS 390
ÍNDICE DE APÊNDICES
Apêndice A – Mecanismos de ingresso nos QP e formação pré-graduada 391
Apêndice B – Inquérito aos Médicos Militares 394
Apêndice C – Guião da entrevista a personalidades responsáveis pelo SSM 397
Apêndice D – Outras Interfaces entre as Forças Armadas e a Saúde Civil 398

**ESTUDO 5 – O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DOS OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS: MITIGAR A INCERTEZA E A INSEGURANÇA 401**

*MAJ ENG Manuel Carvalho Mateus*

Resumo e Palavras-chave 401
*Abstract and keywords* 402
1. INTRODUÇÃO 403
2. ENQUADRAMENTO CONCETUAL 408
2.1. O Contrato Psicológico 408
2.1.1. Evolução do conceito e aplicação 408
2.1.2. O conteúdo e dimensões do Contrato Psicológico 409
2.1.3. A quebra do Contrato Psicológico 413
2.2. A Gestão de recursos humanos 415
2.2.1. Conceitos gerais da Gestão de Recursos Humanos 415
2.2.2. O Desenvolvimento de Carreiras 416
2.3. A Gestão de recursos humanos 419
2.3.1. Enquadramento 419
2.3.2. A evolução dos normativos legais 420
2.3.3. As restrições de efetivos 422
3. O CONTRATO PSICOLÓGICO NOS OFICIAIS DO EXÉRCITO 425
3.1. Caraterização da amostra e recolha de dados 426
3.1.1. Inquérito por Questionário 426
3.1.1. Entrevista 429

3.2. Interpretação dos dados do questionário 430
3.2.1. Avaliação do Contrato Psicológico 430
3.2.2. Obrigações do Oficial 433
3.2.3. Obrigações do Exército 436
3.2.4. Perceção da Transição 439
3.2.5. Cumprimento do Contrato Psicológico 441
3.3. Interpretação dos dados da entrevista 442
3.3.1. A quebra do Contrato Psicológico 442
3.3.2. Causas da quebra do Contrato Psicológico 444
4. AÇÕES PARA MITIGAR A INSEGURANÇA E A INCERTEZA 447
4.1. Aplicação de processos de desenvolvimento de carreiras ao estudo de caso 447
4.2. Outros mecanismos de gestão de recursos humanos 450
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS 452
BIBLIOGRAFIA 457
ÍNDICE DE ANEXOS
Anexo A – Necessidades de Desenvolvimento na Carreira 462
ÍNDICE DE APÊNDICES
Apêndice A – Modelo de Análise 463
Apêndice B – Evolução dos Efetivos do Exército desde 1990 464
Apêndice C – Frequências de Resposta ao Questionário de Avaliação do Contrato Psicológico 469

**ESTUDO 6 – O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DOS OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS: MITIGAR A INCERTEZA E A INSEGURANÇA 481**

*MAJ ADMIL Nuno Salvador Vicente Pedro*

Resumo e Palavras-chave 481
*Abstract and keywords* 481
1. INTRODUÇÃO 483
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO 485
2.1. Base conceptual 485
2.1.1. Carreira 486
2.1.2. Carreira militar 486
2.1.3. Gestão de carreiras 487
2.1.4. Estrutura das carreiras 487
2.1.4.1. Carreira vertical 487

2.1.4.2. Carreira horizontal 487
2.1.4.3. Carreira mista 488
2.1.4.4. Estrutura da carreira militar 488
2.1.5. Quadros especiais 488
2.1.6. Tempo de serviço militar 489
2.2. Estudos científicos no mesmo âmbito 489
3. METODOLOGIA 490
4. AS BASES ESTATUTÁRIAS DA CARREIRA DOS OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS 493
4.1. Antecedentes do Estatuto dos Militares das Forças Armadas 493
4.2. Estrutura e organização da carreira dos oficiais das Forças Armadas 494
4.2.1. Estruturação das carreiras 494
4.2.2. Reguladores de carreira 498
4.2.3. Efetivos 499
5. ALTERAÇÕES LEGISLATIVAS E ESTATUTÁRIAS COM IMPACTO NA CARREIRA MILITAR 501
5.1. Tipologia das normas analisadas 501
5.1.1. Normas transitórias e regimes excecionais 501
5.2. Evolução e tendências do enquadramento legislativo 503
5.3. Estruturação de carreiras 503
5.3.1. Quadros especiais 504
5.3.2. Tempo mínimo por posto 505
5.4. Reguladores de carreira 506
5.4.1. Reserva voluntária 506
5.4.2. Majoração do tempo de serviço 506
5.4.3. Reforma 507
5.4.4. Abate aos quadros permanentes 507
5.4.5. Limite de tempo no posto 507
5.4.6. Exclusão da promoção e passagem à reserva por ultrapassagem 508
5.5. Efetivos 509
6. A ALTERAÇÃO ESTATUTÁRIA DE 2015 511
6.1. Estruturação das carreiras 511
6.1.1. Quadros especiais 512
6.1.2. Tempo mínimo por posto 512
6.2. Reguladores de Carreira 513
6.2.1. Reserva voluntária 513
6.2.2. Majoração do tempo de serviço 513
6.2.3. Reforma 514

6.2.4. Abate aos Quadros Permanentes 514
6.2.5. Limite de tempo no posto 514
6.2.6. Limite de idade no posto 515
6.2.7. Exclusão da promoção e passagem à reserva por ultrapassagem 515
6.3. Efetivos 516
6.4. Análise das principais alterações 516
7. IMPACTO DAS ALTERAÇÕES LEGISLATIVAS E ESTATUTÁRIAS NAS CARREIRAS DOS OFICIAIS 519
7.1. Evolução dos perfis de carreira no Exército 519
7.2. Impacto dos efetivos existentes nas carreiras 522
7.3. Impacto do aumento do tempo de serviço 525
8. CONCLUSÕES 527
BIBLIOGRAFIA 529
ÍNDICE DE APÊNDICES
Apêndice A – Evolução dos quadros especiais 535
Apêndice B – Efetivos 540

**ESTUDO 7 – A MOBILIDADE ATIVO-RESERVA-REFORMA E A GESTÃO DAS CARREIRAS DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS. PRESSUPOSTOS E LIMITES PARA UMA REFORMULAÇÃO DO MODELO NORMATIVO EM VIGOR 543**

*CMG M Paulo Tomás de Sousa Costa*

Ponto Prévio 543
Resumo e Palavras-chave 545
*Abstract and keywords* 545
1. INTRODUÇÃO 547
1.1. Enunciado do tema e contexto da investigação 547
1.1.1. Enunciado do tema 547
1.1.2. Contexto da investigação 547
1.2. Justificação do estudo 548
1.3. Enunciado do tema e contexto da investigação 549
1.3.1. Objeto de estudo 549
1.3.2. Delimitação do tema 550
1.4. Objetivos da investigação 550
1.5. Procedimento metodológico 551

1.6. Organização do Estudo 552

2. A MOBILIDADE ATIVO-RESERVA-REFORMA NO MODELO ATUAL DE CARREIRA DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS 554

2.1. Evolução da carreira militar 555

2.2. Enquadramento legal atual 558

2.3. O papel atual da reserva 558

2.4. A Instituição Militar, os recursos e os militares – caracterização 559

3. A MOBILIDADE ATIVO-RESERVA-REFORMA EM PAÍSES DA UNIÃO EUROPEIA 565

3.1. Alemanha 566

3.2. Espanha 568

3.3. França 570

3.4. Holanda 573

3.5. Reino Unido 575

3.6. Resumo 578

4. A MOBILIDADE ATIVO-RESERVA-REFORMA – ESBOÇO DE UM FUTURO MODELO PARA OS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS 583

4.1. Modelos Concetuais 583

4.2. Critérios de avaliação 589

4.2.1. Critérios gerais estratégicos 589

4.2.2. Critérios específicos 590

4.2.3. Cruzamento dos critérios gerais estratégicos com os critérios específicos 590

4.2.3.1. Necessidades da Instituição Militar 590

4.2.3.2. Recursos financeiros disponíveis 591

4.2.3.3. Expetativas individuais dos militares 592

4.3. Escolha multicritério 593

4.3.1. Pesos para cada critério 594

4.3.2. Grau em que cada critério específico se aplica aos modelos 594

4.4. Linhas de ação para a reformulação do modelo de carreira militar 597

5. CONCLUSÕES 602

5.1. Procedimento metodológico 602

5.2. Resultados obtidos 603

5.3. Contributos para a implementação do novo modelo 604

Nota Final 606

BIBLIOGRAFIA 608

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice A – Questionário entregue aos adidos acreditados em Portugal 612
Apêndice B – Questionário entregue a especialistas de reconhecido mérito 614
Apêndice C – Resumo das entrevistas / inquéritos a especialistas de reconhecido mérito (documento distribuído em ficheiro eletrónico) 615
Apêndice D – Modelos em estudo 616

**ESTUDO 8 – GESTÃO DO TALENTO NA FORÇA AÉREA: CONTRIBUTOS PARA UM MODELO 623**

*Major TPAA Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins*

Resumo e Palavras-chave 623
*Abstract and keywords* 624
1. INTRODUÇÃO 625
2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE CARREIRAS 627
2.1. Desenvolvimento de carreiras 631
2.2. Gestão do talento 636
3. METODOLOGIA 642
4. MODELO DE GESTÃO DO TALENTO NA FORÇA AÉREA 644
4.1. A gestão de carreiras na Força Aérea 644
4.2. Linhas orientadoras para a integração da gestão do talento 648
5. CONCLUSÕES 660
BIBLIOGRAFIA 663

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – Modelo de "Lepak e Snell" 667
Anexo B – Tipologia das carreiras 668
Anexo C – Modelo de um Plano de gestão de carreira 669
Anexo D – *Dual career path system* 670
Anexo E – Oracle – Combinação de potencial com performance 671
Anexo F – Oracle – Matriz do talento 672
Anexo G – Oracle – Ficha do talento 673

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice A – Guião das entrevistas de investigação 674

# PREFÁCIO

A presente publicação – "**Modelos de desenvolvimento e gestão de carreiras Nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção**" – resulta de uma aprofundada investigação, realizada ao longo de três anos, no âmbito de um projeto do Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar (CIDIUM) intitulado de "**Desenvolvimento e gestão de carreiras em contexto militar**".

Nesta obra, que inclui uma coletânea de oito estudos, discutem-se questões relacionadas com os atuais modelos de carreira dos oficiais das Forças Armadas portuguesas e com as principais práticas de gestão de recursos humanos em vigor, sempre numa perspetiva crítica e de valor acrescentado, a qual se submete ao escrutínio do leitor para reflexão individual, debate e/ou eventual aplicação.

Para além da necessária revisão do quadro teórico e concetual onde se inserem, os vários estudos apresentam, em comum, uma análise documental normativa, a elaboração de um diagnóstico sobre modelos de carreira e instrumentos e práticas de gestão para a sua operacionalização, bem como sugerem formas de intervenção para resolver os problemas e disfunções diagnosticadas ou, no mínimo, para mitigar os seus efeitos.

Não obstante a matriz geral comum, os oito ensaios abordam as carreiras dos oficiais das Forças Armadas portuguesas de forma diferente, embora complementar, variando, quer no objeto de estudo e nos objetivos, quer na

metodologia de investigação utilizada (aqui intencionalmente explicitada). Para além das perspetivas organizacional e institucional, a maioria dos estudos apresenta ainda o lado individual dos problemas e das possíveis soluções, na perspetiva dos militares inquiridos por questionário e/ou por entrevista, o que muito enriquece a investigação, o debate e a sua utilização prática.

Esta variedade de objetivos e de perspetivas, bem marcada nos diversos textos, constitui um dos aspetos mais positivos desta obra, permitindo-nos refletir, de um modo mais abrangente e integrado, sobre a forma como as carreiras militares em Portugal foram concebidas e estruturadas e têm vindo a ser alteradas ao longo dos últimos 25 anos, com consequências diretas e indiretas, muito significativas, na gestão dos percursos profissionais dos militares e na gestão de vários outros subsistemas organizacionais.

Consideramos que, pela forma como a obra está organizada e mercê dos seus conteúdos, interessará a todos os militares, aos investigadores da área do comportamento humano em contexto militar, assim como aos da gestão de recursos humanos, aos responsáveis militares e políticos e aos cidadãos em geral.

A todos, votos de uma profícua leitura.

Lisboa, em 20 de abril de 2017

Vice-almirante Edgar Marcos de Bastos Ribeiro
Comandante do IUM

# PRÓLOGO

Uma primeira palavra para agradecer o convite para esta intervenção, num Livro que reúne um conjunto de trabalhos relativos à gestão dos recursos humanos nas Forças Armadas portuguesas. Felicito também a iniciativa, pela sua pertinência, quer quanto à oportunidade, quer quanto ao âmbito da investigação conduzida, que abrange: as especificidades da função militar e da respetiva carreira dos recursos humanos; o plano comparativo das compensações remuneratórias; a análise crítica da evolução dos modelos normativos da carreira dos militares; a estruturação e gestão das carreiras; assim como os sucessivos constrangimentos com que, nestes domínios, a Instituição tem vindo a ser confrontada; e ainda, a problemática da mobilidade ativo-reserva-reforma.

Esta é uma linha de investigação conduzida pelo Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar, sucessor do Centro de Investigação de Segurança e Defesa do antigo Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), sob a temática central – **Desenvolvimento e Gestão de Carreiras em Contexto Militar** – iniciativa que deve ser enaltecida e prosseguida com denodo, com a intenção de esclarecer, dinamizar e sensibilizar as tutelas, para o facto dos recursos humanos serem a mais-valia da Instituição Militar, desde que, a par da sua formação, a gestão e o desenvolvimento das carreiras favoreçam a motivação, a competência, a eficácia e a eficiência das Forças Armadas. Neste âmbito, importa ter presentes as especificidades de

cada Ramo e, sem ignorar o impacto das novas tecnologias, não esquecer o que a qualidade e quantidade dos efetivos representam para o Exército, claramente mais intensivo neste domínio que os outros Ramos.

Verdade se diga que a preocupação com a problemática relativamente aos recursos humanos tem estado sempre presente ao longo da história da Instituição Militar. Pode dizer-se que, no caso nacional, a partir de 1974 e numa lógica reformista, este conceito foi sempre apenas sinónimo de redução e, mesmo as ações na avaliação das carreiras, o seu caráter funcional e os desenvolvimentos normativos, foram sempre instrumentais para atingir aquele objetivo.

Contudo, deve ser referido o que aconteceu em 2006, em que foi constituído por determinação do Ministro da Defesa Nacional, por seu despacho de 9 de maio de 2006, um Grupo de Trabalho (GT) com a missão de estudar e identificar situações que permitissem uma decisão com vista à "Reestruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas". Este grupo foi constituído no IESM, sob a presidência do seu então Diretor, e com a participação das estruturas de pessoal de cada um dos Ramos, da Direção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM) e da Secretaria Geral (SG) do Ministério da Defesa Nacional (MDN), e ainda das Associações Sócio Profissionais de Oficiais, Sargentos e Praças. Conforme determinado, o Relatório Final foi apresentado ao Ministro da Defesa Nacional em 15 de dezembro do mesmo ano. A elaboração do Relatório coube a um grupo de missão constituído por professores militares do IESM, que registou todas as contribuições dos intervenientes no GT, consolidou as discussões e as observações e propostas levantadas e procedeu à redação final.

Este Relatório Final constituiu o Diagnóstico mais aprofundado, mais abrangente e com uma visão sistémica, das implicações e realidades verificadas nos três Ramos das Forças Armadas, no domínio da gestão de recursos humanos, alguma vez elaborado. Apresentou uma visão integrada dos paralelismos e das disfunções nos corpos permanentes de Oficiais e Sargentos e uma avaliação crítica em relação ao quadro e carreira de Praças da Armada. Durante o período referido foram enviados ao MDN e Ramos, relatórios intercalares, com o andamento dos trabalhos, solicitando uma participação e validação ou não das disfunções identificadas, das propostas implícitas e, também, da orientação que estava evidenciada nos trabalhos.

Na verdade, essas dificuldades nunca foram ultrapassadas, "fixando-se os Ramos na permanente actualização do diagnóstico apresentado e fazendo depender a sua contribuição, na procura de soluções e no desenho dos modelos alternativos de Carreiras apresentados, da validação do mesmo

Diagnóstico, pelos Chefes dos Ramos". Também a ausência, por parte da Tutela, em se pronunciar sobre a Lei Orgânica da futura estrutura da Defesa Nacional, impediu uma análise mais crítica e mais fina, relativamente ao nível da dimensão dos efetivos e das estruturas críticas ao dispositivo do sistema de forças nacional e das estruturas dos órgãos centrais e fora dos Ramos, a nível nacional e no âmbito das organizações internacionais em que a Instituição Militar, por imperativos nacionais, se faz representar.

Neste Relatório Final foram levantados dezasseis problemas e disfunções, a par de soluções e opções de novas modalidades e desenho de carreiras, umas explícitas e outras implícitas na caraterização das razões identificadas para as disfunções e práticas díspares em situações similares e que foram agrupadas em grandes blocos: o congestionamento das carreiras; as dificuldades na retenção de militares altamente qualificados; as limitações à mobilidade funcional e geográfica e a inexistência de saídas laterais institucionalizadas; a desatualização das necessidades funcionais dentro e fora dos Ramos e das Forças Armadas (neste particular, em articulação com a necessidade da formação contínua dos Quadros Permanentes em Oficiais e Sargentos, foram identificados os quantitativos anuais que, por imperativos de carreira, frequentam os estabelecimentos de ensino militar e que não deveriam pesar nos efetivos orgânicos das unidades, estabelecimentos e órgãos, situação que até hoje não foi reconhecida e que se agravou, continuando a pesar nos efetivos autorizados).

Foi, de forma complementar, feita a caraterização funcional das categorias, classes/armas e serviços/especialidades, dos tipos de promoção (escolha e diuturnidade), das assimetrias na formação formal da carreira dos militares, a par da falta de harmonização entre os sistemas de avaliação dos Ramos e na sua utilização como instrumentos de gestão do pessoal. Foi verificada, também, a pouca expressão da dimensão e desenvolvimento horizontal das carreiras dos militares. Por último, foi ainda observada a necessidade do alinhamento do sistema educativo militar com os critérios de Bolonha, quer para garantir o seu reconhecimento em paridade com o que acontece na Universidade, quer como alerta para as necessidades de qualificação do pessoal militar utilizado como docente, assim como a sua gestão futura e desenvolvimento de carreira.

Neste conjunto identificado, foram ainda caraterizadas as situações que correspondiam à desvalorização da Condição Militar, à perda de competitividade das carreiras militares, relativamente a outras que, durante significativo tempo, serviram de referência e estiveram equiparadas, designadamente magistrados, professores universitários e diplomatas, incluindo a evolução das respetivas

grelhas salariais; avaliada também a evolução da assistência na doença aos militares, a ação complementar e o apoio à Família Militar e a mobilidade ativo-reserva-reforma, incluindo as condições de retribuição monetária. Pode dizer-se que as disfunções que nestes domínios foram apontadas, não só não foram acauteladas como hoje estão mais agravadas.

Perante o Relatório apresentado e o silêncio das Chefias, a Tutela entre a decisão e a passividade, optou por esta última, e fez novo despacho de nomeação de um novo grupo de trabalho com a missão de "Aprofundar o Diagnóstico", o qual, em 23 de outubro de 2007, apresentou o seu Relatório Final, mantendo, no essencial, as mesmas dezasseis recomendações.

Dez anos depois, são apenas conhecidas decisões sobre o natural desenvolvimento da reforma do ensino militar, segundo os critérios do Processo de Bolonha, e, mais recentemente, a aprovação do "Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas» (RAMMFA), o qual, como preconizado nos Relatórios de 2006 e 2007, constituirá um importante instrumento de gestão de recursos humanos aplicável aos militares dos três Ramos das Forças Armadas.

No contexto das mudanças em torno das carreiras militares, importa ainda alertar para que qualquer opção por alterações pontuais, não obedecendo a um projeto integrado, pode resultar incoerente, ser penalizadora para os militares e para a Instituição Militar e, em última análise, não contribuir para a preservação da Condição Militar.

Vejo, assim, com satisfação, que estes temas estão a ser, novamente, objeto de avaliação e investigação atualizada, numa Casa cuja tradição é estudar os assuntos de forma aprofundada, objetiva e com um caráter operativo, para utilização pelos Ramos, sugerindo soluções e permitindo ajustamentos de pormenor, perante uma realidade que parece hoje algo ignorada, que é a singularidade da função militar e a especificidade de cada um dos Ramos.

Este Livro n.º 16 da Coleção "ARES" e os Estudos que o integram, são um passo significativo na concretização do objetivo enunciado e, o dinamismo da linha de investigação proposta, uma garantia de que a inovação e a adequação das práticas e procedimentos numa Instituição Militar moderna, virada para os desafios do futuro e apostada na competência e motivação dos seus recursos humanos, saberá compatibilizar exigências comportamentais, com expetativas profissionais, mas sobretudo com a busca da excelência do desempenho e a garantia da eficácia e eficiência na concretização dos objetivos estabelecidos.

Importa, contudo, ter presente que a carreira militar tem por base práticas

e valores de referência, designadamente os vertidos no estatuto da Condição Militar (Lei n.º 11/89 de 1 de junho) e a operacionalização de conceitos como a competência, o espírito de missão, a disponibilidade, inclusive para avançar para situações limite ou de risco de vida, disciplina e de restrição do exercício de alguns direitos consignados na Constituição da República.

Como medida de compensação, a própria Condição Militar prevê um regime particular de benefícios sociais para os militares das Forças Armadas e respetivas famílias, como forma de acautelar a especificidade da Condição Militar, enquanto fator de coesão, de disponibilidade moral e funcional das tropas, em especial quando destacadas no exterior do Território Nacional (Forças Nacionais Destacadas). No entanto, a sua expressão prática na atualidade tem-se afastado, de forma preocupante, desse referencial normativo.

Termino com a transcrição do último parágrafo do Prólogo do Relatório Final apresentado em dezembro de 2006, a que me referi anteriormente, mas que se aplica integralmente aos oito trabalhos que são apresentados neste n.º 16 da Coleção "ARES"

> Como uma última reflexão deste Prólogo, estamos convictos de que o sucesso de qualquer projecto, e deste em particular, dependerá, em primeira instância, do grau de envolvimento das pessoas, designadamente das chefias e das entidades que o vão executar e tornar consequente e, ainda, da capacidade, vontade e competência, para operacionalizar todas as suas vertentes, para o que é importante a adesão dos três Ramos das Forças Armadas e a modificação e/ou adequação de atitudes e de algumas das práticas de gestão de recursos humanos em vigor.

Lisboa, 10 de abril de 2017

General José Luiz Pinto Ramalho

# INTRODUÇÃO GERAL

**Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos**
Coronel de Infantaria Tirocinado
Instituto Universitário Militar
Subdiretor do CIDIUM
Investigador Integrado do CIDIUM
Doutorando, Universidade Lusíada, Lisboa
Lisboa, Portugal
labs0892@gmail.com

O objetivo central desta Publicação é continuar a divulgar alguns dos conteúdos da investigação que se desenvolve no Instituto Universitário Militar (IUM), cuja coordenação está a cargo do seu Centro de Investigação e Desenvolvimento (CIDIUM), sendo que, a oportunidade nos leva, nesta ocasião, a elaborar sobre as carreiras militares, a sua estruturação e gestão, as similaridades em relação a outras carreiras e as suas especificidades mais marcantes. A referida oportunidade conduz-nos ainda a acolher, nesta publicação, o debate sobre as sucessivas alterações introduzidas ao enquadramento legal que serve de pano de fundo à estruturação e à gestão das carreiras militares, designadamente em sede de Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR). O estudo das consequências das referidas alterações sobre o contexto militar, na dupla perspetiva institucional e individual, e em relação a algumas áreas funcionais em concreto, é um objetivo complementar.

Este livro é composto por um conjunto de oito trabalhos, elaborados no âmbito de uma linha de investigação que teve como instituição de acolhimento o Centro de Investigação de Segurança e Defesa do IESM (CISDI), atual CIDIUM, sob a temática central "**Desenvolvimento e gestão de carreiras em contexto**

**militar**", a partir do que se discutem os atuais modelos de carreira e as práticas de gestão de recursos humanos em vigor nas Forças Armadas (FFAA) portuguesas.

Em contexto castrense, as carreiras dos militares dos Quadros Permanentes das FFAA continuam a assumir uma importância particular, quer na perspetiva individual, quer na gestão que a organização faz dos seus recursos humanos. Não se recrutam oficiais generais diretamente do mercado de trabalho. Simplesmente porque não existem. A "construção" de um oficial general, ou mesmo de um oficial superior, é o corolário de um desenvolvimento gradual de carreira, onde se cruzam uma densa e multidisciplinar formação inicial e contínua, formal e não formal, em ambiente académico e em contexto de trabalho, com o desempenho de várias tipologias de cargos e funções de complexidade e responsabilidade crescentes, tudo isto integrado num processo progressivo e aturado de seleção, ao longo de todo o percurso profissional. As carreiras militares assentam ainda num conceito estatutário e efetivo, nem sempre bem clarificado do ponto de vista da mensagem que se passa para o exterior, o conceito de Condição Militar (AR, 1989), um dos elementos estruturantes que é recorrentemente abordado neste livro.

Estes são alguns dos ingredientes da conceção normativa de carreira militar, que se insere no 'sistema de carreira' da Administração Pública (AP) portuguesa e, dentro deste, na tipologia de carreiras designada por 'corpos especiais'. Está estatutariamente definida como "o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si" (MDN, 1990, art.º 27.º). Dadas as caraterísticas da organização militar e decorrente da sua necessária hierarquização, a carreira militar está intimamente associada à profissão militar, significando um percurso longo e variado e "[…] deve ser, por princípio, desenvolvida em progressão vertical através das promoções, garantindo-se a seleção dos mais aptos para o exercício de funções inerentes ao posto imediato" (MDN, 2015, Preâmbulo).

Embora as carreiras militares continuem a inserir-se concetualmente nas carreiras de tipo organizacional e no modelo burocrático tipicamente weberiano, assente numa abordagem teórica tradicional (Martins, 2010), como será explicitado em alguns dos estudos que de seguida se apresentam, considera-se que, mercê das sucessivas alterações estatutárias e do contexto geral de mudança em que as FFAA se inserem, o quadro teórico de referência do seu estudo se aproxima, de forma crescente, das carreiras de tipo *proteano*, assumindo os militares, desejavelmente, um papel cada vez mais interventivo na

definição do seu próprio percurso profissional. Isto, para além de tornar mais complexa a estruturação e, sobretudo, a gestão de carreiras, poderá constituir, no futuro, um novo paradigma, designadamente no que concerne à relação que se estabelece entre a Instituição e o militar. Neste sentido, também em contexto militar, os conceitos de estabilidade e segurança profissional, elementos essenciais de uma carreira longa e quase exclusivamente regulada pela organização, poderão dar lugar a outros conceitos, embora, necessariamente, sem alienar a essencialidade e o valor da Condição de Militar.

Numa perspetiva complementar e aparentemente paradoxal em relação às grandes linhas do conceito de carreira militar apresentado, surge a necessidade de gerir, separadamente, alguns tipos de carreiras. São os casos das carreiras nas áreas da pilotagem, das engenharias, da saúde, das tecnologias e de outras áreas de matriz marcadamente técnica, cujo paralelo com o mercado de trabalho externo exige, por parte da organização militar, uma gestão ponderada de equidades e equilíbrios intra e inter-organizacional, em prol da eficiência e da motivação e retenção dos militares nas fileiras; ou, em alternativa, a assunção da utilização de um paradigma substancialmente diferente para suprir, pontualmente, necessidades concretas nestas áreas do conhecimento.

A investigação dada à estampa através desta publicação discute estes e outros pressupostos e os desafios daí decorrentes, procurando constituir-se numa base de reflexão, relativamente abrangente e profunda, sobre um assunto de sempre, em relação ao qual todos temos opinião, e que, nos tempos que correm, assume peculiaridades que estão a transformar o modo como a Sociedade, a opinião pública e os próprios militares observam e vivem a 'função militar'. Longe vão os tempos em que o militar, sobretudo o militar de carreira, não questionava a profissão, os valores que a definiam, o contexto e as circunstâncias em que as missões eram cumpridas ou as contingências de ser militar. O desafio que se coloca à Instituição Militar é, neste contexto de mudança acelerada e de alteração de referenciais, também cada vez maior.

Dos oito estudos que de seguida se apresentam, seis constituem uma seleção de alguns dos melhores trabalhos finais elaborados durante os Cursos de Promoção a Oficial General (CPOG), de Estado-Maior Conjunto (CEMC) e de Promoção a Oficial Superior (CPOS), correspondendo a outros tantos capítulos independentes, aos quais se associam dois outros estudos, sobre a mesma temática geral. Um deles, o estudo 2, decorre de uma investigação autónoma iniciada durante a primeira parte de um ciclo de estudos de doutoramento em gestão, na vertente de recursos humanos. O outro, o estudo 8, resulta de um trabalho final (monografia) desenvolvido no âmbito da Pós-graduação em

Dinâmicas Sociais e Organizacionais na Universidade Autónoma de Lisboa, em estreita coordenação com o IUM.

Os textos apresentados foram parcialmente adaptados para efeitos desta publicação, embora houvesse a preocupação em manter, no essencial, de forma intencional e explícita, a matriz metodológica geral (como veremos, de grande abrangência) que esteve na origem das respetivas investigações, e que enforma os trabalhos que têm sido produzidos no IESM e no IUM, admitindo, por isso, que os oito estudos, para além da proposta de conteúdos para debate, possam igualmente servir de referência e crítica nos seus aspetos mais formais.

O resultado das investigações, resumidas nos textos que agora se publicam, inserem-se numa das áreas científicas do domínio "nuclear" das Ciências Militares – o **Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar** – cuja conceção geral nos remete para "[…] comportamentos e atitudes fundados em valores e códigos de referência moral e cívica, consubstanciados no conceito de Condição Militar", a que acresce a "[…] área relativa à saúde, proteção, bem-estar e desempenho do ser humano em ambientes operacionais, englobando a compatibilidade física, fisiológica, psicológica e cognitiva entre os militares, sistemas tecnológicos, missões e ambientes"[1].

No primeiro estudo, que serve como 'pano de fundo' geral aos restantes textos que vamos encontrar neste livro, o **Major de Administração Militar José Augusto de Sousa Silveira** discute as especificidades da função militar e da carreira militar, distinguindo-as de outras realidades socioprofissionais, no âmbito das vertentes concetual e gestionária.

Depois de um breve enquadramento teórico, onde aborda concetualmente a gestão de recursos humanos (GRH) e a carreira numa perspetiva geral, expõe as principais caraterísticas da carreira militar, caraterizando a atual conceção normativa, que está subjacente ao modelo em vigor, e identifica as especificidades da função militar.

Posteriormente, remete-nos para uma comparação sistemática da carreira e da profissão militar com outras realidades socioprofissionais nacionais, assumindo sempre uma posição crítica em relação à crescente tendência de descaraterização da função militar em Portugal. A partir desta análise comparativa, observada numa perspetiva legal evolutiva, o autor procura caraterizar os fatores diferenciadores de duas realidades – o contexto castrense

[1] Adaptado de "*NATO Science & Technology Organization, Human Factors and Medicine panel (2006), AC/323 Terms of Reference*".

nacional e a função pública – com a finalidade de identificar e estabelecer limites, concetuais e gestionários, em relação aos quais considera que, se não forem respeitados, poderão continuar a conduzir à sucessiva perda de especificidade da carreira militar e a uma descaraterização inevitável da função militar.

Em seguida, o Major José Silveira elabora sobre as especificidades de duas carreiras com estatuto particular, anteriormente equiparadas à carreira militar no plano remuneratório – os docentes do ensino universitário e os magistrados judiciais. Em relação a estas duas realidades, o autor analisa, entre outras especificidades, os critérios de acesso e as condições de desenvolvimento na carreira, os regimes contratuais e a sua evolução em termos jurídicos e de estabilidade profissional, o regime de trabalho, o estatuto remuneratório, o plano dos direitos e das regalias. As especificidades destas duas carreiras contrapõem-se à carreira geral da função pública, "[…] cujas especificidades têm tendencialmente sido anuladas em nome de um modelo gestionário".

É exatamente a maior ou menor aproximação do modelo de GRH das carreiras analisadas a este modelo gestionário que, posteriormente, constitui o principal elemento de comparação com a carreira militar, com reflexos na maior ou menor limitação do estatuto de carreira e dos respetivos privilégios (*e.g.*, regimes de compensação e ação social complementar, subsistemas de saúde).

O autor deste primeiro texto apresenta ainda um breve estudo empírico, onde procura confirmar as principais tendências evidenciadas na análise documental. Para isso, recorre a uma estratégia de investigação de matriz qualitativa e a um desenho de pesquisa comparativo, optando por um raciocínio dedutivo e um método essencialmente descritivo (opções também utilizadas durante a análise crítica que faz do acervo documental legal que informa as carreiras da função pública e, em particular, das três carreiras que analisa em pormenor). Neste estudo empírico, assume, como instrumento privilegiado de recolha de dados, o inquérito por entrevista, semiestruturada e estruturada, em profundidade, cuja análise posterior lhe permite efetuar uma comparação importante com a revisão documental anterior, e constatar uma certa unanimidade nas respostas à questão que pretendia averiguar: se a profissão militar merecia um tratamento diferenciado de outras realidades socioprofissionais a nível nacional e justificaria, por isso mesmo, um estatuto específico. Estas entrevistas foram conduzidas junto de interlocutores privilegiados, designadamente quadros militares de reconhecida experiência, professores universitários com estudos realizados na área militar e técnicos superiores da função pública.

Sublinham-se algumas das conclusões do estudo empírico em relação à carreira e à profissão militar:

– Num contexto de reforma da AP, o atual modelo de carreira militar, não obstante a sua especificidade, tem estado condicionado pelas restrições económico-sociais e pelas opções políticas que se prendem com a adoção de novos modelos de gestão, com reflexos nas limitações à progressão vertical e no progressivo esvaziamento dos sistemas de proteção e apoio social;

– O conceito de Condição Militar exige um estatuto diferenciado, decorrente do reconhecimento de que os militares estão sujeitos a deveres e restrições singulares, e, por outro lado, deve ser um fator limitador de alterações normativas ao estatuto de carreira;

– Não obstante a Instituição Militar tenha funções de soberania e a Condição Militar deva ser considerada como um valor do Estado, mercê de sucessivas reformas e constantes alterações, a carreira militar (categoria de oficial) perde em toda a linha para a carreira dos magistrados judiciais, a qual, sofrendo muito menos alterações, continua a afirmar o seu caráter excecional e a observar a manutenção de privilégios que tornam o exercício daquela função apelativo;

– Numa época em que a sociedade reclama de uma crise de valores, medidas políticas de caráter pedagógico sobre a cidadania, associadas à disseminação de uma cultura de defesa, poderiam conduzir a uma maior sensibilização em relação a esta área e a um maior reconhecimento social do papel e da utilidade das FFAA e da profissão militar.

O autor recomenda, para futuras investigações, a inclusão do estudo da carreira diplomática e das carreiras militares em países ocidentais, bem como investigações focadas em como potenciar a aproximação da Sociedade Civil com a Instituição Militar e promover o reconhecimento social das FFAA.

No segundo estudo, o **Coronel Tirocinado de Infantaria Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos** procede a uma análise crítica da evolução do modelo normativo de carreira dos militares das FFAA portuguesas, na categoria de oficial, procurando esclarecer sobre a sua atualidade e formas de intervenção, de natureza normativa e gestionária, para mitigar os atuais problemas e constrangimentos, e salvaguardar um melhor funcionamento organizacional no futuro. O autor discute, numa tripla perspetiva – concetual, teórica e empírica –, a evolução do modelo desde 1990, altura em que foi aprovado o primeiro EMFAR, e aponta alguns subsídios para aquilo que poderá ser um projeto de intervenção, quer em relação à (re)estruturação do modelo (desenho geral) da carreira militar, quer às respetivas práticas de GRH.

Depois de uma breve revisão de literatura (concetual e empírica), e uma análise documental sobre a evolução do enquadramento legal e de estudos e

relatórios já existentes, o investigador procede a um novo estudo empírico, onde procura confirmar, através da perspetiva individual dos respondentes, as tendências observadas durante a revisão de literatura e documental.

Da revisão de literatura destaca-se o referencial teórico (estrutura guia para a investigação) que fundamenta a pesquisa, com particular enfoque para os conceitos estruturantes 'carreira militar' e 'modelo', e a discussão sobre as principais conceções e teorias no âmbito da carreira militar. Releva-se, ainda, a revisão sobre os resultados dos estudos de reestruturação das carreiras dos militares das FFAA de 2006 e 2007 determinados pelo Ministro da Defesa Nacional.

Da análise documental salienta-se a caraterização do contexto militar e da função militar, e a descrição do atual modelo estatutário de carreira, criado em 1990, e a sua evolução normativa até à revisão de maio de 2015. Na sequência desta revisão documental, o autor procede a uma análise crítica do modelo de carreiras militares, com base num referencial previamente definido, carateriza brevemente os contextos nacional e internacional que explicam a evolução do modelo, e representa esquematicamente as suas principais variáveis e as respetivas relações mais importantes, quer do ponto de vista da estruturação da carreira (modelo normativo), quer da sua operacionalização (processos e práticas de gestão).

Com o estudo empírico, que posteriormente conduz, o Coronel Lúcio Santos procura obter a perceção geral dos oficiais das FFAA em relação ao objeto da investigação, distribuído por quatro grandes linhas: a conceção individual de carreira, os principais problemas e disfunções, a forma como estes têm afetado a própria carreira, e, por último, as soluções que preconizariam para melhorar a atual situação, quer no que concerne ao desenho da carreira (modelo normativo), quer às respetivas práticas de gestão. Para o efeito, são definidos os contornos epistemológicos, ontológicos e metodológicos do estudo empírico, e a lógica de investigação que lhe está subjacente, indutiva e de construção de sentido, apoiada numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de pesquisa de tipo estudo de caso de horizonte temporal longitudinal. Para a recolha dos dados o autor socorre-se de um inquérito, inicialmente por entrevista e, posteriormente, por questionário de perguntas abertas, o qual aplicou a cerca de dez dezenas de oficiais superiores das FFAA durante dois anos consecutivos. Para análise dos dados foi utilizado um programa específico de tratamento de texto, *NVivo qualitative data analysis software, version 11 for Windows*.

Os resultados da investigação mostram a existência de alterações normativas significativas na estruturação das carreiras militares ao longo da evolução do

quadro legal, designadamente do Estatuto, com consequências institucionais e individuais relevantes, quer a nível dos processos e práticas de gestão de carreira, quer das expetativas dos militares.

Após a discussão final dos resultados sobre os problemas e as soluções encontradas, para ultrapassar os principais constrangimentos ou, no mínimo, mitigar os seus efeitos, o autor equaciona, na parte final do trabalho, algumas formas de intervenção, em relação ao que identifica, de modo integrado, os seus pressupostos orgânicos e funcionais, e sugere alguns princípios orientadores, de natureza concetual e gestionária, para posterior reflexão e operacionalização das mudanças mais importantes.

O relatório da investigação do **Capitão-de-mar-e-guerra, de Marinha, António Manuel Gonçalves Alexandre**, que constitui o terceiro estudo, é uma das peças centrais da presente publicação, ao abordar, de forma direta, a estruturação e a gestão de carreiras em países amigos e aliados, e ao proceder a uma análise comparativa das mais recentes alterações em relação ao caso português, no sentido de proporcionar alguma reflexão sobre um eventual *benchmarking*.

O autor, no seu estudo, centra-se na estruturação e na gestão das carreiras militares, num momento, mais um, de grande mudança, decorrente da última revisão do EMFAR (maio de 2015), abordando as principais alterações normativas e estudando as suas implicações, nas perspetivas institucional e individual. Define como objetivo geral da investigação "[…] avaliar, a partir de um estudo comparativo, com referência ao caso português, as principais práticas de gestão que têm sido utilizadas por Forças Armadas de países amigos e aliados e que podem ajudar a operacionalizar as alterações mais relevantes ocorridas no modelo de gestão de carreira dos oficiais dos Quadros Permanentes das Forças Armadas portuguesas com o grau académico de mestre".

Sob o ponto de vista metodológico, chama-se a atenção do leitor para a objetividade da formulação do problema e das questões da investigação, para o importante trabalho de revisão documental e para a oportunidade e o valor das entrevistas conduzidas junto de várias personalidades nacionais e estrangeiras (de sete países), bem como para as entrevistas confirmatórias de validação do modelo teórico proposto pelo investigador, com efeitos muito positivos na coerência, sistematização e credibilidade dos resultados apresentados.

A abordagem metodológica escolhida pelo Comandante António Alexandre, uma estratégia de natureza qualitativa e um desenho de pesquisa

comparativo (multi-caso), a que associou uma aproximação indutiva e de construção de sentido, parece ter permitido aumentar a compreensão sobre as principais alterações introduzidas ao modelo de carreira dos oficiais portugueses e promover uma operacionalização mais simples e eficiente (a partir das melhores práticas de GRH), apoiada num *benchmarking* ancorado na experiência dos vários países estudados.

Como principais contributos para o conhecimento, considera-se que este terceiro estudo permite identificar as principais alterações introduzidas nas carreiras dos oficiais das FFAA portuguesas que resultam do novo quadro estatutário de 2015, obter um melhor conhecimento acerca das principais alterações legais levadas a cabo nos últimos anos em alguns países amigos e aliados, e da forma como criaram mecanismos de gestão que lhes permitiram adaptar-se às novas circunstâncias. O estudo possibilita ainda, decorrente de um processo comparativo, dar a conhecer que mecanismos de gestão em uso nesses países, no todo ou em parte, podem ser aplicados ao caso português, no sentido de ajudar a operacionalizar as principais alterações estatutárias ocorridas em maio de 2015.

Pelo referido, admite-se que o leitor em geral e os gestores de recursos humanos dos Ramos das FFAA considerem este estudo como muito importante, o qual materializa um contributo relevante sobre um tema atual e fundamental para as FFAA portuguesas, cuja utilidade efetiva dependerá sempre do aproveitamento que dele se fizer.

Em termos de investigação futura, o autor considera que seria importante prosseguir-se a análise desta temática, alargando o estudo às carreiras dos demais oficiais dos Quadros Permanentes (QP) e utilizando, se possível, amostras de maior dimensão.

No quarto estudo aborda-se, de uma forma concreta, uma das matérias mais atuais e importantes para os militares, a Medicina Militar e a sua relação com a Medicina Civil. Da autoria do **Capitão-de-mar-e-guerra, de Medicina Naval, Luís Carlos Bronze dos Santos Carvalho**, este texto ajuda-nos a refletir sobre as carreiras Médico-Militares, designadamente sobre a forma de melhor harmonizar a capacidade e a satisfação dos profissionais de saúde militar, comparativamente com as expetativas dos seus pares civis.

Efetuando um diagnóstico sobre a Carreira Médico-Militar nacional e apoiando-se numa análise de vários sistemas de saúde militares estrangeiros, o investigador desenvolve a tese da necessária complementaridade entre a Medicina Militar e a Medicina Civil e recomenda um modelo teórico, em

relação ao qual considera que permitirá criar interfaces com vista a uma inter-relação cada vez maior entre as capacidades militares e a Medicina Civil.

Para o efeito, o autor utiliza uma metodologia de matriz hipotético-dedutiva, sustentada num inquérito por questionário sobre a temática da carreira, aplicado a todos os médicos que prestam serviço no Hospital das Forças Armadas (HFAR) do Pólo de Lisboa, complementado com entrevistas semiestruturadas (cujo guião se apresenta em apêndice) sobre a carreira e sobre complementaridades entre sistemas de saúde, ao Diretor de Saúde Militar, ao Diretor do HFAR e aos Diretores de Saúde dos Ramos. Paralelamente, procede a uma revisão de toda a legislação civil e militar no que concerne às carreiras médicas e ainda à análise comparativa dos sistemas de saúde militar de outros países europeus, acrescentando valor efetivo a esta investigação.

Como principais conclusões deste quarto estudo, o Comandante Luís Bronze aponta, entre outras, as seguintes:

– A Carreira Médico-Militar está fortemente desatualizada em relação à realidade civil, apresentando incongruências com a Carreira Médica-Civil, geradoras de significativa desmotivação, embora com incidências diferentes ao nível dos três Ramos das FFAA;

– Um dos maiores problemas da gestão da Carreira Médico-Militar é a quase total ausência de médicos de Medicina Geral e Familiar, o que tem conduzido à atribuição de funções operacionais a especialistas hospitalares, com consequências negativas ao nível da motivação profissional, situação que urge ultrapassar (através da criação de uma carreira médica operacional?);

– Já existem fortes complementaridades entre as capacidades militares e a Medicina Civil, que deverão ser mantidas e incrementadas, em relação ao que o autor sugere várias medidas que poderão ser implementadas, salvaguardando, simultaneamente, o desenvolvimento e sustentação do HFAR;

– Vários modelos estrangeiros, designadamente em Espanha, França e Inglaterra, têm procurado criar uma interpenetração cada vez maior entre a Medicina Civil e a Medicina Militar, articulando, com vantagem, carreiras e serviços militares com a respetiva saúde civil.

Como recomendação macro, o autor sugere uma equiparação das carreiras entre a Medicina Civil/Militar, bem como o reforço das complementaridades entre os dois sistemas de saúde. Mais em concreto, em relação à Carreira Médico-Militar, o investigador recomenda ainda:

– Que exista harmonização entre os Ramos das FFAA, quanto às condições de promoção, antiguidades na admissão e em toda a legislação que promova a evolução técnica;

– Que a base do Sistema de Saúde Militar se apoie em médicos de Medicina Geral e Familiar (logo, é imperiosa a sua admissão em maior número), à semelhança do que acontece em outros países aliados; este desiderato permitiria uma melhor gestão de recursos clínicos e, simultaneamente, limitaria o fenómeno da "plurivalência do médico militar especialista hospitalar", altamente desmotivadora.

A problemática da equiparação das carreiras entre a Medicina Civil e a Medicina Militar, bem como as questões da harmonização entre os Ramos e da necessidade de médicos de Medicina Geral e Familiar, tem ainda ligação, quer com o problema dos interfaces entre a Carreira Médico-Militar / Medicina Civil, quer com os novos modelos para o Sistema de Saúde Militar, em relação ao que o autor elenca várias recomendações na parte final do seu estudo.

No quinto estudo, o **Major de Engenharia Manuel Carvalho Mateus** traz-nos uma perspetiva sobre o sentimento de insegurança, incerteza e insatisfação, que pontualmente se vive no seio das FFAA, decorrente da persistente conjuntura de constrangimentos que, nos últimos anos, tem afetado o desenvolvimento das carreiras dos Oficiais das FFAA e que, segundo o autor, são "[…] prejudiciais ao bom ambiente institucional, à motivação e ao desempenho dos militares". Este estudo, "[…] delimitado aos Oficiais do Exército, teve como objetivo geral identificar possíveis soluções para mitigar a incerteza e insegurança no desenvolvimento das carreiras".

Do enquadramento teórico que suporta o estudo sublinha-se a profundidade com que o autor apresenta algumas das conceções estruturantes da investigação, designadamente a questão do contrato psicológico (conceito intrínseco à função militar e à condição de militar), mais concretamente a caraterização das suas dimensões e as razões e consequências da eventual quebra deste contrato por parte da organização. É esta conceção central que, posteriormente, serve de referencial ao trabalho de campo que o autor apresenta em relação aos oficiais do Exército Português.

O estudo empírico que o autor desenvolve aproxima-se de um estudo exploratório típico, sendo que, com recurso a uma estratégia mista de pesquisa e a um modelo de análise adequado, consegue, a cada momento, uma justificação sistemática das opções de investigação selecionadas, apresentando uma

grande riqueza de informação a partir da inclusão de diversas tabelas, quadros e gráficos visualmente expressivos. São igualmente aspetos que merecem menção particular os seguintes: a opção por um inquérito por questionário aplicado a uma amostra estratificada proporcional ao universo em investigação (onde foi utilizada uma escala tipo *Likert* com cinco níveis para quantificar as respostas); a profundidade das entrevistas semiestruturadas conduzidas junto de uma amostra de oficiais (que por limitações de espaço não são incluídas nesta publicação, mas que podem ser consultadas no relatório completo da investigação existente na Biblioteca do IUM); a análise estatística efetuada; e a comparação final dos resultados empíricos com a teoria, fechando assim o ciclo da investigação em relação ao objeto de estudo.

Do estudo empírico conduzido releva-se, num primeiro momento, a identificação dos fatores que contribuem para os sentimentos de insegurança e de incerteza, dos quais o autor salienta "[…] as possibilidades de progressão, a incerteza quanto ao futuro, a preocupação do Exército com o indivíduo e a diminuição das contrapartidas recebidas". Num segundo momento, em complemento da vertente anterior, são identificadas algumas das "[…] principais causas que levam à saída não expectável de Oficiais com boas perspetivas de progressão" na carreira.

Como corolário do estudo, o Major Manuel Mateus pondera sobre os fatores críticos previamente identificados e, numa lógica de (re)organização de processos de Gestão de Recursos Humanos, sugere formas de mitigar a insegurança e a incerteza de carreira, contribuindo para reforçar o contrato psicológico com a Instituição Militar e para prevenir situações de rotura que conduzem à saída prematura da organização ou a outras expressões limite decorrentes da quebra deste tipo de contrato.

Embora a investigação esteja delimitada a um dos Ramos das FFAA portuguesas, a metodologia e os resultados, na sua generalidade parecem poder ser replicados nos outros Ramos, em estudos futuros da mesma natureza, dado que os problemas diagnosticados, não obstante a sua pontual especificidade, são transversais à Instituição Militar.

Consideramos que esta investigação poderá servir de referência para o futuro, em relação a estudos complementares e, para além disso, deverá merecer da Instituição Militar e da Tutela uma observação particular.

O sexto estudo, da autoria do **Major de Asministração Militar Nuno Salvador Vicente Pedro**, remete-nos para a avaliação das sucessivas alterações do quadro de referência legal onde se inserem as carreiras militares

e para as suas consequências do ponto de vista institucional e individual, lidas em termos de mudanças na estrutura das carreiras (desenho) e nos respetivos mecanismos de gestão. O autor delimita a investigação à avaliação do impacto nas carreiras dos oficiais dos Quadros Permanentes das Forças Armadas, para, na parte final do seu estudo, circunscrever ainda mais a pesquisa, apresentando uma análise de pormenor sobre os oficiais do Exército.

Da primeira parte do texto destacamos a definição do quadro concetual inicial e a revisão da literatura. Merece igualmente realce a exaustiva análise sobre as diversas alterações legislativas com impacto na carreira militar, ocorridas entre 1990 e 2015, com particular relevância para as versões do Estatuto de 24 de janeiro de 1990 e, com maior incidência, de 29 de maio de 2015 (propósito central do estudo), em relação às quais foram examinadas as principais alterações provocadas no desenho (estruturação) de carreira e nos seus mecanismos reguladores.

A identificação e seleção das fontes documentais (cerca de quatro dezenas) decorreu de um processo de triagem baseado, por um lado, na análise de conteúdo de diversos documentos que incluem relatórios de grupos de trabalho, diretivas governamentais, resoluções do Conselho de Ministros e, por outro, da análise das remissões efetuadas pelos próprios diplomas legais, o que permitiu, por sua vez, identificar diplomas adicionais para análise.

O investigador optou por uma estratégia de investigação qualitativa e um desenho de pesquisa baseado no estudo de caso, apoiados numa combinação entre o raciocínio hipotético-dedutivo e indutivo, procurando testar as hipóteses formuladas e, simultaneamente, produzindo uma análise crítica aos múltiplos diplomas legais concebidos nos últimos 25 anos, no sentido de contribuir para uma melhor gestão de carreiras. Na recolha e tratamento dos dados, o autor privilegiou a análise documental (sobre fontes primárias e secundárias com impacto direto nas carreiras militares) e a análise de conteúdo.

No que concerne ao estudo de caso, o autor circunscreve-o ao universo dos oficiais dos Quadros Permanentes do Exército português, na situação de ativo, abrangendo um período mais limitado, compreendido entre 2002 e 2015. A recolha de dados foi, assim, efetuada em relação aos últimos 14 anos, a partir das Listas de Antiguidade respetivas, publicadas anualmente, o que permitiu englobar um total de 2.935 oficiais.

O estudo do Major Nuno Pedro permite perceber que as alterações legislativas identificadas anteriormente tiveram um impacto indelével geral nas carreiras dos oficiais do Exército, apresentando duas tendências distintas

ao longo do tempo. Numa primeira fase, as alterações visaram a regulação dos fluxos de carreira, de que resultou uma rápida progressão e acesso dos oficiais aos postos superiores. Posteriormente, o foco passou para a redução de efetivos (sobretudo nos postos superiores) e para a redução da despesa pública, com as alterações legislativas a eliminarem os mecanismos de transição para a reserva e reforma considerados mais favoráveis que os existentes no regime geral e a conduzir a fortes constrangimentos de carreira, cujo impacto real se verifica atualmente.

A alteração de 2015 muda o paradigma vigente da gestão de carreiras, consolidando a eliminação de mecanismos reguladores aprovados por normativos posteriores ao EMFAR de 1999, de que se destaca a alteração do perfil geral de carreira, redefinido por aspetos como: aumento geral dos tempos de permanência nos postos; aumento do tempo de serviço global até aos 40 anos; generalização das promoções por escolha; previsão de uma estrutura de carreira de tipologia horizontal, como alternativa à progressão vertical.

Em relação a esta alternativa de carreira horizontal, que o autor considera a principal alteração ao nível dos mecanismos reguladores, coloca-se a possibilidade de o militar optar pelo ingresso num modelo de carreira mais horizontal (ainda não estruturado nem regulamentado), estando o sucesso desta medida dependente, quer da atratividade do novo regime junto dos militares, designadamente decorrente de incentivos de natureza remuneratória, quer da perceção dos Ramos em relação à vantagem na sua operacionalização.

No sétimo estudo, da autoria do **Capitão-de-mar-e-guerra de Marinha Paulo Tomás de Sousa Costa,** aborda-se a problemática da mobilidade ativo-reserva-reforma, tida como um dos aspetos estruturantes da construção normativa e funcional onde se fundamentam as carreiras dos militares dos Quadros Permanentes. Esta mobilidade e a forma como está construída a ligação entre as três dimensões tem reflexos diretos significativos na auto-perceção dos indivíduos sobre a estabilidade e a segurança profissional, elementos essenciais de uma carreira longa e, no caso das FFAA portuguesas, em parte regulada pelo Estatuto da Condição de Militar. Esta estabilidade e segurança são, sob o ponto de vista dos militares, importantes âncoras de carreira, nos termos em que o conceito é definido por Edgar Shein em várias das suas obras.

O conceito agregado 'ativo-reserva-reforma' e a mobilidade dos militares entre estas três fases traduz a existência de um contínuo, refletindo o autor para além dos limites do objeto tradicional com que se abordam as carreiras militares – geralmente focadas na situação de ativo.

Por envolver elementos nem sempre tangíveis e que muitas vezes estão para além da normal racionalização, mas que tocam as bases da estruturação da carreira militar e da condição de militar, este é um tema sensível e complexo, mas é também muito atual e de fundamental importância para todos os militares, e não apenas para aqueles que se vão aproximando, pela idade e pelo tempo de serviço, das situações de reserva e de reforma. O agregado destas três situações concretiza a distintividade em relação a outras carreiras e profissões, sendo justificada pela natureza da função militar e das condições do seu exercício.

Merecem particular destaque a objetividade com que a problemática é definida, o trabalho de revisão documental, a oportunidade e o valor das entrevistas semiestruturadas conduzidas junto de personalidades nacionais (num total de 18) e a mais-valia que constitui o levantamento da realidade castrense de outros países, a partir da análise do enquadramento legal e da aplicação de um inquérito por questionário, bem como, posteriormente, da condução de entrevistas confirmatórias a adidos militares acreditados em Portugal.

Em termos metodológicos, o cruzamento de uma abordagem *top-down*, hipotético-dedutiva clássica, com uma aproximação indutiva e de construção de sentido, permitiu aumentar a compreensão e a reconstrução do objeto de estudo no âmbito das opções de investigação que foram assumidas. Em relação à instrumentação e à amostragem, o autor integra ainda uma metodologia de análise de atratividade e sensibilidade, através do instrumento *MACBETH*, combinada com um grupo focal (*focus group*) constituído por vários oficiais, o que, embora não sendo uma abordagem muito usual em contexto militar, ajuda no tratamento da informação, torna mais objetiva a investigação e mais relevantes cientificamente os resultados.

As opções alternativas discutidas no estudo e que conduzem a uma proposta de reformulação do modelo de transição ativo-reserva-reforma, designadamente as que se prendem com as dimensões funcional e financeira, mercê da sistematização conseguida a partir dos critérios gerais estratégicos e específicos definidos para a escolha final do modelo, permitirão uma reflexão futura mais abrangente e consequente, quer em relação às particularidades da operacionalização do novo modelo em vigor, quer no âmbito do apoio a eventuais mudanças futuras.

Embora o estudo tenha sido conduzido em 2014, e portanto antes da aprovação da versão estatutária de maio de 2015, poderá dizer-se que esta investigação mantém, de um modo geral, a sua atualidade, até porque um dos modelos escolhidos para a análise comparativa se aproxima substancialmente

daquele que veio a ser definido em 2015 e que vigora atualmente. Para aumentar a relevância e a atualidade do estudo, no final, o autor acrescenta uma nota final, onde faz uma análise crítica ao modelo recentemente aprovado, tendo como referência as conclusões e recomendações do estudo inicial de 2014. Para além disso, este estudo, apresentando várias alternativas e avaliando cada uma delas, constitui-se como um contributo para o debate, especialmente quando ainda não estão apuradas as reais consequências das mais recentes alterações introduzidas em sede de Estatuto.

No oitavo e último estudo, da autoria do **Major, Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo, Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins**, aborda-se a problemática da gestão do talento dos oficiais com elevado potencial e desempenho, enquanto estratégia de gestão das carreiras militares. O autor define como objetivo para a sua investigação "[…] estabelecer linhas orientadoras para a implementação de um programa de gestão do talento, que permita à GRH atrair, desenvolver e reter os militares com elevado potencial e desempenho, enquanto estratégia de gestão das carreiras militares aeronáuticas."

Na primeira parte do texto apresenta-se uma revisão de literatura sobre a gestão estratégica de carreiras, onde o autor aborda conceitos estruturantes, de alguma forma aplicáveis ao contexto militar, designadamente: o valor estratégico para as organizações da gestão das pessoas, a abordagem contingencial, os modelos da "firma flexível" e de "Lepak e Snell", o desenvolvimento de carreira, os processos de planeamento e de gestão de carreira, a carreira *proteana* e a sua gestão em contraposição com a gestão da carreira tradicional, as âncoras de carreira, a dual *career path system*, a matriz de competências e a gestão do talento.

Posicionando-se epistemologicamente e ontologicamente próximo do construtivismo e do interpretativismo, como definido por Bryman, o autor segue uma matriz metodológica puramente qualitativa e opta por um raciocínio indutivo e de construção de sentido e uma aproximação ao desenho de pesquisa conhecido por *grounded theory* ou teoria enraizada em dados. A principal técnica de recolha de dados consistiu no inquérito por entrevista, semiestruturada, aplicada a vários especialistas militares com experiência na área da GRH da Força Aérea, designadamente a titulares da Direção de Pessoal, da Repartição de Carreiras e Promoções, da Secção de Cargos, Missões e Cursos da Repartição de Colocações, da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea. Os dados foram tratados como é

preconizado no caso da *grouded theory*, embora, dado o número de entrevistas e de iterações utilizadas, se admite que não terá sido atingida plenamente a saturação teórica, aspeto que não reduz o propósito da investigação.

A partir de uma aproximação à carreira de tipo *proteano* e socorrendo-se da conceção de 'âncoras de carreira' inspiradas em Edgar Schein, bem como de conceções complementares, o autor faz o respetivo *transfer*, adaptado para o contexto militar, e sugere no final do seu estudo um conjunto de instrumentos para o desenvolvimento de recursos humanos e a gestão do potencial humano com aplicação ao caso da Força Aérea. Destacam-se os contributos materializados nas designadas "matriz do talento", "ficha individual do talento" e "*dual career path system*" para gerir as transições nas carreiras dos oficiais, em coerência com os fundamentos teóricos anteriormente apresentados.

Embora a investigação tenha como objeto de estudo apenas um dos Ramos, consideramos que as conclusões e os instrumentos sugeridos, suportados metodologicamente na construção de uma teoria explicativa de nível substantivo, poderão ser generalizados em futuros estudos aos demais Ramos, constituindo, desta forma, uma maior aproximação a uma teoria formal em relação ao fenómeno investigado.

A partir dos textos que agora são dados à estampa, esperamos proporcionar ao leitor e ao decisor em geral uma perspetiva integrada de algumas das principais questões que, num contexto de mudança acelerada de paradigmas, têm vindo a alimentar a reflexão e o debate em torno da estruturação (desenho) e da gestão das carreiras em contexto militar, nem sempre de forma explícita ou suficientemente aberta, mas conduzindo progressivamente a alterações substantivas, cujos novos arquétipos impõem a devida reflexão e cuja operacionalização exige ponderação e equilíbrio em relação aos efeitos que se perspetivam a médio e longo prazo, sob pena de ser descaraterizado e até banalizado o exercício da função militar.

Ao encerrar esta introdução geral, deixamos uma palavra de agradecimento ao Instituto Universitário Militar, na pessoa do seu Comandante, o Vice-Almirante Edgar de Bastos Ribeiro, por ter apoiado o desenvolvimento das investigações que constituíram os oito estudos e a publicação deste livro. Ao anterior Diretor do Instituto, o Tenente-General Rui Xavier Matias, uma palavra de apreço por ter aceitado a formalização da temática 'Carreiras' como uma das linhas de investigação a inscrever no CISDI.

Pela nossa parte, reiteramos o compromisso de continuar a colaborar com o Instituto e com o seu Centro de Investigação e Desenvolvimento.

# ESTUDOS

# ESTUDO 1

## A CARREIRA MILITAR. DA ESPECIFICIDADE FUNCIONAL À CONCEÇÃO NORMATIVA E GESTIONÁRIA

## *THE MILITARY CAREER. FROM FUNCTIONAL SPECIFICITY TO REGULATORY AND MANAGERIAL* DESIGN

**José Augusto de Sousa Silveira**
Major de Administração Militar
Docente da AEA/IUM
Investigador Integrado do CIDIUM
Lisboa, Portugal
silveira.jas@gmail.com

**Resumo**

Este estudo analisa a problemática da carreira e profissão militar, discutindo-a num plano comparativo com outras realidades socioprofissionais nacionais e identifica os fatores que mais a diferenciam, no sentido de se estabelecerem limites concetuais e gestionários às alterações normativas do atual modelo, sob pena de uma inevitável descaraterização da função militar.

A estratégia de investigação seguida foi a qualitativa e o desenho da pesquisa o comparativo, decorrente da análise das carreiras da função pública em geral, dos professores universitários e dos magistrados, adotando-se uma metodologia essencialmente dedutiva e descritiva.

O estudo identifica fatores/valores imprescindíveis à função militar e apresenta o conceito de Condição Militar como *conditio sine qua non* para a diferenciação da profissão militar em relação a outras realidades profissionais, assinalando-a também como o limite que, se transposto, poderá conduzir a uma descaraterização da função militar e da própria Instituição Militar.

**Palavras-chave:** Carreira militar; profissão militar; modelo gestionário; fatores diferenciadores; Condição Militar.

***Abstract***

*This study analyses the issues surrounding the military career and profession, discussing it by comparing it with other national, social and professional realities, and identifies its most differentiating factors in order to establish conceptual and managerial limits to the regulatory changes introduced in the current model, under penalty of inevitably mischaracterising the military function.*

*The research strategy chosen was qualitative, using a comparative research design based on the analysis of public service careers, namely university professors and magistrates, and adopting a methodology essentially deductive and descriptive.*

*The study identifies factors/values that are deemed essential to the military function and introduces the concept of Military Status as a conditio sine qua non that distinguishes the military profession from other professional realities, as well as establishing it as the limit that, if crossed, could lead to a distortion of the military function and of the Military Institution itself.*

***Keywords:*** *Military career; military profession; managerial model; differentiating factors; military condition.*

# 1. INTRODUÇÃO

> "O século XXI tem trazido em Portugal uma motivação crescente para o debate acerca do papel das Forças Armadas (FFAA), considerando uma perspetiva de legitimidade e de utilidade, tendo em conta as alterações da conjuntura político-estratégica internacional."
>
> (Prazeres, 2012).

No início do século XX, Max Weber defendia que um dos traços definidores do indivíduo e da sociedade contemporânea em geral residia numa pluralidade de pertenças que criava um "politeísmo de valores" e pressupunha uma lealdade a múltiplas, distintas e, em muitos casos, émulas instituições, tais como a família, o trabalho, a política ou a religião. No entanto, Weber observou também que as sociedades não se mantinham estáticas no tempo e que, nas sociedades contemporâneas, o sentido ou sentimento de lealdade e de adesão às instituições estava condicionado por um processo de secularização que tendencialmente se afirmava cada vez mais dominante. Esta perda de influência das instituições sobre as mais variadas esferas da vida social exigia, por isso, um trabalho de legitimação da sua utilidade e de procura de consensos, quer junto das instâncias políticas, quer da sociedade em geral (Battistelli, 2004, p. 40).

Como afirma Battistelli (2004, p. 41), esta é uma tendência que se tem afirmado cada vez mais na atualidade. As instituições deixaram de ser julgadas pelo que se propõem fazer e passaram a ser avaliadas pelo que efetivamente fazem. E esta é uma realidade à qual as FFAA não são alheias. Percecionadas pela sociedade como uma instituição entre muitas outras, exige-se a demonstração da sua relevância e utilidade, sobretudo numa época em que a "guerra das imagens" mostra que "a eficácia militar passou a ser avaliada mais pelas perceções que se formam na opinião pública do que por aquilo que efetivamente ocorre no terreno" (Vaz, 2004, p. 109).

Em Portugal, a Instituição Militar (IM) é, segundo Borges (2007), "indissociável da própria História de Portugal", afirmando-se como um "baluarte na defesa da nossa soberania" e tendo, por isso, um "caráter eminentemente nacional". Tem também um papel determinante na estabilidade do Estado, obedecendo, nesse sentido, a dois princípios essenciais: "a subordinação da IM ao Poder Político, democraticamente instituído, e o seu consequente controlo por este Poder" (Vieira, 2004). No entanto, como ressalva Vieira, esta é uma subordinação dissemelhante daquela existente noutros serviços públicos,

uma vez que a consagração constitucional do Presidente da República como o Comandante Supremo das FFAA, "marca o facto de as ligações entre o Estado e os militares serem mais fortes do que entre o Governo e os seus serviços" (Vieira, 2004).

É neste enquadramento funcional (de salvaguarda da identidade, coesão e soberania nacionais), político (de subordinação ao poder democrático) e constitucional que as FFAA encontram a fundamentação para a sua especificidade. A sua ligação ao Estado e a "necessidade de assegurar a subordinação da IM e daqueles que nela servem" (Vieira, 2004) diferencia-a de qualquer outra organização, já que, segundo Borges (2007), obriga a um enquadramento hierárquico dos seus membros, a uma subordinação da atividade da instituição a um peculiar princípio de comando hierárquico, ao uso de armamento no exercício da função e como modo próprio desse exercício, ao princípio do aquartelamento dos seus membros, à obrigatoriedade do uso de farda ou uniforme e à sujeição dos membros a regras disciplinares específicas. Adicionalmente, impõe a "neutralização política dos militares através de um estatuto jurídico constrangedor e restritivo" (Vieira, 2004).

A convergência destas especificidades com as exigências da sociedade contemporânea e os seus novos modelos paradigmáticos tem suscitado discussões acerca da profissão militar, do modelo de gestão dos recursos humanos e do modelo organizacional da IM.

No âmbito da sociologia, uma das questões basilares é a de entender se as transformações a que se assiste na profissão militar (quer no que concerne a modelos de recrutamento, formação ou práticas) manifestam uma tentativa de confluência desta profissão com as profissões civis, traduzindo, simultaneamente, a aplicação de dois princípios categóricos: "o imperativo funcional de eficácia na realização das missões que lhe são confiadas e o imperativo social de não permanecerem alheias aos valores e tendências de mudança nas sociedades em que se inserem e que visam proteger" (Carreiras & Agapito, 2010, p. 301). Esta discussão é normalmente mediada pelo modelo de análise das organizações militares proposto por Moskos nos anos 70. Neste modelo, Moskos reiterou uma crescente aproximação entre a organização militar e a sociedade, defendendo a gradual passagem de um modelo "institucional" (assente em valores tradicionais como o sentido de dever, honra e defesa da pátria, em que a profissão resulta de uma "vocação" e, por isso, as motivações e gratificações para a entrada e permanência na profissão têm uma natureza simbólica) para um modelo "ocupacional", no qual dominam os princípios profissionais da sociedade civil (isto é, em que a profissão tem um caráter instrumental, na qual

aspetos como o salário e os benefícios adquirem uma nova e maior relevância) (Carreiras & Agapito, 2010, pp. 301-302).

Paralelamente, a falência do Estado Providência e o surgimento de novas conceções acerca do papel e funções do Estado (nas quais as questões económicas emergem como princípios nucleares) fizeram também surgir diferentes paradigmas de compreensão dos recursos humanos e da sua gestão. Estas conceções postulam igualmente uma aproximação dos setores público e privado e um entendimento distintivo do conceito de "emprego". Exemplo ilustrativo desta realidade é a alteração paradigmática a que se assiste em muitos países, evidenciada pela rutura com o Modelo Weberiano (Burocrático), assente no princípio da hierarquia de cargos e da sequência de instâncias, na administração dos funcionários segundo regras gerais, mais ou menos fixas, associado ao conceito de carreira e a tendencial aproximação à conceção gestionária – *New Public Management*, a qual, ao adotar estilos de gestão empresarial focados nos resultados, realça também o conceito de emprego em detrimento da carreira.

Todas estas discussões resultam da mutabilidade do contexto político, sociocultural e económico-financeiro em que estamos inseridos e, no caso Português, foram particularmente avivadas pela crise económica e pela imposição de implementação de um plano de austeridade que provocou alterações em todo o setor público. Talvez, por isso mesmo, possa parecer coerente que todas as áreas incluídas neste setor (do qual fazem parte as FFAA – ainda que se considere que a especificidade da IM e, consequentemente, da profissão e carreira militar não devem ser ignoradas, como devem ser tomadas como ponto de partida para qualquer análise) sejam revistas ou avaliadas à luz dos novos princípios e novas teorias sobre o emprego, a gestão de recursos e o papel e função do Estado na sociedade contemporânea.

Foi exatamente num contexto em que as condicionantes económicas assumiram particular importância que o Documento de Estratégia Orçamental 2011/2015 foi redigido, prevendo cortes nos efetivos das FFAA, e que foram reiteradas na Reforma "Defesa 2020" (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 19 de abril). Estas medidas surgem numa altura em que as FFAA assistem a contínuos e consideráveis constrangimentos orçamentais e a uma multiplicidade de alterações nos diplomas legais que regulam quer a sua estrutura orgânica, quer áreas tão sensíveis, como a carreira militar, o apoio social, o apoio sanitário e o regime remuneratório, gerando o que pode ser descrito como um clima de insegurança e incerteza nos militares.

Nos últimos anos foram aprovados os documentos estruturantes, nomeadamente o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, o Conceito Estratégico Militar, as Missões das FFAA, o Sistema de Forças Nacional e o Dispositivo das FFAA, bem como as novas Leis Orgânicas do Ministério da Defesa Nacional, do Estado-Maior-General das Forças Armadas e dos Ramos das FFAA. Mais recentemente, foram aprovados em 2015 e 2016, respetivamente, o novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) e o Regulamento de Avaliação de Mérito das Forças Armadas (RAMFA) que entrará em vigor em janeiro de 2018.

Este estudo baseia-se no trabalho de investigação individual que o autor desenvolveu no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2014/2015, com o título "A carreira militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestionária", com algumas adaptações, e que analisa a problemática da carreira militar, examinando a especificidade funcional e as conceções normativa e gestionária. A prossecução deste estudo exige, por sua vez, a discussão da especificidade da função militar e a sua diferenciação em relação a outras realidades do contexto socioprofissional nacional.

## Justificação do tema

O presente tema é importante para que se tentem encontrar similitudes e diferenças em relação a outras realidades socioprofissionais nacionais, para caraterizar a conceção normativa que está subjacente ao atual modelo de carreira dos oficiais das FFAA portuguesas e para distinguir entre os fatores que, sendo indispensáveis ao exercício da "função" militar, mais a diferenciam no sentido de se estabelecerem limites concetuais e gestionários às alterações normativas do modelo em vigor, sob pena de uma inevitável descaraterização da função militar.

## Objeto de estudo e sua delimitação

O objeto de estudo é a carreira dos militares das FFAA.

Em termos de conteúdo, delimita-se o estudo da carreira dos oficiais dos Quadros Permanentes (QP) oriundos das Academias.

A nível temporal, o estudo toma como ponto inicial de referência o ano de 1969, quando foram aprovadas, através do Decreto-Lei n.º 49410-1969 de 24 de novembro da Presidência do Conselho e do Ministério das Finanças, disposições diversas sobre vencimentos e regalias económico-sociais dos servidores do Estado, bem como sobre quadros e categorias. Por sua vez, o

Decreto-Lei n.º 49411-1969 de 24 de novembro da Presidência do Conselho atualizou os vencimentos do pessoal militar dos três Ramos das FFAA de acordo com as categorias definidas pelo Decreto-Lei n.º 49410.

Contudo, a análise que aqui se propõe incide de forma mais detalhada no período a partir da década de 80, pois neste intervalo foram aprovados diversos diplomas, nomeadamente, a Lei n.º 21/85, de 30 de julho que estabeleceu o Estatuto dos Magistrados Judiciais, o Decreto-Lei n.º 248/85 de 15 de julho que estabeleceu o regime geral de estruturação das carreiras da função pública, o Decreto-Lei n.º 184/89 de 02 de junho que instituiu os princípios gerais em matérias de emprego público, remunerações e gestão de pessoal da função pública e as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM) aprovadas pela Lei n.º 11/89 de 1 de junho.

## Definição de objetivos da investigação

O objetivo geral deste estudo é realçar a importância da especificidade da função militar e da carreira militar, distinguindo-as de outras realidades socioprofissionais nacionais. Por sua vez, os objetivos específicos são os seguintes:

(1) Analisar a carreira militar, caraterizar a atual conceção normativa e gestionária subjacente ao modelo de carreira militar, e identificar as especificidades da função militar.

(2) Analisar as carreiras da função pública em geral, dos professores universitários e dos magistrados, e identificar as suas especificidades.

(3) Distinguir os fatores, que sendo indispensáveis ao exercício da função militar, mais se diferenciam das outras carreiras.

(4) Definir como estabelecer os limites, e identificar os fatores que deverão ser preservados, para não descaraterizar a função militar.

## Percurso metodológico

A estratégia de investigação seguida foi a qualitativa e o desenho da pesquisa o comparativo, onde os estudos foram essencialmente dedutivos e descritivos.

O exercício de investigação teve como questão subjacente a todo o processo de problematização a seguinte questão central: De que modo as especificidades inerentes à função militar implicam a existência de uma carreira militar própria nas FFAA, distinta de outras realidades socioprofissionais?

Desta questão central deduziram-se várias questões derivadas, nomeadamente:

(1) Como se carateriza o modelo de carreira militar e quais as especificidades da função militar?

(2) Como se caraterizam as carreiras da função pública em geral, dos professores universitários e dos magistrados e quais as suas especificidades?

(3) Quais os fatores indispensáveis ao exercício da função militar que mais se diferenciam das outras carreiras?

(4) Como estabelecer limites e quais os fatores que, se alterados, descaraterizam a função militar?

Em termos de percurso metodológico, a fase exploratória traduziu-se na pesquisa documental, a qual permitiu um entendimento fundamentado do tema e possibilitou a definição do objeto de estudo e a delimitação do tema. Com o desenrolar do estudo, formulou-se o problema de investigação e a definição dos objetivos, bem como as questões derivadas e consequente modelo de análise com a identificação de dimensões, componentes e indicadores (Apêndice A).

A esta primeira fase, seguiu-se a análise analítica, na qual se deu continuidade à pesquisa documental, mas desta vez com a preocupação de diversificar as fontes e as perspetivas/abordagens e conhecer os princípios e argumentos fundamentais de diferentes teorias. Realizaram-se, adicionalmente, nesta fase, entrevistas que tiveram um papel fulcral para este estudo, cujos conteúdos foram alvo de análise qualitativa.

A última fase, a conclusiva, inclui a avaliação e discussão dos resultados, a apresentação das conclusões e os contributos para o conhecimento, materializada também com a revisão e redação final do estudo.

Relativamente aos instrumentos metodológicos, a recolha dos dados efetivou-se através da análise documental e das entrevistas. O tipo de entrevista foi a estruturada (guião no Apêndice B), para os docentes universitários e técnicos superiores da função pública, e a semiestruturada, para os interlocutores privilegiados (guião da entrevista consta no Apêndice C).

Em termos de desenho da pesquisa foi escolhido o comparativo, estudando a carreira dos militares, a carreira da função pública em geral e as carreiras dos professores universitários e dos magistrados.

### Organização do estudo

O presente estudo encontra-se dividido em seis secções, incluindo a introdução e a conclusão. A segunda secção constitui o enquadramento teórico, onde se realiza o enquadramento normativo e concetual e apresenta-se uma síntese do estado da arte da temática em discussão.

A terceira secção incide sobre a carreira militar, apresentando a evolução da mesma e uma análise das suas especificidades. A quarta secção começa por abordar os princípios reguladores da função pública em geral, para depois analisar o estatuto particular dos professores universitários e dos magistrados. A quinta secção compara as diferentes carreiras e profissões.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Uma reflexão sobre a questão da carreira militar implica a sua compreensão à luz de uma rede concetual de conceitos que interagem entre si (e que se implicam) e do seu enquadramento nas teorias e conceções vigentes. Assim, nesta secção apresenta-se uma breve abordagem dos conceitos de gestão de recursos humanos, de carreira, das conceções burocrática e gestionária e destacam-se alguns dos estudos já desenvolvidos neste âmbito.

### 2.1 A gestão de recursos humanos

A discussão do estatuto das carreiras em geral e, mais especificamente, da carreira militar implica uma abordagem dos princípios fundacionais do próprio sistema de gestão em que as carreiras se desenvolvem e do processo que permite a avaliação desses recursos.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) pode ser entendida como uma área que "envolve todas as ações relativas à seleção, integração, formação, desenvolvimento e recompensas dos empregados, assim como o relacionamento com estes, tanto a um nível coletivo como individual" (Caetano & Vala, 2002, p. vii).

Atualmente, a GRH "tende a considerar as pessoas como um dos principais fatores competitivos, em virtude de se pressupor que quanto mais valorizadas são, maior poderá ser o sucesso de uma organização, porquanto as pessoas se poderão encontrar mais motivadas e empenhadas nas suas atividades, objetivos e missões" (Bilhim, 2006, p. 8, cit. por Martins *et al.*, 2014, p. 8).

Assim, no âmbito dos RH, a construção e o desenvolvimento de carreiras, bem como a avaliação de desempenho assumem primordial importância pois,

para além de serem essenciais "para determinar o desempenho e mérito do trabalhador", evidenciam-se como "elemento motivacional e valorizador do ser humano" (Rocha, 1999, p. 30, cit. por Martins *et al.*, 2014, p. 8).

Cunha *et al.* (2010, p. 572) define carreira como "uma sequência de posições, geralmente ascendentes na hierarquia de uma organização, que os seus membros vão ocupando ao longo da vida", enquanto que Rocha (1999, p. 118) considera-a como a "sequência de atividades separadas e relacionadas que providenciam continuidade, ordem e significado à vida da pessoa no trabalho", perspetivando-se a sua evolução essencialmente através da promoção e/ou progressão (Rocha, 2005, p. 186).

"O planeamento de carreiras" é importante para a GRH, uma vez que estabelece uma ligação e mediação entre o que são os interesses da organização e os interesses pessoais (Câmara, *et al.*, 2003, p. 357), pelo que deve "existir uma preocupação permanente de desenvolvimento de carreira, com a finalidade de desenvolver, enriquecer e tornar mais capazes os RH da organização" (Bilhim, 2004, p. 275).

## 2.2 Gestão da Administração Pública. Da teoria burocrática à conceção gestionária

Ao longo dos anos, os modelos de Gestão Pública evidenciaram uma permeabilidade ao modelo de Estado instituído, manifesta nas sucessivas alterações dos modelos de concetualização e atuação da Administração Pública, os quais expressam uma tentativa de tradução dos ideais e valores preconizados pelo Estado naqueles serviços (Araújo, 2007, p. 1).

Tradicionalmente, a gestão pública baseou-se nos princípios do modelo de organização weberiano. Este modelo, designado por burocrático, caraterizase pelos princípios "das competências oficiais fixas, ordenadas, de forma geral, mediante regras: leis ou regulamentos", da "hierarquia dos cargos", sendo a sua administração realizada segundo "regras, mais ou menos fixas e mais ou menos abrangentes, que podem ser aprendidas". Neste contexto, o cargo é profissão, havendo em algumas instituições a "vitaliciedade do cargo", com o salário calculado com base nas funções que desempenham e uma carreira assente na hierarquia (Weber, 2004, pp. 198-204).

Deste modo, o modelo burocrático organiza-se numa estrutura vertical (quer no que concerne ao trabalho, quer à distribuição da autoridade), centralizando no topo a responsabilidade e enfatizando, por isso, o controlo hierárquico. Ideais como "a continuidade e estabilidade, o sistema de carreira,

os regulamentos internos, a imparcialidade e a conformidade com as normas" (Araújo, 2007, pp. 1-2) assumem neste paradigma um lugar central, quer para a definição do modelo de atuação dos serviços, quer da gestão dos recursos humanos, os quais refletem, por sua vez, os valores de um modelo de Estado Providência.

No entanto, nas últimas décadas, as dificuldades económico-financeiras dos Estados provocaram uma alteração paradigmática nas conceções acerca do papel do Estado e das suas funções essenciais de soberania. A necessidade de implementar políticas de contenção das despesas públicas e de modernização dos serviços públicos originaram formas de governação mais liberais (Araújo, 2007, p. 3; Carvalho, 2007, p. 6) e, consequentemente, reformas na estrutura e funcionamento da Administração Pública. Surge, assim, o modelo gestionário ou Nova Gestão Pública, perspetivado como a "solução capaz de responder aos problemas económicos e sociais e, em particular, a solução para introduzir maior eficiência e eficácia no funcionamento da Administração Pública" (Araújo, 2007, p. 3). Este novo modelo preconiza uma aproximação do setor público ao setor privado, partindo da premissa que a gestão ou *managerialismo* é um instrumento "cujos princípios e práticas podem ser aplicados quer ao sector privado como ao sector público" (Araújo, 2007, p. 4).

Os elementos fundamentais do *managerialismo* foram definidos por Hood em 1996 (ver Quadro 1) e evidenciam uma valorização da gestão profissional, no sentido de uma profissionalização da gestão, a explicitação das medidas de desempenho (num processo em que os resultados ocupam um lugar de destaque), a fragmentação das grandes unidades administrativas, a adoção de estilos de gestão empresarial ou privados, e a insistência em fazer mais com menos dinheiro (Rocha, 2005, p. 9).

**Quadro 1 – Componentes do "New Public Management"**

| Instrumentos | Objetivos | Fundamentação |
|---|---|---|
| Profissionalização da gestão nas organizações públicas. | Gestores bem visíveis no topo das organizações, com liberdade de gerir e como discricionário. | A responsabilidade requer concentração de autoridade e não difusão de poder. |
| *Standards* explícitos e medidas de performance. | Objetivos bem definidos e mensuráveis como indicadores de sucesso. | Responsabilidade significa objetivos claramente definidos: eficiência necessita de atenção de objetivos. |

**Quadro 1 – Componentes do "New Public Management" (cont.)**

| Instrumentos | Objetivos | Fundamentação |
|---|---|---|
| Ênfase no controlo de *outputs*. | Alocação de recursos e recompensas com ligação à *performance*. | Necessita de insistir nos resultados e não nos processos. |
| Viragem no sentido de desagregação das unidades do setor público. | Divisão do setor público em unidades corporizadas, organizadas por produtos, com orçamento próprio e com negociação com cada uma delas. | Tornar as unidades capazes de serem geridas; separar provisão de produção, usando contratos e franchises, dentro e fora do setor público. |
| Insuflar competição no setor público. | Mudança no sentido de contratos a prazo. | A competição é a chave para baixar custos e melhorar *standards*. |
| Insistência em estilos e práticas de gestão privadas. | Mudança de um estilo de serviço público militar para o mais flexível, quanto aos salários e duração dos contratos. | Necessidade de induzir instrumentos de gestão empresarial no setor público. |
| Insistência na parcimónia e disciplina no uso de recursos (*"value for Money"*). | Cortar custos, aumentar a disciplina de trabalho. | Necessidade de verificar a procura de recursos do setor público e fazer mais com menos. |

Fonte: Hood,1996 cit. por Rocha (2005, p. 9).

A introdução desta lógica e destes princípios gestionários na Administração Pública teve também reflexos na gestão dos recursos humanos, designadamente nos valores e competências dos funcionários e ainda no estatuto dos mesmos e na relação de emprego. As principais alterações refletem-se, por um lado, na flexibilidade de fixação de salários, a qual passa a ser efetuada por cada organização pública, dotada de autonomia de gestão (e não pelo organismo central). Por outro lado, o novo sistema de avaliação de desempenho passa a traduzir-se de forma clara na remuneração. Concomitantemente, a realidade contratual sofre modificações, aumentando o número de contratos a prazo, sobretudo dos quadros dirigentes (Rocha, 2010, pp. 25-30). Esta última realidade retira ao emprego público o seu caráter distintivo (Araújo, 2007, p. 13), designadamente a estabilidade, a segurança

e a certeza que tradicionalmente o caraterizavam. Concludentemente, a ideia de carreira deixa de ser nuclear na Administração Pública e assim, contrariamente ao sistema tradicional de carreira (em que os funcionários são recrutados para uma determinada carreira e inseridos num certo estatuto regido por normas e leis que estabelecem as responsabilidades, vencimentos e o regime de progressão), o novo modelo fundamenta-se num sistema de emprego, em que os recursos humanos são geridos à luz dos princípios prescritos para o setor privado (Rocha, 2005).

## 2.3 O estado da arte

A temática da gestão da carreira militar tem sido muito estudada no Instituto Universitário Militar (IUM) e seus predecessores (Instituto de Estudos Superiores Militares e Instituto de Altos Estudos Militares), onde as diversas investigações têm permitido alcançar uma compreensão mais abrangente, na qual perspetivas históricas, sociais, normativas, conjeturais e críticas se encontram.

Martins *et al*. (2014), num trabalho de investigação do Curso de Estado-Maior do Exército de 2014, cujo tema versou sobre "Os reguladores de carreira na gestão vertical e horizontal de recursos humanos no Exército: Novos mecanismos para a reestruturação profissional", efetuaram uma análise a vários trabalhos que tinham sido realizados sobre esta temática, nomeadamente: "A Carreira do Oficial do Exército do QP. Subsídios para um modelo renovado" elaborado por Cabrita (2002); "A Gestão de Carreira do Oficial do QP, saídas laterais e inserção no mercado de trabalho" de Lopes (2003); "A Carreira do Oficial do QP do Exército. Contributos para uma redefinição. Implicações face ao enquadramento legal" de Pombo (2005); "RH e Gestão de Carreiras. Uma Perspetiva para o Futuro" de Cordeiro, Oliveira e Santos (2008); "Institucionalização de um sistema de acompanhamento e aconselhamento permanente das carreiras militares, com previsão de pontos de aferição e eventual saída da organização" de Oliveira (2009); "As carreiras dos oficiais das FFAA portuguesas e a articulação com o sistema de formação complementar" de Silva (2010), entre outros.

Recentemente, Vinagreiro (2014) debruçou-se sobre "Os reguladores de carreira na gestão vertical e horizontal de recursos humanos nas FFAA. Novos mecanismos para uma reestruturação profissional", tendo concluído que "os atuais mecanismos reguladores de carreira não permitem uma equilibrada gestão vertical e horizontal das carreiras dos oficiais das FFAA no contexto atual e expectável para o futuro".

Concomitantemente, destacam-se ainda diversos artigos publicados na revista Nação e Defesa relacionados com a IM e a profissão militar, nomeadamente do General Martins Barrento "O serviço militar face às doutrinas estratégicas" (1992) e "A IM no Século XXI" (2001); do Tenente-General Belchior Vieira "A IM – da nostalgia à inovação" (1993), "A IM e as suas Relações com a Sociedade e o Poder Político" (1995) e "Que Modelo de Militar para a Nova Arte de Guerra e Paz?" (2001) e do Coronel Tirocinado Mira Vaz "A Profissão Militar. Um modelo à procura de sustentação" (2001), entre outros. Deste último destaca-se ainda a obra *"Civilinização das FFAA nas Sociedades Demoliberais"* (2002).

Outros contributos assinaláveis para a discussão da profissão militar são as teorias desenvolvidas por Janowitz, Huntington, Moskos e Segal, que abordam modelos ocupacionais e institucionais e que têm igualmente merecido a atenção e reflexão de muitos estudiosos, nomeadamente, de Carrilho, Carreiras e Baltazar.

## 3. A PROFISSÃO E A CARREIRA MILITAR

A carreira e a profissão militar têm sido objeto de estudo, quer sob uma perspetiva histórica, quer sob uma perspetiva sociológica. Nesta secção analisa-se o enquadramento normativo atual da carreira militar, as perspetivas históricas e sociológicas acerca da profissão militar e as especificidades da função militar.

### 3.1 Carreira Militar: disposições normativas

Em termos normativos, a gestão da carreira militar encontra os seus fundamentos nos diplomas das BGECM, no EMFAR, no RAMFA e no Regulamento da Disciplina Militar (RDM).

As BGECM, aprovadas pela Lei n.º 11/89, de 1 de junho, "estabelecem os princípios a que obedece o exercício dos direitos e o cumprimento dos deveres pelos militares do QP em qualquer situação e dos restantes militares enquanto na efetividade do serviço". A especificidade da Condição Militar (CM) é explicitada no seu artigo 2.º, realçando-se "permanente disponibilidade para a defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida; a permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais; a restrição, constitucionalmente prevista, do exercício de alguns direitos e liberdades e a consagração de especiais direitos, compensações e regalias".

Para além disso, o referido diploma prevê os "princípios orientadores das respetivas carreiras", nomeadamente, no artigo 11.º, "a garantia do direito de progressão na carreira, nos termos fixados nas leis estatutárias respetivas", através da "relevância de valorização da formação militar; aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função de competência revelada e de experiência; adaptação à inovação e transformação decorrentes do progresso científico, técnico e operacional; harmonização das aptidões e interesses individuais com os interesses das FFAA".

O conceito de carreira militar consta no artigo 27.º do EMFAR (aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio) como "o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si". Do ponto de vista do desenvolvimento da carreira militar, esta disposição normativa define que deve orientar-se pelas diretrizes descritas no artigo 124.º, acrescentando ainda que "o desenvolvimento da carreira militar traduz-se, em cada categoria, na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respetivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das FFAA" e que esse desenvolvimento deve "possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos que a constituem". As modalidades de promoção e as vagas existentes nos respetivos quadros especiais são discriminadas no artigo 117.º, referindo no artigo 126.º a "existência de mecanismos reguladores que assegurem flexibilidade de gestão".

Os cargos militares e funções militares são as previstas nos regulamentos e na estrutura orgânica das FFAA, bem como na estrutura de outros organismos nacionais e internacionais (artigos 33.º, 34.º e seguintes). "Os oficiais que ingressam na categoria com o grau de mestre destinam-se ao exercício de funções de comando, direção ou chefia, estado-maior e execução que requeiram elevado grau de conhecimento de natureza científico-técnica e de qualificação" (artigo 128.º).

O RAMFA estabelece, por sua vez, as normas que regem a avaliação dos militares com o intuito de possibilitar uma mais correta e justa avaliação do mérito individual de cada um que, no estrito cumprimento dos princípios estatutários, salvaguarde os superiores interesses e os legítimos interesses dos militares.

O RDM aprovado pela Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho assume também uma importância indiscutível na organização e a atividade das FFAA,

com repercussões ao nível das carreiras. O artigo 1.º identifica os valores militares fundamentais - missão, hierarquia, coesão, disciplina, segurança e obediência -, estabelecendo no artigo 2.º que a "disciplina militar garante a observância dos valores militares fundamentais, no respeito dos princípios éticos da virtude e da honra inerentes à CM". Esta ideia é reforçada no artigo 11.º, onde se declara que o "militar deve, em todas as circunstâncias, pautar o seu procedimento pelos princípios da ética e da honra, conformando os seus atos pela obrigação de guardar e fazer guardar a Constituição e a lei, pela sujeição à CM e pela obrigação de assegurar a dignidade e o prestígio das Forças Armadas, aceitando, se necessário com sacrifício da própria vida, os riscos decorrentes das suas missões de serviço".

### 3.2 A Profissão Militar

A noção de carreira militar está intimamente relacionada com o conceito de profissão militar. De acordo com Huntington cit. por Carrilho (1980, pp. 157-158; 1982, p. 131), a profissão militar surge em 1808, quando o governo prussiano publica um decreto para a admissão de oficiais, no qual se declara que o "único título para uma comissão de oficial será, em tempo de paz, educação e conhecimentos profissionais; em tempo de guerra, pronunciada coragem e capacidade de perceção das situações. De toda a nação, doravante, todos os indivíduos que possuem estas qualidades são elegíveis para os mais altos postos militares".

Historicamente, a profissão militar foi associada a uma "vocação", um "sentido de dever" e de "realização terrena", comportando "elementos dissonantes" (Vaz, 2002, pp. 88-89) que a afasta da tipologia convencional das profissões existentes. Este tipo de caraterização da profissão militar encontra eco em autores como Huntington que postulam um "espírito de corpo" e de "responsabilidade pública" na sua descrição (Jesuíno, 1978, p. 94) e em pensadores contemporâneos portugueses como Ferreira ou Baltazar & Salvador que concebem a profissão como uma espécie de sacerdócio, dadas as exigências do seu exercício (impossíveis de serem inteiramente reguladas por contrato) (Ferreira, 1991, p. 60), e atendendo aos domínios específicos em que é exercida (Baltazar & Salvador, 2012).

Por isso mesmo, a profissão militar não pode, de acordo com Max Weber cit. por Vaz (2002, pp. 89-90) ser inserida numa estrutura organizacional burocrática (semelhante ao modelo tradicional de Administração Pública), uma vez que possui caraterísticas muito próprias, nomeadamente, a abrangência dos regulamentos militares (que regem quer a vida profissional, quer a vida

privada do militar) e a circunstância da promoção militar acarretar deveres e direitos específicos, independentemente da função desempenhada. A isto acresce ainda o facto da profissão militar ser exercida numa organização que obedece a esquemas autoritários, nos quais a hierarquia e a disciplina são valores referenciais, dificilmente aceitáveis em contextos civis. Como afirma Ferreira, "as especificidades das situações de combate (fim último para que os militares se preparam), onde a fronteira entre a vida e a morte é muito ténue, levou a que se desenvolvessem a disciplina e a obediência em grau elevado. As FFAA tendem, por isso, a "não pôr em causa quem exerce a autoridade" (Ferreira, 1991, p. 66). Isto ocorre de uma forma clara no âmbito da formação profissional dos oficiais, na qual são preparados para "organizar, planear, coordenar, e decidir onde, como, quando e se, a violência sob o seu controlo deva ser aplicada, sempre em obediência e dentro do quadro das suas missões e dependências hierárquicas" (Martins, 1979, p. 123).

Os valores referenciais mencionados inserem-se no conceito mais alargado de cultura militar, no qual a carreira militar se desenvolve. Segundo Vaz (2002, p. 107), a cultura militar "relaciona-se com a estrutura profunda da organização, enraizando-se nas normas, nos valores, nos costumes e nas tradições que, através do tempo, criaram expectativas hoje partilhadas por todos os membros. (…) Inclui as atitudes e os comportamentos acerca do que está certo e do que está errado, os sentimentos em relação aos heróis, as histórias e os rituais que reforçam a coesão entre os membros". Esta cultura tem na consideração da IM como "reserva de valores da Pátria e da identidade e coesão nacionais" (Gameiro, 1996, p. 64) a sua pedra basilar, em torno da qual subsistem os atributos definidores da cultura castrense: a lealdade, a camaradagem, a coragem, a abnegação pelo bem comum e, de um modo peculiar, a exigência de disciplina (Gameiro, 1996, p. 64; Couto, 2012, p. 1186).

A cultura militar dita a disciplina, "entendida como comando inequívoco dos responsáveis sobre os seus subordinados" (Freire, 2009, pp. 151-152) e constitui, na perspetiva do militar, condição absoluta para um correto e eficaz funcionamento das FFAA, assim como o *ethos* profissional ou o código de conduta (que define a identidade corporativa) e o espírito de corpo ou coesão grupal (Vaz, 2002, pp. 109-110). Estes princípios foram concetualizados no interior de "uma organização pensada e estruturada em função da guerra" e concebida segundo "padrões de instrução e treino que têm o combate como cenário prioritário" (Vaz, 2002, p. 386). Neste sentido, respondem à premissa comummente aceite de que a função primordial da IM é a defesa e que esta significa "na sua essência, combater, isto é, prontidão para combater e combater, com eficiência e eficácia" (Vieira, 1993, p. 83).

Contudo, a atualidade exige agora a sua adaptação para cenários de preservação da paz e missões diplomáticas, pelo que poderá, segundo Vaz (2002), traduzir-se no modelo "civilinizado", proposto por Janowitz (depois desenvolvido por Moskos) e inserido num paradigma em que o tipo de sociedade é denominado "sem guerra". Neste modelo, o orçamento da defesa diminui significativamente, as despesas estão sobretudo relacionadas com a manutenção de infraestruturas e "a profissão militar aproxima-se das restantes profissões: o recrutamento fica sujeito às regras de mercado, e a composição interna, com uma faixa reduzida de quadros relativamente bem pagos que ministram instrução a contratados de longo prazo" (Vaz, 2002, p. 134-135; 386; 390).

Segundo Baltazar & Salvador (2012), num contexto de constantes e rápidas transformações valorativas, como a nossa época, e em que o desenvolvimento técnico-científico ordena crescentes adaptações, as FFAA enfrentam a necessidade de se adaptarem às circunstâncias e alterações da sociedade em que se inserem, tendo contudo que assumir como premissa o facto de esta sociedade fazer parte de uma comunidade global, cujas exigências estratégicas no âmbito militar se alteraram. Simultaneamente, a instituição debate-se com o imperativo de manter certos valores determinantes e essenciais à profissão militar, tais como os valores pátrios, de sacrifício, de disciplina ou de respeito pelas autoridades. Como asseveram os referidos autores, "face ao ambiente estratégico internacional, ao tipo e intensidade das ameaças, (...) à tecnologia disponível, muitas têm sido as alterações que a IM tem vindo a manifestar neste novo século, (…) os militares têm mantido o culto de valores que são essenciais para que possa realizar os sacrifícios que se lhes pede, a prontidão das respostas, e a eficácia na ação. Isto significa que, devendo dispor de capacidade de adaptação às circunstâncias envolventes, não pode, todavia, alienar certos princípios e valores".

Esta complexidade e a multiplicidade de fatores que condicionam o entendimento do estatuto da profissão militar fizeram com que Janowitz propusesse um modelo dinâmico centrado na influência das transformações sociais nas instituições militares e defendesse uma convergência entre as profissões militares e civis, no que (como já referimos) designa de "civilinização" (Carrilho, 1978, p. 161; Carreiras & Agapito, 2010, p. 303; Baltazar & Salvador, 2012). De forma semelhante, o modelo pluralista de Moskos - cujo argumento central postula uma união dialética entre os valores e as estruturas das profissões militares e civis - pressupõe um paradigma concomitantemente institucional e ocupacional. O primeiro é legitimado pelas normas e valores

tradicionais, no qual a profissão militar é encarada como uma vocação, partilhando "um objetivo que transcende o interesse individualista em favor de um presumível bem comum"; o segundo, segue as regras do mercado presentes na sociedade civil e a profissão militar é perspetivada a partir do seu "caráter materialista e instrumental" (Carreiras & Agapito, 2010, p. 305). Para Moskos, assistir-se-ia tendencialmente a uma afirmação deste segundo modelo e, com ele, a uma reprodução das "polaridades da estrutura social" (Carreiras & Agapito, 2010, p. 305). Uma das consequências desta tendência seria um esvaziamento da própria profissão militar, resultante de uma perda dos referenciais que suportam a própria organização militar e fundamentam a especificidade da função militar (Carreiras & Agapito, 2010, p. 306).

"A existência de diferentes orientações dominantes, em função dos Ramos, unidades e serviços" (Baltazar & Salvador, 2012), a introdução de novas dimensões como o emprego de civis, ou o lugar da família, a imperativa exigência de apostar na formação dos seus efetivos e o contexto internacional emergem, por um lado, como novos elementos na discussão do estatuto da profissão militar e, por outro lado, evidenciam a complexidade dessa mesma discussão (Battisteli, 1997, pp. 468-469). Como afirma Vaz (2003, p. 131), "as consequências de toda esta mudança na cultura militar são enormes, tornando-se imperioso averiguar se a tradicional "ideologia operacional" do militar é compatível com uma nova "ideologia civilista".

Estas discussões não podem, contudo, ignorar a especificidade da função militar e as referências culturais inerentes à própria IM. Como postula Vaz (2002, p. 30), as políticas relativas à IM e à carreira militar devem conformar-se aos valores essenciais da Instituição e devem simultaneamente ser "consistentes e compatíveis com a cultura militar", sob pena de se acentuar "uma certa instabilidade no seio do grupo militar, uma vez que as missões que lhe são destinadas encontram-se em causa, porque em termos logísticos, financeiros e humanos a organização militar não apresenta capacidade de resposta face aos crescentes pedidos de participação, em particular nas designadas missões externas" (Baltazar, 2000).

Esta situação poderá progressivamente afirmar-se como um elemento desmotivador para os militares e comprometer não só a imagem exterior do país, como também a imagem das FFAA junto da opinião pública, podendo originar um deterioramento nas relações entre a IM e a sociedade em geral (Baltazar, 2000).

## 3.3 Especificidades da Função Militar

> "Com quem saiba conduzi-los, eles irão a toda a parte e combaterão quem se quiser (…); marcharão sujeitando-se às maiores fadigas, sem um murmúrio, e vivendo apenas de pão e água com um dente de alho como condimento (…)."
>
> (Diogo Ferrer, oficial do Exército britânico, sobre os soldados portugueses, século XVII, citado por Ferreira, 2006).

As FFAA encontram a sua justificação nuclear na defesa dos interesses nacionais, definidos pelo poder político. Neste sentido, o Conceito Estratégico de Defesa Nacional apresenta como objetivos nacionais permanentes (entre outros) a garantia da soberania do Estado, da independência nacional, da integridade do território e dos valores fundamentais da ordem constitucional, a garantia da liberdade e da segurança das populações, da proteção do património nacional, da liberdade de ação dos órgãos de soberania, a manutenção ou o restabelecimento da paz em condições que correspondam aos interesses nacionais e o fortalecimento das capacidades de coesão da comunidade nacional, de modo a que possa prevenir ou reagir pelos meios adequados a qualquer agressão ou ameaça externas.

Como postula Vaz (2002, p. 104) "o normal desenvolvimento das sociedades e o crescimento ou a manutenção do seu poder, seja em que região do mundo for, estão relacionados com uma forte vontade de preservar e difundir os valores coletivos que estão na génese da formação de coletividades organizadas". Deste modo, a especificidade da função militar está na "administração organizada da violência armada" (Vaz, 2002, p. 103), ou seja, "a caraterística comum dos que servem a defesa militar (…) reside no facto de disporem de força armada e de serem os seus administradores em regime de exclusividade" (Vaz, 2001, p. 65; 2002, p. 84). O peso desta exclusividade e as possíveis implicações do uso indevido desta força constituem por si só fundamento para a existência de um estatuto próprio para estes profissionais. Paralelamente, como declara Vieira (2001, p. 44), "a eventualidade do cumprimento da missão de defesa militar poder ir até ao sacrifício da própria vida" o que justifica "as garantias e compensações que um estatuto específico confere aos cidadãos- -militares", mais ainda se tivermos em conta "o caráter absoluto da missão e da obrigação de disponibilidade" que a profissão militar implica.

A noção de "violência legítima" como essência ou substrato da função militar encontra-se amplamente disseminado na leitura sobre as questões militares.

Historicamente considera-se que Lasswell (1941, p. 458) terá sido dos primeiros a definir a IM como a instância em que se processa a administração da violência organizada. Em Portugal, autores como Carilho defendem que o cálculo da "violência legítima" é específico da IM e não deve ser colocado ao mesmo nível de outras caraterísticas que possam distinguir as organizações militares das civis (Carrilho, 1978, p. 162). Vieira (2001, p. 44), por sua vez, assevera que "a caraterística comum a todos aqueles cidadãos que, em permanência, se integram na componente militar da defesa nacional, os profissionais militares, reside no facto deles serem os gestores da violência armada, legítima e organizada, diretamente empenhados na sua preparação e aplicação, sempre sob a direção e controlo do poder político democraticamente instituído".

Contudo, não é apenas neste aspeto que a função militar se distingue das restantes funções/profissões. O militar é aquele que rege a sua vida profissional e pessoal de acordo com um código ético assente num código de honra. O código de honra consiste num conjunto de regras de comportamento, cuja inobservância pode acarretar sanções e que exige "um compromisso mais exigente do que o dos restantes cidadãos" (Vaz, 2002, p. 117). Desde logo, a obrigação de obediência a ordens de superiores, mesmo que estas ponham em risco a própria vida, constitui um dever absoluto e exclusivo dos militares. Este sentido de dever e obrigação estende-se também à sociedade e àquele que se considera que deve ser o comportamento do militar porque "em consequência do papel que desempenha no ordenamento social [o militar suscita] especiais expectativas no que respeita aos seus padrões de comportamento, tanto no serviço como fora dele" (Vaz, 2002, p. 119). Assim, "é (…) natural que o cidadão espere uma devoção especial a esses valores profissionais que são pagos pela comunidade para a defender com risco de vida" (Vaz, 2002, pp. 119-120), mais ainda porque essa devoção reduz as possibilidades de intervencionismo político dos militares em tempos de paz e de traições em tempos de guerra.

A profissão militar assenta em princípios éticos rigorosos, nos quais o dever, a disciplina e a honra surgem como pilares fundacionais. De acordo com Borges (2007), "o militar continua a assumir o dever de estar sempre pronto a defender a Pátria, mesmo com o sacrifício da própria vida (na sequência de um juramento solene efetuado perante a Bandeira Nacional), adotando a necessidade de um regime especial de disciplina que o prepara para as situações mais adversas da guerra e da paz, com dignidade, brio, coragem, lealdade, zelo, espírito de bem servir, e amor pela Pátria".

Estes princípios éticos são, de acordo com Baptista (2006, p. 51), consubstanciados na IM em dois fatores: o fator material alicerçado na

hierarquia, disciplina e organização ou estrutura funcional e operacional, e o fator espiritual presente na Ética e Deontologia militares e na apologia das virtudes militares. Estas são as "caraterísticas intrínsecas que subordinam a razão de ser das FFAA à sua missão, que pela sua transcendência, constitui o estímulo diretor que orienta e condiciona toda a IM. A sua solidez reside, essencialmente, nas normas militares que a constituem, ou seja, naqueles que, voluntária e generosamente, escolheram uma carreira ao serviço do seu País, constituindo, como estabelece o EMFAR, 'a espinha dorsal', o suporte e o garante da afirmação e perenidades das FFAA" (Baptista, 2006, pp. 51-52).

Assim, o modelo comportamental adotado nas FFAA obedece a princípios éticos e deontológicos, os quais vão sendo transmitidos e incutidos aos militares desde o início da sua formação, procurando-se uma conformação comportamental, concebida sob duas perspetivas: a identitária e a funcional (Santos, 2013). A primeira incide sobre o "culto de certos valores e práticas, conformes com a ética e as virtudes militares, cuja consequência se traduz na criação e manutenção, em níveis adequados, de uma espécie de 'cimento' agregador da IM"; a segunda "pela natureza da atividade militar, liga, de forma operacional, as dimensões 'Organização' e 'Instituição' e é um reflexo do tipo de identidade criada e da tipologia de comportamentos mais valorizados" (Santos, 2013).

A conexão entre estas perspetivas é alcançada no conceito de CM. Para Santos (2013), a CM consagra a subordinação à disciplina e à hierarquia militar, materializada no cumprimento das disposições legais em vigor e a subordinação dos interesses pessoais e familiares aos interesses do serviço e do Estado. Está também relacionada com as restrições de alguns direitos de cidadania e com o cumprimento de deveres e sacrifícios exclusivos ao exercício da profissão (entre eles, o dever de obediência, o dever do exercício responsável da autoridade ou a disponibilidade permanente), prevendo-se, em contrapartida, alguns direitos especiais, compensações e regalias. Por tudo isto, Santos concluiu "a CM é (…) o elemento essencial que, em contexto militar, pela sua natureza e especificidades que encerra, liga as dimensões identitária, funcional e comportamental e justifica, de forma incontornável, um tipo particular de integração organizacional e de formação" (Santos, *idem*).

Por tudo o que se afirmou, a aproximação ou convergência dos serviços do Estado, ainda que compreensível à luz das novas orientações políticas, sociais e económicas, não pode ignorar a especificidade da função militar e o que ela implica. Isto permite-nos asseverar, à semelhança de Freire (2009, p. 163), que "é lícito pensar que as servidões da vida militar continuam a justificar

certos tratamentos de exceção", mais ainda porque, como refere Ferreira (2005) "a natureza do serviço prestado; a sujeição à hierarquia e disciplina militar; a disponibilidade permanente para o serviço; o sacrifício do interesse pessoal e os riscos inerentes ao cumprimento da missão implicam restrições ao exercício de alguns Direitos Fundamentais consignados na Constituição Portuguesa".

Como postula Ferreira (2005), "os militares, sem perderem os seus direitos de cidadania, não devem ser considerados cidadãos como os outros, dado administrarem um potencial de força que não permite, ou no mínimo aconselha, o seu envolvimento em questões políticas e sociais. Mas se os militares têm de estar condicionados na sua plena cidadania, então devem estar vinculados a um conjunto de preceitos legais de natureza particular. A maiores deveres deverão ainda corresponder maiores direitos e, ou, compensações de natureza diferenciada ajustadas às obrigações profissionais". Com isto não se pretende defender que os militares devam ser colocados num patamar de superioridade ou numa posição desagregada dos cidadãos comuns. Pelo contrário, "os militares, em todos os momentos marcantes da história de Portugal sempre foram parte integrante de um todo nacional", mas em "virtude dos deveres específicos e das restrições a que estão sujeitos, desenvolvem uma ação que não tem paralelo com qualquer outra atividade, não podendo, assim, ser incluídos em universos de outros sectores profissionais, onde, artificialmente, o poder político, não raras vezes, os pretende situar" (Monteiro, 2015).

A desvalorização do militar e a sua equiparação aos civis "em matéria de direitos individuais, não só não beneficiará a prontidão dos sistemas de armas, como introduzirá elementos de dificuldade no controlo do aparelho militar pelo poder político. E será preciso, por fim, encontrar resposta adequada para um problema que afeta as FFAA das democracias: a da disponibilidade para morrer em serviço" porque "não se morre por dinheiro ou por zelo profissional. Morre-se por sentimentos, convicções ou por valores" (Vaz, 2002, p. 402).

## 4. A CARREIRA NA FUNÇÃO PÚBLICA

A evolução dos conceitos nucleares de Administração Pública e Função Pública e a adoção de novos paradigmas de gestão influenciaram o entendimento de emprego público e geraram reformas assentes em novos modelos de gestão de recursos humanos.

Nesta secção descreve-se o atual enquadramento normativo da função pública em geral e de duas carreiras com estatuto específico, anteriormente

equiparadas à carreira militar no plano remuneratório: os docentes universitários e os magistrados.

### 4.1 A Função Pública em geral

Em Portugal, o modelo que vigorou até praticamente o início do século XXI foi o modelo clássico ou modelo estatutário. Neste modelo, os recursos humanos da Administração Pública eram perspetivados como "um corpo estável de trabalhadores, tecnicamente competente e politicamente neutro, dotado de um estatuto específico destinado a garantir o respeito da legalidade e a prossecução eficaz, permanente e imparcial do interesse público" (CRSCR, 2006). Esta conceção enfatizava a separação entre os poderes político e administrativo e afirmava a imperativa imparcialidade e objetividade dos funcionários face a interesses de natureza político-governamentais ou económica ou ainda resultantes de pressões da sociedade civil, conferindo um estatuto específico (modelo estatutário) que definia direitos e deveres. Este estatuto estabelecia os princípios diferenciadores daquela classe profissional relativamente ao universo privado, destacando-se a nomeação vitalícia, a integração numa organização hierárquica com uma estrutura por carreiras, um sistema de promoções e progressões assentes nas qualificações e na antiguidade, sistemas de aposentações próprios e um estatuto disciplinar especial (Rocha, 2005; CRSCR , 2006; Quinta, 2008; Teixeira, 2012).

Contudo, a alteração paradigmática nas teorias acerca do papel do Estado e das suas funções essenciais de soberania desencadeou processos de reforma administrativa e, consequentemente, uma reconfiguração do emprego público, passando-se de um modelo de carreira para um modelo de emprego (Quinta, 2008, p. 202).

A afirmação deste novo paradigma foi particularmente visível na evolução contratual alcançada com a Revisão do Código de Trabalho (e o seu diploma complementar, Regulamento do Código de Trabalho - RCT) e a aprovação da Lei n.º 23/2004, de 22 de junho, cujo desígnio inspirador do legislador se manifestou no alargamento de aplicação do contrato individual de trabalho para 'toda' a Administração Pública, procurando-se uma flexibilização das relações de trabalho de todos os funcionários que não desempenhassem funções associadas ao "conceito de soberania e autoridade" (Quinta, 2008, p. 227).

**Quadro 2 – Contraposição entre o modelo de carreira e o modelo de emprego**

| | Sistema de Carreira | Sistema de Emprego |
|---|---|---|
| **I - Condições de acesso e habilitações** | 1-Recrutamento só na entrada na carreira;<br>2-Existência de requisitos académicos à entrada;<br>3-Formação e tempo de experiência na entrada para a carreira. | 1-Recrutamento em qualquer altura e para qualquer posição;<br>2-Inexistência de requisitos académicos mas de capacidade para o exercício da função;<br>3-Inexistência de formação ou período de experiência . |
| **II - Desenvolvimento da carreira** | Existência de modelos de promoção | Inexistência de modelos de promoção |
| **III – Emprego** | Emprego para toda a vida | Emprego com base no contrato |
| **IV - Sistema de remuneração** | Esquema estatutário | Contrato colectivo de trabalho ou negociação individual |
| **V-Sistema de pensões** | Previsto na lei | Acordo colectivo |
| **VI-Legislação Disciplinar** | Estabelecida por lei | Inexistência de regulação específica para o serviço público |

Fonte: (Teixeira, 2012, p.22).

Em Portugal, estas reformas tinham como estratégias orientadoras a prestigiação da Administração Pública, a racionalização e modernização das estruturas, a reavaliação das funções do Estado, a promoção de uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência (Rocha, 2005; Mendes, 2012) e a necessidade de aproximação ao cidadão. Neste sentido, foi instituído um novo modelo de gestão por objetivos (Araújo, 2008; Nunes, 2008) que procurava avaliar os trabalhadores e os organismos numa lógica sistémica, assente num sistema integrado de gestão por objetivos. Estas reformas viriam depois a ser reforçadas pelo Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado (PREMAC), numa tentativa de reduzir de forma permanente a despesa e de implementação de modelos mais eficientes.

Deste modo, a redução da dimensão do Estado e da Administração Pública, a introdução de novos modelos de gestão e controlo orientados para objetivos e resultados e a modificação da natureza, modalidades e condições do emprego na Administração Pública, acabariam por traduzir-se numa reorganização, reestruturação e redimensionamento do pessoal, na diversificação dos tipos contratuais, na alteração ou eliminação de alguns dos elementos do modelo de carreira, tomando como referências as condições de trabalho no setor privado e o recurso a sistemas de gestão do desempenho (CRSCR , 2006). É neste contexto que a ideia de carreira perde relevância, deixando mesmo de se determinar como um conceito nuclear na nova estratégia política, existindo, por isso, um menor grau de segurança no trabalho. O recrutamento dá-se para uma função determinada e a manutenção do vínculo contratual depende da avaliação de desempenho, mais concretamente, da prossecução de objetivos previamente definidos.

Segundo Teixeira (2012), as alterações introduzidas por este novo modelo de gestão podem ser identificadas ao nível das relações jurídicas de emprego, do regime de férias, faltas e licenças, do sistema de proteção social, do sistema retributivo, dos mecanismos de avaliação implementados e da cessação da relação jurídica de emprego.

No que concerne às relações jurídicas de emprego, o Decreto-Lei n.º 35/2014 de 20 de junho (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas ou LTFP) veio estabelecer os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas e regular o regime de contrato de trabalho em funções públicas.

Assim, no que diz respeito às modalidades de vínculo de emprego público define as seguintes: contrato de trabalho em funções públicas, nomeação e comissão de serviço. O vínculo de emprego público pode ser constituído por tempo indeterminado ou a termo resolutivo.

O artigo 7.º da LTFP afirma explicitamente que "o vínculo de emprego público constitui-se, em regra, por contrato de trabalho em funções públicas", apologizando a figura jurídica do contrato individual de trabalho para satisfação de necessidades permanentes, enquanto o artigo 8.º delimita a aplicabilidade do vínculo por nomeação, cingindo-o ao exercício de funções específicas, reconhecidas como carreiras especiais, com um regime próprio.

No que se refere ao regime de férias, faltas e licenças há uma tendência para a aproximação à lei geral do trabalho e, para o sistema de proteção social, instituiu-se a convergência do regime especial de proteção social para o regime geral da Segurança Social, anulando-se os direitos sociais e mesmos laborais comummente associados a privilégios exclusivos daquela classe.

Em relação ao sistema de remunerações e, apesar de este ter sido concebido a partir do conceito de equidade, o estudo da CRSCR (2006) aponta discrepâncias e constata que, contrariamente ao desejável, o sistema de remunerações mantém o modelo de carreira (quer para as nomeações, quer para os regimes de contrato).

Já o processo de avaliação do desempenho traduz-se em níveis de avaliação qualitativa, os quais visam avaliar três domínios (contributos do trabalhador para a prossecução dos objetivos propostos em cada ano, análise das competências comportamentais e análise de atitudes pessoais (Teixeira, 2012)) cuja transposição se materializou no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

Um dos pontos mais sensível na gestão de recursos humanos na Administração Pública é a cessação da relação jurídica de emprego. A necessidade de maior flexibilização, mobilidade e polivalência dos recursos humanos conduziu a uma alteração dos diplomas legislativos, procurando-se instituir medidas simples e flexíveis que permitissem a mobilidade e a convivência de regimes (Vieira, 2007).

A Lei n.º. 35/2014, de 20 de junho confirma a sujeição dos trabalhadores ao processo de mobilidade "quando haja conveniência para o interesse público, designadamente quando a economia, a eficácia e a eficiência dos órgãos ou serviços o imponham" (artigo 92.º). No que concerne à cessação de contrato, mantêm-se, neste novo diploma, as causas do despedimento por motivos disciplinares e reafirma-se o regime de reafetação e de requalificação dos trabalhadores. Na prática, este novo regime veio substituir os princípios jurídicos dos despedimentos coletivos e por inadaptação, permitindo contudo o despedimento individual ou coletivo após o processo de requalificação. Paralelamente, estabelece-se que o contrato de trabalho em Funções Públicas pode ser cessado, entre outros, por caducidade, por revogação, por resolução ou por denúncia. Estes últimos princípios aproximam-se mais do universo laboral do setor privado.

## 4.2 Os Docentes do Ensino Universitário

A última revisão de fundo do estatuto da carreira docente do ensino universitário, de investigação e docente do ensino superior politécnico foi promulgada e publicada em 2009 (Decreto-Lei n.º 205/2009 de 31 de agosto), para responder à nova realidade e aos novos desafios encarados pelo ensino superior, criando "condições para o desenvolvimento científico moderno

em Portugal, ao inscrever a investigação científica como elemento central da carreira universitária e ao consagrar condições de dedicação exclusiva dos seus docentes", e permitindo que as instituições universitárias utilizem critérios de recrutamento, seleção e promoção, de acordo com as boas práticas internacionais.

No preâmbulo do decreto-lei é ainda possível identificar os princípios orientadores do processo de revisão. Entre eles, destaca-se a instituição do grau de doutoramento como critério para a entrada na carreira, a criação de mecanismos que permitam o rejuvenescimento do corpo docente, o alargamento dos lugares de topo de carreira, o reforço da transparência nos concursos (obrigatoriedade de concursos internacionais para professores com júris maioritariamente externos à instituição e valorização de todas as componentes das funções dos docentes nos processos de concurso) e o regime de dedicação exclusiva como regime-regra (sem prejuízo da opção do docente pelo regime de tempo integral e da possibilidade de transição entre regimes).

Para além disso, o diploma mantém o grau de exigência inerente à carreira de docente universitária (isto é, um período experimental de cinco anos na entrada na carreira, após conclusão do doutoramento e concurso para professor auxiliar) e circunscreve a duração máxima dos contratos a cinco ou seis anos (dependendo da duração dos projetos de investigação).

Adicionalmente, as disposições legais aprovadas eliminam os mecanismos de transição automática entre categorias, delegando-se nas instituições de ensino superior a regulamentação da gestão dos recursos e a explicitação dos princípios de avaliação do desempenho, a qual deverá ser periódica e obrigatória e abranger todos os docentes. Esta avaliação deve incluir como princípios basilares a consideração de todas as vertentes da atividade docente e da especificidade da área curricular, a expressão numa menção reportada a uma escala não inferior a quatro posições dos resultados da avaliação (patenteando, assim, o mérito revelado) e a homologação dos resultados da avaliação do desempenho pelo dirigente máximo da instituição de ensino superior. Esta componente afirma-se pela sua importância, uma vez que constitui um dos critérios para a contratação por tempo indeterminado dos professores auxiliares, para a renovação dos contratos a termo certo dos docentes não integrados na carreira, podendo ainda ter efeitos na alteração de posicionamento remuneratório na categoria do docente. Em contrapartida, em caso de avaliação do desempenho negativa durante o período de seis anos é aplicável o regime geral fixado na lei para o efeito, o qual prevê a instauração de procedimentos disciplinares.

Apesar da indiscutível relevância dos princípios enunciados, há, contudo, alguns que se evidenciam de uma forma mais clara pela sua especificidade e aplicação exclusiva a esta classe profissional.

Um deles é o da garantia da autonomia pedagógica e científica, através da introdução de um estatuto reforçado de estabilidade no emprego, aplicável apenas às categorias superiores, isto é, a professores catedráticos e associados. Esta noção traduz-se na garantia da manutenção do posto de trabalho, na mesma categoria e carreira ainda que em instituição diferente, nomeadamente no caso de reorganização da instituição de ensino superior a que o docente pertença e da determinação da cessação das respetivas necessidades. Este princípio mostra que o modelo de carreira permanece neste novo estatuto e com ele a noção de segurança no emprego.

Uma outra ideia é a da necessidade de aprovação fundamentada por maioria de dois terços do conselho científico nos casos de cessação de contrato, situação que dificulta o processo de cessação de contrato.

### 4.3 Os Magistrados Judiciais

O Estatuto dos Magistrados Judiciais é descrito na Lei n.º 21/85, de 30 de julho e abrange a magistratura judicial, constituída por juízes do Supremo Tribunal de Justiça, juízes das relações e juízes de direito. A nomeação para estes cargos é vitalícia, não podendo ser transferidos, suspensos, promovidos, aposentados, demitidos ou por qualquer forma mudados de situação (princípio da inamovibilidade).

Tratando-se de uma área particularmente significativa num Estado de Direito, o diploma começa por decretar os princípios de independência, irresponsabilidade e de imparcialidade dos juízes dos tribunais judiciais. Estes princípios são considerados essenciais num regime em que se pretende a separação dos poderes e em que os tribunais surgem como o meio para administrar a justiça de acordo com as fontes a que, segundo a lei, deve recorrer para fazer executar as suas decisões. É também um meio para assegurar os direitos dos cidadãos e o cumprimento dos seus deveres, e para salvaguardar o equilíbrio e a paz social através da aplicação de sanções àqueles que desrespeitam as convenções legais estabelecidas.

Por tudo isto, o Estatuto define de forma clara não só os deveres e incompatibilidades dos juízes, como também os seus direitos e regalias. No domínio das obrigações, os juízes devem ter domicílio necessário na sede do juízo onde exercem funções e só se podem ausentar da circunscrição judicial

em períodos autorizados. Estão proibidos de exercer atividades político-partidárias de caráter público e, em efetividade de funções não podem ocupar cargos políticos, exceto o de Presidente da República, membro do Governo ou no Conselho de Estado. Estão ainda abrangidos pelo dever de reserva, não podendo fazer quaisquer declarações ou comentários sobre os processos cobertos pelo segredo de justiça ou pelo sigilo profissional. Relativamente às incompatibilidades, os magistrados judiciais no ativo não podem desempenhar qualquer outra função pública ou privada de natureza profissional, salvo as funções de docentes ou de investigação científica de natureza jurídica, não remuneradas, e ainda funções diretivas em organizações sindicais da magistratura judicial.

No plano dos direitos e regalias, o artigo 17.º discrimina os "Direitos especiais" desta classe profissional, designadamente (entre outros) a utilização gratuita de transportes coletivos públicos dentro da área da circunscrição em que exerce funções, o uso, porte e manifesto gratuito de armas de defesa e a aquisição das respetivas munições, a vigilância especial da sua pessoa, família e bens, a isenção de custas em qualquer ação em que o juiz seja parte principal ou acessória, a dedução de quantias despendidas com a valorização profissional, o reembolso das despesas resultantes da sua deslocação e do agregado familiar e a ajudas de custo sempre que se desloque em serviço para fora da sua comarca. Adicionalmente, o Presidente, os vice-presidentes do Supremo Tribunal de Justiça e o vice-presidente do Conselho Superior da Magistratura têm direito a passaporte diplomático e os juízes dos tribunais superiores a passaporte especial.

Para além disso, os magistrados judiciais não podem ser presos ou detidos antes de ser proferido despacho que indique o dia para julgamento relativamente a acusação contra si deduzida. Têm também um sistema próprio de penas, dispostas hierarquicamente, de aplicação interna.

O diploma acrescenta ainda que devem ter à sua disposição uma casa de habitação mobilada, mediante o pagamento de uma contraprestação mensal durante o exercício de funções ou do pagamento de um subsídio de compensação quando não disponham de casa. No que se refere a tempos de férias e licenças, o diploma incita à sua coincidência com o período de férias judiciais, de acordo com o mapa judicial. Já as colocações têm um caráter obrigatório apenas na primeira vez, podendo ser transferidos quando decorridos três anos desde a data da nomeação.

Por último, a contagem de tempo de serviço obedece a critérios próprios, estabelecendo, por exemplo, que não são descontados os períodos em que se

exerça funções no Governo ou enquanto Presidente da República, em caso de suspensão ou se estiver em prisão preventiva.

### 4.4 Especificidades da carreira na Função Pública

O atual arquétipo sobre o papel do Estado encontra nos conceitos de racionalização, flexibilização e modernização os seus eixos fundacionais, nos quais a gestão dos recursos humanos ocupa um lugar de destaque. O objetivo é aproximar o setor público ao setor privado, privilegiando o modelo de emprego em detrimento do modelo de carreira. Esta redefinição do modelo de gestão de recursos humanos não é, contudo, extensível a todos os domínios do Estado.

Assim, contrariamente à carreira geral da função pública, cujas especificidades têm tendencialmente sido anuladas em nome de modelo gestionário, na análise da carreira dos professores universitários e dos magistrados continua a ser possível a identificação de especificidades que autorizam uma caraterização particular das classes profissionais.

O Estatuto dos professores universitários estabelece regras de maior transparência e rigor no processo de recrutamento, seleção e promoção dos profissionais, instituindo o grau de doutoramento como critério para a entrada na carreira e o alargamento dos lugares de topo de carreira, procurando responder à necessidade de uma maior credibilização das universidades portuguesas num universo em que o reconhecimento da qualidade de ensino deixou de fazer-se a nível nacional para se definir a um nível global. Instaura também a obrigatoriedade da avaliação do desempenho para renovação de contratos e para progressão de carreira em detrimento dos mecanismos de transição automática que vigoraram durante anos.

Ainda assim, este estatuto prevê a coexistência do modelo de carreira e do modelo gestionário. O primeiro é visível na gestão das carreiras dos professores das categorias superiores (catedráticos e associados); o segundo rege o regime de contratação de professores auxiliares, docentes não integrados na carreira e investigadores. De acordo com as disposições normativas, a necessidade de garantir a autonomia científica e pedagógica dos primeiros implica a existência de um estatuto reforçado de estabilidade no emprego e pelo imperativo de uma maioria de dois terços do conselho científico em decisões relacionadas com a cessação do contrato, abjurando para um plano quase insignificante a avaliação do desempenho.

Por sua vez, o estatuto dos magistrados judiciais constitui um elogio ao reconhecimento do caráter excecional das funções exercidas pelos juízes,

com uma clara afirmação do modelo de carreira. Contrariamente às novas diretrizes para a função pública, a aplicabilidade do vínculo por nomeação não constitui exceção mas sim regra. A nomeação vitalícia e o princípio da inamovibilidade garantem a segurança no emprego e surgem como pilares estruturantes para a salvaguarda da justiça e, em última instância, da paz social, preconizada pelo estrito respeito e aplicação da lei. Por isso, o referido estatuto explicita os deveres e incompatibilidades dos juízes – destacando-se a impossibilidade de participação política ou de filiação político-partidária – e enumera os direitos e regalias da classe profissional ("Direitos especiais"), os quais abrangem realidades tão díspares como a gratuitidade nos meios de transporte, o direito a habitação ou ainda a existência de um sistema próprio e distinto de penas de aplicação interna e com os quais se reconhece e procura compensar o determinismo inerente ao exercício da função.

## 5. ANÁLISE COMPARATIVA

A presente secção compara as carreiras em estudo, evidenciando os fatores diferenciadores entre elas que justificam a continuidade de um modelo de gestão tradicional ou a adoção de um modelo mais gestionário. Para além disso, enfatiza o caráter excecional e particular da função militar, que justifica a sua especificidade, havendo a necessidade de estabelecer limites para evitar a sua descaraterização.

### 5.1 Fatores diferenciadores

O principal fator diferenciador está obviamente relacionado com as funções exercidas nos casos analisados com maior pormenor, isto é, a carreira geral da função pública e as carreiras militar, judicial e de docência. Apesar destas últimas se afirmarem como três setores indispensáveis à vida portuguesa, a realidade é que o simples facto de cada um merecer um estatuto próprio revela o seu caráter único e específico. Já na carreira geral da função pública, a singularidade não é atualmente considerada como fator diferenciador ou justificação para a continuidade de um modelo de gestão tradicional.

A análise das entrevistas realizadas[1] a seis técnicos superiores demonstra o contrato individual de trabalho por tempo indeterminado como o paradigma de relação jurídica de emprego público, a coexistência de regimes de mobilidade e de não mobilidade, o congelamento da progressão nas carreiras e

[1] Ver Apêndice B.

simultaneamente a instituição de sistemas de avaliação. Paralelamente, o novo sistema de gestão da função pública continua a exigir dos trabalhadores deveres e a impor restrições, não observando, no entanto, regimes de compensação ou (em regra) de ação social complementar. Também os benefícios anteriormente associados ao subsistema de saúde (ADSE) deixaram de ser uma realidade, atestando-se uma prevalência do Serviço Nacional de Saúde.

Em termos comparativos, das carreiras com estatuto específico, a de docente universitário surge como aquela que mais aproximou o seu modelo de gestão dos recursos humanos ao modelo gestionário, limitando o estatuto de carreira e os privilégios que lhe estão normalmente associados às categorias superiores. Isto significa que apenas os professores catedráticos e professores associados dispõem da segurança no emprego tipicamente relacionado com os regimes de nomeação. As restantes categorias são governadas por regimes de contrato individual, evidenciando uma aproximação ao novo regime contratual definido para a gestão da administração e serviços públicos, no qual o modelo gestionário ocupa o lugar central.

Esta última realidade foi atestada pelas entrevistas realizadas a dois professores auxiliares, cujo regime de vinculação corresponde a um contrato individual de trabalho por tempo indeterminado, encontrando-se ambos num período experimental de cinco anos e dependendo da avaliação do desempenho para permanência e progressão na carreira. A par disto, os critérios de habilitação específica tornaram-se mais exigentes, o horário semanal corresponde àquele previsto na LTFP e afirma-se a ausência de suplementos remuneratórios e de ação social complementar. Contudo, não podemos deixar de assinalar que mesmo aqui subsistem alguns resquícios do modelo tradicional, nomeadamente no que concerne à manutenção de um sistema de saúde próprio (ADSE) e ao usufruto de mais um dia de férias em relação à função pública geral.

A convergência para modelos mais próximos da conceção gestionária nestas categorias profissionais do universo universitário poderá estar relacionada com o crescente número de doutorados no país (que acaba por se traduzir numa diminuição da necessidade de procura de profissionais, já que há uma massa humana habilitada e capaz de cumprir os requisitos exigidos para a docência universitária), a constante diminuição do número de alunos (fruto da baixa taxa de natalidade do país) e da existência de um número alargado de docentes que (apesar de atualmente não cumprirem os critérios de recrutamento) estavam já inseridos na carreira docente, mantendo, por isso, os privilégios e regalias.

Realidade bem diferente é a dos magistrados, cujo estatuto permanece praticamente inalterado. Em nome da imparcialidade, objetividade e dado o imperativo da separação de poderes para a manutenção e credibilidade do sistema democrático, os magistrados usufruem de uma segurança ímpar no emprego e de regalias e direitos atribuídos para assegurar a independência do sistema judicial e reconhecer o sacrifício de direitos fundamentais, como o do constrangimento político. As limitações no acesso à carreira da magistratura e o número limitado de juízes poderão adicionalmente apresentar-se como elementos que favorecem a definição de regalias na carreira.

Este mesmo reconhecimento do espírito de sacrifício da vida pela pátria e das restrições naqueles que são considerados direitos basilares da cidadania não parecem, contudo, merecer o mesmo tipo de valorização no caso dos militares. Ainda que a segurança no trabalho não esteja para já em questão, a realidade é que os militares não dispõem de um nível de proteção ou de regalias comparável à dos magistrados, mesmo tratando-se de dois domínios que, em última análise, salvaguardam a paz e ordem social.

Nas entrevistas realizadas a interlocutores privilegiados[2] (quadros militares e professores universitários com estudos realizados sobre temáticas militares relacionadas), constatou-se uma unanimidade nas respostas à questão que pretendia averiguar se a profissão militar merecia um tratamento diferenciado de outras profissões a nível nacional. As justificações apresentadas apontaram para os sacrifícios, deveres e restrições a que os militares estão sujeitos, realçando, nesse sentido, a Condição Militar como razão para um tratamento diferenciado. Como afirmou o General Valença Pinto na entrevista, a Condição Militar impõe um tratamento diferenciado, pois esta não é uma prerrogativa dos militares, mas um valor do Estado. Assim, as idiossincrasias da carreira militar (termo utilizado pela Professora Doutora Elisabete Carvalho) não devem ser desconsideradas e justificam, por isso mesmo, um estatuto específico.

Estas mesmas ideias encontram uma fundamentação mais detalhada no confronto com a questão relacionada com os fatores indispensáveis e diferenciadores da função militar, uma vez que o reconhecimento da sua existência pode ser perspetivado como um dos elementos essenciais na sustentação da argumentação a favor de um estatuto específico que traduza o caráter singular do exercício da função militar.

Aqui, apesar de se ser obrigado a admitir alguma disparidade nas respostas, temos também que relevar que todos os entrevistados indicaram competências, capacidades ou valores que consideraram distintivos da

[2] Ver Apêndices C, D e E.

função militar, facto que atesta, por um lado, uma possível necessidade de desenvolvimento de estudos que permitam o alcance de consensos e a corroboração de posições/teorias mas, por outro lado, a indubitável existência de caraterísticas particulares ao exercício militar.

Assim, valores como disponibilidade, espírito de corpo, disciplina e subordinação à hierarquia e a obediência a um juramento surgem como os valores diferenciadores da função militar que reúnem maior consenso, indiciando deste modo a própria Condição Militar como realidade que exige o estatuto diferenciado do militar.

Para além disso, a capacidade e competência para o uso de força e a aptidão física emergem como princípios unanimemente aceites como indispensáveis na função militar e, nesse sentido, como fatores que permitem a sua diferenciação face a outras realidades profissionais.

O conceito de Condição Militar foi também uma noção transversal à maior parte das respostas à questão que procurou verificar se o atual modelo profissional militar português apresentava vulnerabilidades, mais especificamente quando comparado com aqueles existentes na função pública em geral e nas carreiras dos docentes universitários e dos magistrados em particular. Apesar de em alguns casos se afirmar uma incomensurabilidade paradigmática, a realidade é que a asseveração da vulnerabilidade militar foi maioritária, destacando-se as diferenças em termos remuneratórios e o diferente reconhecimento social das profissões, designadamente (como declarou o Coronel Mira Vaz) a ausência de um reconhecimento da *utilidade social* das FFAA.

## 5.2 Fatores ou elementos a preservar

As sucessivas alterações realizadas quer ao Estatuto dos militares quer ao enquadramento normativo da função militar poderão conduzir a uma descaraterização da função militar e da IM.

Se é certo que a fundamentação do caráter excecional e particular da função militar, possível através de uma coerente indicação e justificação da sua especificidade, poderá asseverar-se como um meio para evitar essa descaraterização, a verdade é que o estabelecimento de limites surge como um elemento complementar, mas essencial a este processo.

Das entrevistas realizadas[3], quando confrontados com questões que procuraram averiguar a necessidade de estabelecer limites que evitassem a descaraterização da função militar e que solicitavam a identificação dos fatores

[3] Ver Apêndices C, D e F.

que deveriam ser preservados, constatou-se uma tendência para considerar quer a Condição Militar, quer o reconhecimento social como conceitos medulares.

A afirmação da Condição Militar como princípio limite e fundacional da função militar, cuja desconsideração acarreta um desvirtuamento do seu exercício, é perspetivada a partir dos deveres, restrições e direitos militares. O argumento sustentado é que a maiores deveres e obrigações devem corresponder direitos que compensem os sacrifícios inerentes à função militar, caso contrário, a profissão torna-se pouco aliciante e desmotivante. Com isto não se pretende, no entanto, defender uma superioridade dos militares face a outros setores da sociedade, mas apenas o reconhecimento de que estes estão sujeitos a sacrifícios e restrições não aplicáveis ao cidadão comum e, por isso, devem ser compensados.

Neste sentido, os entrevistados defendem ideais como a manutenção da situação de reserva e de serviços de assistência médica próprios, a perspetivação da IM num prisma institucional e não funcional e do estatuto de carreira (e não de emprego) que respeite os princípios hierárquicos intrínsecos à própria organização militar, declarando-os como elementos cuja alteração conduzirá a uma transformação (negativa) da própria Condição Militar e, consequentemente, a um desvirtuamento da Instituição e cultura militar e da função militar.

Por outro lado, atestou-se uma reiterada afirmação da necessidade de um reconhecimento social das FFAA. A valorização social da função e profissão militar, bem como o aprofundamento das relações entre a sociedade e as FFAA são condições para um conhecimento mais consistente das suas funções, do seu papel e importância para o país. Como afirmou a Professora Doutora Helena Carreiras na entrevista, a ideia de cidadania mais ativa deve incluir o conhecimento das instituições da Defesa e dos seus atores para promover o seu reconhecimento, preservar o seu prestígio e a valorização da profissão. Quadros dinamizadores dessa aproximação, tais como a deslocação de militares às escolas (à semelhança do que acontece noutros países) constituem-se como elementos fulcrais para a divulgação dos princípios das FFAA e da sua relevância nacional, mais ainda quando se sabe que o regime de voluntariado conduziu a maior alheamento da sociedade em relação à vida militar.

Esta aproximação da sociedade às FFAA poderia ainda facilitar a identificação (por parte da sociedade) da IM como uma organização de *utilidade social* (Vaz), desenvolvendo-lhe o prestígio outrora reconhecido e inserindo-a num paradigma mais favorável do ponto de vista da opinião pública. Como defende Vieira (2004), "se a utilidade da componente militar não for reconhecida para a conduta das políticas de defesa, os cidadãos

considerarão injustificados os deveres que lhes são exigidos para manter uma complexa estrutura de defesa militar. Na ausência de consenso, é a própria legitimidade das FFAA que será contestada".

A compreensão do papel das FFAA só será possível num contexto em que se desenvolve um espírito de cidadania e em que a opinião pública reconhece a sua importância para a construção de um "estatuto cívico de vida comunitária" (Vieira, 2004), condicionando, consequentemente os decisores políticos, designadamente no que concerne à observação dos princípios basilares e diferenciadores da carreira militar nos momentos legislativos.

O estabelecimento de limites nas alterações aos diplomas normativos que versam a profissão militar e a salvaguarda da sua especificidade foi também uma questão colocada aos entrevistados, verificando-se uma tendência unânime para a aceitação da necessidade de limites. Maioritariamente, os entrevistados voltaram a afirmar a Condição Militar como fator limitador em qualquer alteração legislativa, constatando-se adicionalmente uma expressiva defesa do enquadramento da Condição Militar na Constituição da República Portuguesa (CRP). A inclusão e definição da IM e da função militar na lei suprema do país (onde já constam os quatro órgãos de soberania – Presidente da República, Assembleia da República, Governo e Tribunais) permitiria a consagração dos princípios essenciais por que se rege a IM e o seu verdadeiro reconhecimento enquanto organização com funções de soberania.

A análise comparativa permitiu, assim, concluir que é no estatuto dos magistrados que se observam menores alterações. Esta realidade talvez possa ser explicada pelo próprio reconhecimento social que a instituição judicial merece, pela capacidade que a classe profissional tem na defesa dos seus interesses e pela sua incontestável importância para um regime democrático assente na separação de poderes. Estes elementos facilitam a manutenção de um estatuto específico em que os deveres e restrições são discriminados, mas em que se reconhece a necessidade de implementar compensações que retribuam as restrições inerentes ao exercício da profissão.

Ora, o problema com que as FFAA se debatem atualmente prende-se sobretudo com a ausência de um reconhecimento social do seu papel para a democracia portuguesa e de um desconhecimento das especificidades e exigências da vida militar, facto resultante de um afastamento da sociedade em relação às FFAA, ao qual a classe política também não é alheio. Urge, assim, o desenvolvimento de ações que permitam uma aproximação entre a sociedade civil e os militares e que facilitem a implementação de mecanismos

de divulgação e consciencialização sobre a sua relevância nacional e sobre a especificidade da função militar.

Como avalizou a Professora Doutora Elisabete Carvalho, é necessário "identificar as especificidades da carreira militar de modo bem fundamentado, em estudos de pendor técnico, de preferência recorrendo a estudos comparados com países tidos como referência (…) para argumentar de modo apelativo junto dos decisores políticos sobre quais serão os limites à uniformização, enunciando os efeitos perniciosos da mesma. A persuasão com base na racionalidade é uma arma que não deverá ser descurada".

Se, como asseveraram muitos dos entrevistados, a Condição Militar constitui o limite a partir do qual se corre o risco de um desvirtuamento ou descaraterização da função militar, impõe-se uma defesa estratégica dessa condição ou, como sugere Vieira (2004), impõe-se a "existência de uma política de informação e relações públicas, tanto a nível do Poder Político como das FFAA, desenvolvida por especialistas desta área (civis e militares), atentos às evoluções sociais e culturais do meio a sensibilizar e esclarecer e que saibam a elas adaptar as suas tarefas, com objetividade e oportunidade".

## 6. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo geral realçar a importância da especificidade da função militar e da carreira militar, distinguindo-as de outras realidades socioprofissionais nacionais, tendo ao longo da investigação e do processo metodológico procurado responder à questão "De que modo as especificidades inerentes à função militar implicam a existência de uma carreira militar própria nas FFAA, distinta de outras realidades socioprofissionais?"

Nesse sentido foram estabelecidos quatro objetivos específicos, associados a quatro questões derivadas, ondem foram analisadas a carreira militar, a da função pública em geral, a dos professores universitários e a dos magistrados; identificadas as suas especificidades; distinguidos os fatores indispensáveis ao exercício da função militar que mais se diferenciam das outras carreiras e por último identificados os fatores que deverão ser preservados para não descaraterizar a função militar.

A estratégia de investigação seguida foi a qualitativa e o desenho da pesquisa o comparativo, onde os estudos foram essencialmente dedutivos e descritivos. Relativamente aos instrumentos metodológicos, a recolha dos dados efetivou-se através da análise documental e de entrevistas, semiestruturadas para os interlocutores privilegiados e estruturadas para os docentes universitários e técnicos superiores da função pública.

De facto, constata-se que a Administração Pública se encontra num processo reformatório exigido por condicionalismos económicos e políticos internacionais e pela conjuntura nacional. A conceção de um Estado intervencionista mostrou-se uma realidade insuportável do ponto de vista da despesa, ordenando a adoção de novos modelos de enquadramento, entendimento e gestão dos serviços públicos. O modelo burocrático "tornou-se um alvo de crítica e o receituário para a solução dos seus reveses não parou de crescer, vivendo uma fase de esplendor nas últimas décadas, com o *New Public Management* e a exaltação dos modelos de gestão oriundos do setor empresarial" (Carvalho, 2008, pp. 259-260).

A análise do atual estatuto da carreira geral da função pública evidencia de forma clara a transposição para este novo modelo, assistindo-se a uma derrogação do modelo estatutário e dos estatutos específicos tradicionalmente associados aquela classe profissional. O conceito de carreira deixa inclusive de assumir-se como nuclear para dar lugar à noção de emprego, regido por um sistema de vinculação mais inseguro que privilegia o contrato individual de trabalho. O recrutamento dá-se para uma função determinada e a manutenção do vínculo contratual depende da avaliação de desempenho, mais concretamente, da prossecução dos objetivos previamente definidos. A par disto, observam-se ainda limitações à progressão nas carreiras e um esvaziamento dos sistemas de proteção e apoio social.

Esta realidade é também partilhada por parte da classe docente universitária. Nesta área foi possível constatar a coexistência do modelo tradicional e do modelo gestionário, aplicando-se o primeiro às categorias de professor catedrático e professor associado e o segundo às restantes categorias. Assim, se as categorias superiores gozam de uma maior estabilidade e segurança no emprego (situação percetível sobretudo pela garantia da manutenção do posto de trabalho, na mesma categoria e carreira ainda que em instituição diferente - no caso de reorganização da instituição de ensino superior a que o docente pertence e da determinação da cessação das respetivas necessidades - e pelos exigentes requisitos que devem ser cumpridos em casos de cessação de contrato), os segundos encontram-se agora vinculados por regimes de contrato de trabalho individual, cuja renovação e possibilidade de progressão depende de um rigoroso processo de avaliação.

Já no caso dos magistrados, a análise dos seus estatutos permitiu asseverar o caráter excecional da carreira dos magistrados judiciais, observando-se a manutenção de privilégios que tornam o exercício daquela função apelativo. A nomeação vitalícia e o princípio da inamovibilidade garantem a segurança

no emprego, justificada pela necessidade de salvaguarda da separação de poderes e da independência da justiça e dos juízes, cuja máxima consiste no estrito respeito e aplicação da lei. Por tudo isto, o referido estatuto explicita os deveres e incompatibilidades dos juízes – destacando-se a impossibilidade de participação política ou de filiação político-partidária – e enumera os direitos e regalias da classe profissional, legitimados como atribuições reconhecidas como forma de compensação pelos deveres a que estão obrigados e pelos direitos de que estão privados.

As alterações que se constatam na Administração Pública afetam também a IM e o corpo de recursos humanos que a constituem, levando "consigo o oficial (…), que vivia para a sua dignidade e para a grandeza da missão, reconvertido num especialista que vai vivendo para o salário, na secreta esperança de um dia se rever na consideração dos concidadãos" (Vaz, 2012, p. 252) e, quiçá, caminhando progressivamente para um desvirtuamento da função militar, dos princípios éticos e deontológicos e dos valores militares.

O atual modelo de carreira militar está delimitado nas disposições normativas descritas ao longo deste trabalho, mas encontra nas restrições económico-sociais e políticas e na adoção de novos modelos de gestão, entraves ao reconhecimento da sua especificidade. Como defendeu o Professor Doutor Rodrigues dos Santos na entrevista concedida, na função militar deve deixar-se de pretender pensar 'emprego' onde se deve pensar 'carreira' porque a IM deve ser concebida numa perspetiva institucional e não funcional. O conceito de carreira é o único compatível com uma organização cuja estrutura se fundamenta numa hierarquia e na qual, por isso mesmo, as promoções são tão importantes. Nesse sentido, parece-nos correto corroborar Pinto (2012b) quando afirma que é um "erro inaceitável (…) imaginar que as Forças Armadas podem permanecer totalmente privadas de promoções sem que isso afete a sua coesão e a sua disciplina e, por essa via, o normal funcionamento hierárquico que lhes é intrínseco e que lhes é e deve ser exigido para boa satisfação dos seus deveres no quadro do Estado. Alguma excecional limitação, como já se verificou, pode entender-se e ser explicada como medida extraordinária de contenção. Uma paralisia geral e prolongada passaria a ser uma medida de decapitação e portanto de descaraterização das Forças Armadas".

A interrupção deste caminho só será possível se se concretizar uma cultura de defesa que promova e garanta uma ética militar e os valores patrióticos e que reconheça que a escolha da carreira militar deve obedecer a uma "vocação profissional específica" (Avillez, 2012), sobretudo se atendermos às suas particularidades únicas.

O exercício da função militar implica um conjunto de fatores e valores indispensáveis, que a diferenciam das outras carreiras. Valores como disponibilidade, missão, coesão, espírito de corpo, disciplina e subordinação à hierarquia, e a obediência a um juramento surgem como os aspetos diferenciadores da função militar, indiciando deste modo a própria Condição Militar como realidade que exige o estatuto diferenciado do militar. A estes, tal como as entrevistas revelaram, juntam-se outros, que apesar de reunirem menor consenso, são identificados como essenciais e distintos no exercício da função militar: espírito de missão, honestidade, amor à pátria, risco, honra, integridade, lealdade, coragem, capacidade de ação e de liderança e capacidade de julgamento deontológico e moral.

Aquilo que se impõe é a disseminação destes fatores e valores junto da sociedade de modo a recuperar o reconhecimento da IM como uma organização de utilidade social e, consequentemente, alcançar uma valorização social da função e profissão militar.

A disseminação de uma cultura de defesa possibilitaria a sensibilização para os valores de cidadania que devem ser defendidos e para a utilidade e importância das FFAA na salvaguarda do território, da soberania, da população e dos interesses nacionais. Este aspeto adquire importância ainda maior numa época em que a sociedade reclama uma crise de valores, em que os valores da cidadania surgem como algo desconhecido para a maior parte da população e em que o fim do serviço militar geral e obrigatório deixou de constituir uma possível resposta a este desconhecimento. O facto é que, como defende Barrento (2007), "se for atingido o ponto de se aceitar que a defesa é desnecessária, teremos que concluir que um povo que pensa deste modo não merece ser defendido, ainda que isso signifique o ocaso de Portugal como Estado soberano. E este perigo pode vir a existir, se não houver por parte da Política medidas de caráter pedagógico sobre a cidadania e os valores a preservar". E, em última instância, a ignorância destes problemas acabará por pôr em causa a "identidade e o estatuto de Estado soberano que Portugal usufrui há muitos séculos" (Idem). Esta ideia é também partilhada por Pinto (2012a), o qual afirma que se aceitarmos o desenvolvimento e a segurança como objetivos clássicos dos Estados, estes "só são atingíveis em conjunto e não é possível que haja segurança sem FFAA. Sem FFAA não há portanto Estado tal e qual o percebemos e tal e qual dele precisamos. O que em nada muda com a crescente modificação do modelo de segurança, de um critério assente, de modo autónomo ou coletivo, na defesa da integridade territorial, para o critério contemporâneo de segurança, de matriz cooperativa e orientado

prioritariamente para a defesa das pessoas, das suas vidas, dos seus direitos e bens".

A verdade é que face à questão da diferenciação da função militar em relação a outras áreas profissionais ou outras carreiras, a única resposta possível é que a profissão militar não pode ser encarada como um entre muitos serviços públicos e, por isso, o militar não pode ser mais um funcionário público. Segundo Valença Pinto, "a tendência para, de modo generalizado, pretender assimilar em todas as questões os militares aos funcionários públicos é um (…) erro de palmatória e de lesa-Estado. Aliás, o que nisso começa por ser especialmente grave é não perceber a diferença" (Pinto, 2012b).

A nenhum outro funcionário público se exige em simultâneo a permanente disponibilidade, o sacrifício da vida e a limitação de direitos. A nenhum outro se confere legitimidade no recurso à violência. Como assevera Barrento, não é compreensível que se peça o excecional ao militar para depois o igualar a outros agentes de Estado: "não se pode pedir o excecional dando apenas o normal" (Barrento, 2007). Por isso, "a desvalorização das instituições militares de ensino, a desautorização do seu património histórico, e o desrespeito e banalização dos seus privilégios, não são conducentes à mobilização de qualidade humana nas FFAA" (Avillez, 2012).

Esta realidade torna-se ainda mais preocupante quando, como afirma Eanes se constata um certo divórcio entre a sociedade civil e as FFAA, "diminuindo o interesse da Sociedade Civil pelas FFAA", o que inviabiliza a sedimentação de um conhecimento e confiança mútuos e a redução de preceitos e preconceitos em relação ao papel e utilidade da IM (Eanes, 2008).

Torna-se, por isso, imperativo fomentar a discussão pública sobre o modelo de organização das FFAA e nessa discussão apurar o propósito, a dimensão, os meios, os custos e o tipo de relação que as FFAA devem ter com o Estado e a sociedade civil. Paralelamente, esta discussão deve permitir uma clarificação das missões que devem ser atribuídas à IM (Eanes, 2008), assim como das condições necessárias para que os militares possam exercer as funções em concordância com os valores éticos e comportamentais enaltecidos pela organização, isto é, para "bem respeitarem e fazerem respeitar a ideologia formal das FFAA (unidade/hierarquia/disciplina), para que tenham força institucional, moral e prestígio (liderança), enfim, para que as FFAA que comandam sejam um instrumento de segurança nacionalmente confiante, em todas as situações, quer nas de paz, quer nas de conflito (Eanes, 2008). Para tal, impõe-se que "as lideranças políticas e militares entendam que, em conjunto, partilham deveres, ainda que em âmbitos e grau próprios. A uns e

outros importa a valorização das FFAA e da especificidade militar. Que devem ser afirmadas e salvaguardadas. Não em função de um suposto interesse exclusivo das FFAA, mas sim em obediência ao interesse superior de Portugal e do nosso Estado" (Pinto, 2012a).

As alterações podem até ser necessárias atendendo ao ambiente político nacional e internacional, à realidade socioeconómica do país, ao tipo de ameaças que hoje se enfrentam, às constantes inovações tecnológicas e à tipologia das missões militares. Contudo, estas devem encontrar no desvirtuamento da Condição Militar o seu limite, sob pena de se cair numa banalização e descaraterização da função militar e da IM. É, por isso, necessário identificar os limites e os fatores que, se ultrapassados ou desconsiderados, resultarão num desfiguramento da função militar.

O limite é a própria Condição Militar, isto é, o reconhecimento de que os militares estão sujeitos a deveres e restrições singulares, que não só definem o seu estatuto e função na e para a nação, como também o diferenciam do cidadão comum. E estes deveres e restrições legitimam algumas condições excecionais como a situação de reserva ou a existência de serviços de assistência médica exclusivos.

A Condição Militar deve também afirmar-se como fator limitador nas sucessivas alterações normativas realizadas aos estatutos da carreira militar. A hipótese asseverada por alguns dos entrevistados da sua inclusão na CRP constituiria um meio para a salvaguarda do próprio estatuto da carreira militar e para a consagração do reconhecimento da IM como uma organização com funções de soberania.

O problema, segundo Barrento, é que "a fronteira entre aquilo que se pode e deve mudar e aquilo que não pode ser mudado (clareza da linha de autoridade, disciplina, culto dos valores pátrios, espírito de sacrifício, vontade de servir, camaradagem, etc.) não é facilmente entendível por grande parte daqueles que são responsáveis pela legislação sobre a defesa, pela direção política das Forças Armadas, pelos 'fazedores de opinião', pelos aprendizes da política e, até, por elementos da própria população" (Barrento, 2007). Ainda segundo este autor, há uma insensibilidade e até incompreensão política da 'coisa' militar e isto pode ser explicado pelo facto da maior parte dos elementos da classe política não ter cumprido serviço militar, desconhecerem os princípios, valores e rituais da IM e cederem a populismo. A solução para este problema poderia residir na "existência de alguns assessores militares qualificados, junto de certos órgãos de soberania" (Barrento, 2007) que colmatassem o desconhecimento e fomentassem uma aproximação entre o

universo político (designadamente, o legislador) e o militar. Esta aproximação poderia também propiciar uma aproximação dos meios de comunicação e da sociedade à realidade militar, desconstruindo-se a perceção de que as questões militares são marginais ou secundárias.

Uma outra possibilidade, defendida por Santos (2006), seria a adaptação dos direitos, deveres e constrangimentos das liberdades cívicas para o modelo ocupacional. Na sua perspetiva, a IM segue atualmente um modelo ocupacional, mas mantém as restrições do modelo institucional. Nesse sentido, "a atuação dos órgãos do Estado faz crer que pretende que o militar jure defender a Pátria com o sacrifício da própria vida, enquanto a sua situação social e a da sua família se agrava continuamente, e que espera placidamente que o patriotismo tudo resolva, quando permite que se aprofundem gritantes desigualdades sociais entre membros das várias instituições que participam na ação estratégica do Estado".

Impõe-se um reconhecimento da Condição Militar e da sua especificidade num contexto em que "o que é absolutamente fundamental compreender acerca da Condição Militar é que ela é um valor do Estado. Porque disciplina, disponibilidade permanente e aceitação do risco são as traves da coesão e do bom funcionamento das Forças Armadas, necessário à satisfação do superior interesse público" (Pinto, 2012b).

Recomenda-se para futuras investigações, a inclusão do estudo da carreira diplomática e das carreiras militares em países ocidentais, bem como investigações focadas em como potenciar a aproximação da sociedade civil à Instituição Militar e como promover o reconhecimento social das Forças Armadas.

## BIBLIOGRAFIA

Araújo, J. F. F. E. d., 2007. *Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática*. [Em linha] Disponível em: http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf

Araújo, J. F. F. E. d., 2008. *A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal: a experiencia recente*. [Em linha] Disponível em: http://hdl.handle.net/1822/8289

Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S., 1989. *Handbook of Career Theory*. 5ª ed. Cambridge: Cambridge University Press.

Assembleia da República, 1985. *Aprova o Estatuto dos Magistrados Judiciais (Lei n.º 21/85 de 30 de julho)*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 1989. *Aprova as bases gerais do estatuto de condição militar (Lei n.º 11/89, de 1 de junho)*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2007. *Estabelece o regime jurídico das instituições de ensino superior (Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro)*. Lisboa: República.

Assembleia da República, 2009. *Aprova o Regulamento de Disciplina Militar (Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho)*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2010. *Primeira alteração, por apreciação parlamentar, ao Decreto–Lei n.º 205/2009, de 31 de agosto, que procede à alteração do Estatuto da Carreira Docente Universitária (Lei n.º 8/2010 de 13 de maio)*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2012. *Aprova o Orçamento do Estado para 2013 (Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República , 2014. *Aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014 de 20 de junho)*. Lisboa: Diário da República.

Avillez, P. d., 2012. *O Conceito Estratégico e a Defesa dos Interesses de Portugal*. *Revista Militar 2529*, outubro, pp. 967-972.

Baltazar, M. d. S., 2000. *O Estado das relações civil- militares em democracia*. Coimbra: IV Congresso Português de Sociologia.

Baltazar, M. d. S. & Salvador, R., 2012. *Impactos Da Profissão Militar nos Padrões Familiares: Reconfigurações a partir do caso particular do Comando de Instrução e Doutrina*. *VII Congresso de Sociologia*. Porto, Universidade do Porto.

Baptista, A. M. P., 2006. Ética e Administração no contexto da modernização da gestão e Administração Pública. Reflexos nas Forças Armadas. *Boletim IESM*, julho, pp. 33-60.

Barrento, A. E. Q. M., 1992. *O serviço militar face às doutrinas estratégicas*. *Revista Nação e Defesa 61*.

Barrento, A. E. Q. M., 2001. *A Instituição Militar no Século XXI*. *Revista Nação e Defesa 61*.

Barrento, A. E. Q. M., 2007. *Instituição Militar - Alguns Problemas Atuais*. *Revista Militar 2471*.

Bastos, P., 2008. *A Obtenção de Recursos Humanos para os quadros permanentes das Forças Armadas. Que formas de Recrutamento a previligiar face à Actual Conjuntura*. CEMC 2007/2008: IESM.

Battisteli, F., 1997. *Peacekeeping and the Postmodern Soldier*. *Armed Forces and Society, 23 (3)*, pp. 467-484.

Battistelli, F., 2004. *Os Militares e os Desafios da Pós-modernidade. O Caso Italiano*. *Revista Nação e Defesa 107*, pp. 37-59.

Bilhim, J. A. d. F., 2004. *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. A. d. F., 2006. *Gestão estratégica de recursos Humanos*. 2.ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Borges, J. V., 2007. *Nação, Estado e Instituição Militar: Um Testemunho*. *Revista Militar 2471*, dezembro.

Borges, J. V., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira. Academia Militar, Lisboa*. [Entrevista] (1 abril 2015).

Bravo, A. B. S., Vaz, N. M. & Santos, J. R. d., 2012. *A Espada e o Livro. Desafios e estratégias no Ensino Superior Universitário Militar - uma aplicação à Academia Militar*. 1 ed. Lisboa: Academia Militar.

Cabrita, M., 2002. *A Carreira do Oficial do Exército do Quadro Permanente. Subsídios para um modelo renovado*. CSCD 2001/2002: IAEM.

Caetano, A. & Vala, J., 2002. *Gestão de Recursos Humanos*. 2.ª ed. Lisboa: RH Editora.

Calçada, J. C. F. A., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira. Quartel de Santo Ovídio no Porto*. [Entrevista] (13 abril 2015).

Câmara, P. B. d., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V., 2003. *HUMANATOR: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 5.ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Câmara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V., 2007. *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Campos, M. J., 2015. *A carreira do docente universitário. Entrevistado por José Silveira. E-mail*. [Entrevista] (8 abril 2015).

Campos, R. F. d., 1990. *As Famílias e a Defesa Nacional. Revista Nação e Defesa 54*.

Cardoso, A., 2008. *O Benefício da Profissionalização das Forças Armadas. Revista Nação e Defesa n.º 120*.

Carreiras, H., 1995. *Mulheres nas Forças Armadas: transformação institucional e recrutamento feminino. Revista Sociologia - Problemas e Práticas 18*, outubro, pp. 97-128.

Carreiras, H., 2004. Diversidade Social nas Forças Armadas: Género e Orientação Sexual em Perspetiva Comparada. *Revista Nação e Defesa 107*, pp. 61-88.

Carreiras, H., 2009. *Apresentação Pública de Resultados - Inquérito à População Portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas*, Lisboa: Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Carreiras, H., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira. Ala Autónoma, ISCTE, Lisboa*. [Entrevista] (31 março 2015).

Carreiras, H. & Agapito, C., 2010. Ser militar em Portugal: vocação ou emprego?. Em: *Da vocação à profissão: ensaios sobre as actividades profissionais*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais, pp. 301-333.

Carrilho, M., 1978. Principais tendências na sociologia militar. *Revista Nação e Defesa 7* , pp. 156-169.

Carrilho, M., 1980. Forças Armadas, sociedade e poder: a subordinação das Forças Armadas ao poder político. *Revista Nação e Defesa 16*, pp. 152-160.

Carrilho, M., 1982. O processo de profissionalização militar no Exército Português (I). *Revista Nação e Defesa 21*.

Carvalho, E. R. d., 2007. *Políticas de Reforma Administrativa em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Carvalho, E. R. d., 2008. *Agendas e reforma administrativa em Portugal. Dissertação de Doutoramento em Ciências Sociais na Especialidade de Administração Pública*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Carvalho, E. R. d., 2008. *Os Novos Regimes de Emprego Público no Contexto da Reforma Administrativa*. Buenos Aires, Argentina, INA em colaboração com o ISCSP, p. 17.

Carvalho, E. R. d., 2008. *Reforma Administrativa sob o mote do New Public Management: Os casos de Portugal, Espanha e Irlanda*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas .

Carvalho, E. R. d., 2009. Nova Gestão Pública: Procura-se Substituto. *Interface Administração Pública*, pp. 40-43.

Carvalho, E. R. d., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira. E-mail.* [Entrevista] (20 abril 2015).

Chiavenato, I., 1999. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Cordeiro, J., Coimbra, A. & Santos, J., 2008. *Recursos Humanos e Gestão de Carreiras. Uma Perspetiva para o Futuro*. CPOG 2007-2008: IESM.

Costa, M. V. B. d., 1984. *Forças Armadas e Sociologia*. *Revista Nação e Defesa 31*.

Couto, A. C., 2012. *Forças Armadas, Sociedade e Cidadania*. *Revista Militar 2531*, dezembro, pp. 1177 - 1186.

CRSCR , 2006. *Vínculos, Carreiras e Remunerações na Administração Pública: Diagnóstico e Perspetivas de Evolução,* Lisboa: Secretaria de Estado da Administração Pública.

Cunha, M. P. et al., 2010. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed. Lisboa: Edições Silabo.

DGARQ, 2008. *Conselho da Revolução*. [Em linha] Disponível em: http://digitarq.dgarq.gov.pt/details?id=4161628 [Acedido em 11 novembro 2014].

Direção Geral da Administração e do Emprego Público, 2015. *Carreiras especiais*. [Em linha] Disponível em: http://www.dgaep.gov.pt/stap/infoPage.cfm?objid=04a9bf0b-2a5d-432f-b655-648f37ca3751&KeepThis=true&TB_iframe=true&height=580&width=520 [Acedido em 23 de março 2015].

Direção Geral da Administração e do Emprego Público, 2015. *Conceitos*. [Em linha] Disponível em: http://www.dgaep.gov.pt/stap/infoPage.cfm?objid=37212ad2-380c-4baf-a7c5-0801627539f8&KeepThis=true&TB_iframe=true&height=580&width=520 [Acedido em 23 março 2015].

Direção Geral da Administração e do Emprego Público, 2015. *Tipos de carreiras*. [Em linha] Disponível em: http://www.dgaep.gov.pt/stap/infoPage.cfm?objid=87077a7d-04ec-4c99-861f-255698e1bc29&KeepThis=true&TB_iframe=true&height=580&width=520 [Acedido em 23 de março 2015].

Eanes, R., 2008. *Conferência Os Valores da Nação e o Papel das Forças Armadas nas Sociedades Desenvolvidas*. *Revista Militar 2479-2480*, Agosto-Setembro.

Ferreira, J. B., 2005. *Ainda a Condição Militar*. [Em linha] Disponível em: http://database.jornaldefesa.pt/politicas_de_defesa/portugal/Ainda%20a%20Condi%C3%A7%C3%A3o%2

Ferreira, J. B., 2006. *O militar e o cidadão e as relações civil-militares (I PARTE)*. [Em linha] Disponível em: http://database.jornaldefesa.pt/assuntos_diversos_defesa/O%20Militar%20e%20o%20Cidad%C3%A3o%20e%20as%20Rela%C3%A7%C3%B5es%20Civil-Militares%20I%20Parte.pdf

Ferreira, J. J. B., 1991. *O militar e o cidadão e as relações civil-militar*. *Revista Nação e Defesa 57*.

Ferreira, P., 2009. *As saídas da instituição militar como ferramenta de gestão de carreiras dos militares das Forças Armadas*. CEMC 2008/2009: IESM.

Figueiredo, A., 2015. *A carreira do docente universitário. Entrevistado por José Silveira. E-mail*. [Entrevista] (13 abril 2015).

Finanças, M. d., 2003. *http://www.bdap.min-financas.pt/documentos/GlossarioBDAP.pdf*. [Em linha] Disponível em: http://www.bdap.min-financas.pt/documentos/GlossarioBDAP.pdf [Acedido em 02 maio 2015].

Freire, J., 2009. I*nstituições Militares, Poder Político e Sociedade*. *Revista Nação e Defesa 123*.

Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército, 2012. *Fixa os efetivos dos quadros especiais do Exército, distribuídos por categorias e postos, aprovados para vigorarem no ano de 2012 (Despacho n.º 11865/2012/CEME, de 27 de agosto)*, Lisboa: Diário da República.

Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército, 2013. *Fixa os efetivos dos quadros especiais do Exército, distribuídos por categorias e postos, aprovados para vigorarem no ano de 2013 (Despacho n.º 12005/2013/CEME, de 01 de agosto)*, Lisboa: Diário da República.

Gabinete do Ministro da Defesa Nacional, 2006. *Constitui um Grupo de trabalho para a reestruturação das carreiras dos militares das FA (Despacho n.º 63/MDN/2006, de 9 de maio)*, Lisboa: s.n.

Gabinete do Ministro da Defesa Nacional, 2007. *Constitui um novo Grupo de trabalho para a reestruturação das carreiras dos militares das FA (Despacho n.º 115/MDN/2007, de 22 de maio)*, Lisboa: s.n.

Gabinete do Ministro da Defesa Nacional, 2013. *Aprova a Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas — Reforma "Defesa 2020" (Despacho n.º7527-A/2013, de 11 de junho)*, Lisboa: Diário da República.

Gameiro, M., 1996. *Os recursos humanos da Defesa Nacional dos anos 2000*. *Revista Nação e Defesa 80*, pp. 57-75.

Geraldes, A., 1993. Serviço Militar e Forças Armadas. *Revista Nação e Defesa 66*.

Gomes, A. C. P., 2011. *O contrato de trabalho em funções públicas e a descaraterização da administração pública. Tese de Mestrado em Direito*. Porto: Faculdade de Direito, Universidade do Porto..

Jesuíno, J. C., 1978. *Relações entre civis e militares. O ponto de vista dos académicos*. *Revista Nação e Defesa 09*.

LaMoe, J. & Strickler, T., 2012. *The Army's Approach to Leader Development*. *Foreign Service Journal*.

Lasswell, H. D., 1941. *The Garrison State*. *American Journal of Sociology*, pp. 455-468.

Lhano, P., 2007. *Necessidades do Exército em recursos humanos qualificados em áreas do conhecimento não inscritas no âmbito das Armas e Serviços: obtenção, aplicação e gestão de carreiras*. CEM 2005/2007: IAEM.

Lopes, P., 2003. *A Gestão de Carreira do Oficial do Quadro Permanente, Saídas Laterais e inserção no mercado de trabalho*. CEM 2001-2003: IAEM.

Martins, C., 1998. *Um modelo de carreira dos oficiais do quadro permanente*. CEM 1996/1998: IAEM.

Martins, R. F. R. C., 1979. *Estudo do contexto social na formação profissional militar*. *Revista Nação e Defesa 12*.

Martins, S., Silveira, J., Cigre, D. & Carvalho, P., 2014. *Os reguladores de carreira na gestão vertical e horizontal de recursos humanos no Exército: Novos mecanismos para a reestruturação profissional*. CEM 14 : IESM.

Mendes, A., 2015. *A carreira na função pública – os técnicos superiores. Entrevistado por José Silveira. E-mail*. [Entrevista] (9 abril 2015).

Mendes, I. M., 2012. *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade? Perceção dos dirigentes do I.G.F.S.S. I.P., sobre a gestão estratégica de recursos humanos e os possíveis impactos na performance*, Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.

MERCER, 2013. *Análise comparativa das remunerações praticadas no setor público e no setor privado*. Lisboa: MERCER.

Ministério da Defesa Nacional, 2006. *Fixa para cada ramo e para o ano de 2006, os quantitativos máximos de militares na situação de reserva na efetividade de serviço (Portaria n.º1043/2006, de 23 de junho)*, Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2009b. *Fixa os efetivos de militares dos quadros permanentes, na situação de ativo a atingir até 1 de janeiro de 2013 (Decreto-Lei n.º 261/2009, de 28 de setembro)*, Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2012. *Fixa os efetivos de militares dos quadros permanentes, na situação de ativo a atingir até 31 de dezembro de 2013 (Decreto-Lei n.º 211/2012, de 21 de setembro)*, Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2015. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2016. *Regulamento de Avaliação de Mérito das Forças Armadas (Portaria n.º 451/2016 de 09 de novembro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério das Finanças, 2013. *Relatório do Orçamento do Estado para 2014*, Lisboa: Ministério das Finanças.

Moe, M. T. A., 2011. *Social Media and the U.S. Army: Maintaining a Balance*. Kansas: School of Advanced Military Studies.

Monteiro, J. F., 2015. *O ataque à condição militar*. [Em linha] Disponível em: http://www.aofa.pt/documentos/conferenciasdebates/33_0057.pdf

Morgado, M., 2015. *A carreira na função pública – os técnicos superiores. Entrevistado por José Silveira. E-mail.* [Entrevista] (7 abril 2015).

Neves, V. J., 2007. *As Forças Armadas e os Recursos. Os RH e as necessidades organizacionais*. Lisboa: jornal defesa e relações internacionais.

Nunes, P., 2008. *Reforma do emprego público: breves considerações às grandes reformas em curso em Portugal. Revista de Estudos Politécnicos, Vol. VII, N.º 11.*

Oliveira, P., 2015. *A carreira na função pública – os técnicos superiores. Entrevistado por José Silveira. E-mail.* [Entrevista] (7 abril 2015).

Oliveira, U., 2009. *Institucionalização de um sistema de acompanhamento e aconselhamento permanente das carreiras militares, com previsão de pontos de aferição e eventual saída da organização*. CPOG 2008/2009: IESM.

Pinho, P., 2015. *A carreira na função pública – os técnicos superiores. Entrevistado por José Silveira. E-mail.* [Entrevista] (7 abril 2015).

Pinto, L. V., 2012a. *As Forças Armadas.* [Em linha] Disponível em: http://www.publico.pt/opiniao/jornal/as-forcas-armadas-24334555 [Acedido em 10 abril 2015].

Pinto, L. V., 2012b. *A condição militar.* [Em linha] Disponível em: http://www.publico.pt/opiniao/jornal/a-condicao-militar-25121787 [Acedido em 10 abril 2015].

Pinto, L. V., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira. IESM.* [Entrevista] (9 abril 2015).

Pombo, E., 2005. *A carreira do oficial do quadro permanente do Exército. Contributos para uma redefinição. Implicações face ao enquadramento legal*. CEM 2003/2005: IAEM.

Prazeres, J. S. M., 2012. *Forças Armadas Portuguesas em debate. Um processo pedagógico.* [Em linha] Disponível em: http://database.jornaldefesa.pt/politicas_de_defesa/portugal/For%C3%A7as%20Armadas%20portuguesas%20em%20debate%20Um%20processo%20pedag%C3%B3gico.pdf

Presidência do Conselho de Ministros, 1985. *Estabelece o regime geral de estruturação das carreiras da função pública (Decreto-Lei n.º 248-1985 de 15 de julho),* Lisboa: Diário da República.

Presidência do Conselho de Ministros, 1989. *Estabelece princípios gerais em matérias de emprego público, remunerações e gestão de pessoal da função pública (Decreto-Lei n.º 184/89 de 02 de junho),* Lisboa: Diário da República.

Presidência do Conselho de Ministros, 2009. *Procede à alteração do Estatuto da Carreira Docente Universitária (Decreto-Lei n.º 205/2009 de 31 de agosto),* Lisboa: Diário da República.

Presidência do Conselho de Ministros, 2013. *Aprova a Reforma «Defesa 2020» (Resolução do Conselho de Ministros n.º26/2013, de 19 de abril),* Lisboa: Diário da República.

Presidência do Conselho e Ministério das Finanças, 1969. *Insere disposições diversa sobre vencimentos e regalias económico-sociais dos servidores do Estado, bem como sobre quadros e categorias (Decreto-Lei n.º 49410/1969 de 24 de novembro),* Lisboa: Diário do Governo.

Presidência do Conselho, 1969. *Atualiza os vencimentos do pessoal militar dos três ramos das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 49411/1969 de 24 de novembro),* Lisboa: Diário do Governo.

Pynes, J. E., 2009. *Human Resources Management for Public and Nonprofit organizations - A Strategic Approach*. 3ª ed. Estados Unidos da América: Jossey-Bass.

Quinta, P. J. C. d., 2008. E*volução e caraterização da administração pública portuguesa*. *Revista Proelium n.º 10,* pp. 185-229.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2ª ed. Lisboa: Gradiva.

Reichel, A. & Mayrhofer, W., 2009. *The end of personnel? Managing human resources in turbulent environments*. *Management Revue,* Volume 20, Issue 1, pp. 5-14.

Relvas, A., 2015. *A carreira na função pública – os técnicos superiores. Entrevistado por José Silveira*. *E-mail*. [Entrevista] (7 abril 2015).

Ribeiro, I. C. P., 2012. *Gestão de Carreiras no Exército Português: Uma Proposta de Modelo Aplicado*. *Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos,* Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Rice, C. A. J., 1996. *Command and Control in Coalition Warfare: does history provide us with practicable solutions for today?*. Carlisle Barracks: U.S. Army War College.

Rocha, J. A. O., 1999. *Gestão de Recursos Humanos*. 2.ª ed. Lisboa: Editorial Presença.

Rocha, J. A. O., 2005. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rocha, J. A. O., 2005. *Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. [Em linha] Disponível em: http://www.repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2902

Rocha, J. A. O., 2010. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3ª ed. Lisboa: Escolar Editora.

Safko, L., 2012. *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. 3rd ed. New Jersey: John Wiley & Sons.

Salvado, S., 2015. *A carreira na função pública – os técnicos superiores. Entrevistado por José Silveira*. *E-mail*. [Entrevista] (7 abril 2015).

Santo, G. A. d. E., 2007. *Nação, Estado e Instituição Militar*. *Revista Militar 2471,* dezembro.

Santos, E. S. d., 2006. *Relações civil-militares. A responsabilidade do Estado em dignificar as instituições*. [Em linha] Disponível em: http://database.jornaldefesa.pt/assuntos_diversos_defesa/Rela%C3%A7%C3%B5es%20Civil-militares%20A%20responsabilidade%20do%20estado%20em%20dignificar%20as%20Institui%C3%A7%C3%B5es.pdf

Santos, J. A. L. d., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira*. *Carnaxide*. [Entrevista] (01 abril 2015).

Santos, J. R. d., 2006. *Modelos de análise da profissão militar*. *Episteme - Revista Multidisciplinar da Universidade Técnica de Lisboa VI, 2ª série (15-16-17),* pp. 209-252.

Santos, J. R. d., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira. E-mail*. [Entrevista] (20 abril 2015).

Santos, L. A. B. d., 2013. *Formação em Contexto Militar. Revista Militar 2533/2534*, fevereiro-março, pp. 143-166.

Santos, L. A. B. d., Damásio, L. F. B. & Sousa, J. d. G. d. A. e., 2012. *A racionalização de recursos humanos nas Forças Armadas. Boletim Ensino | Investigação n.º 13*, 11.

Silva, N., 2010. *As carreiras dos oficiais das Forças Armadas Portuguesas e a articulação com o sistema de formação complementar*. CPOG 2009/2010: IESM.

Silva, N. M. P. d., 2015. *A Ética do Militar no Século XXI. IDN BRIEF*, janeiro.

Silveira, J.A.S., 2015. *A carreira militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestionária*. CEMC 2014/2015: IESM.

Sousa, J. A. d. F. e., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira. Quartel de Santo Ovídio no Porto*. [Entrevista] (13 abril 2015).

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. 10ª ed. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.

Teixeira, C. O., 2012. *Gestão de recursos humanos na Administração Pública. Tese de Mestrado*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.

Telo, A. J., 2005. *O Papel dos Militares nas Grandes Mudanças em Portugal – Uma Perspetiva de Conjunto. Revista Nação e Defesa 112*, pp. 103-136.

Vaz, N. M., 1987. *Reflexões em torno da diversidade das aceções de cidadania, da natureza da função militar, e da precaridade do seu inter-relacionamento. Nação e Defesa 44*, pp. 111-130.

Vaz, N. M., 2001. *A Profissão Militar. Um modelo à procura de sustentação. Revista Nação e Defesa 98*.

Vaz, N. M., 2002. *Civilinização das Forças Armadas nas Sociedades Demoliberais*. Lisboa: Edições Cosmos.

Vaz, N. M., 2003. *Revolução dos Assuntos Militares. Nação e Defesa N.º Extra Abril 2003*, pp. 117-132.

Vaz, N. M., 2004. *Reflexões sobre o Campo de Batalha no Século XXI. Revista Nação e Defesa 107*, pp. 89-113.

Vaz, N. M., 2012. *A Formação do Oficial das Armas Combatentes na Academia Militar. Em: A Espada e o Livro. Desafios e estratégias no Ensino Superior Universitário Militar - uma aplicação à Academia Militar*. Lisboa: Academia Militar, pp. 153-262.

Vaz, N. M., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira. Lisboa*. [Entrevista] (2 abril 2015).

Viana, C., 2007. *O conceito de funcionário público - tempos de mudança? Revista de Estudos Politécnicos, Vol V, n.º8*, pp. 7-34.

Vieira, A. M. G., 2007. *O Contrato individual de trabalho na Administração Pública. Dissertação de mestrado*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Vieira, B., 1993. *A instituição militar - da nostalgia à inovação. Revista Nação e Defesa 67*.

Vieira, B., 1995. *A Instituição Militar e as suas Relações com a Sociedade e o Poder Político*. *Revista Nação e Defesa 74*.

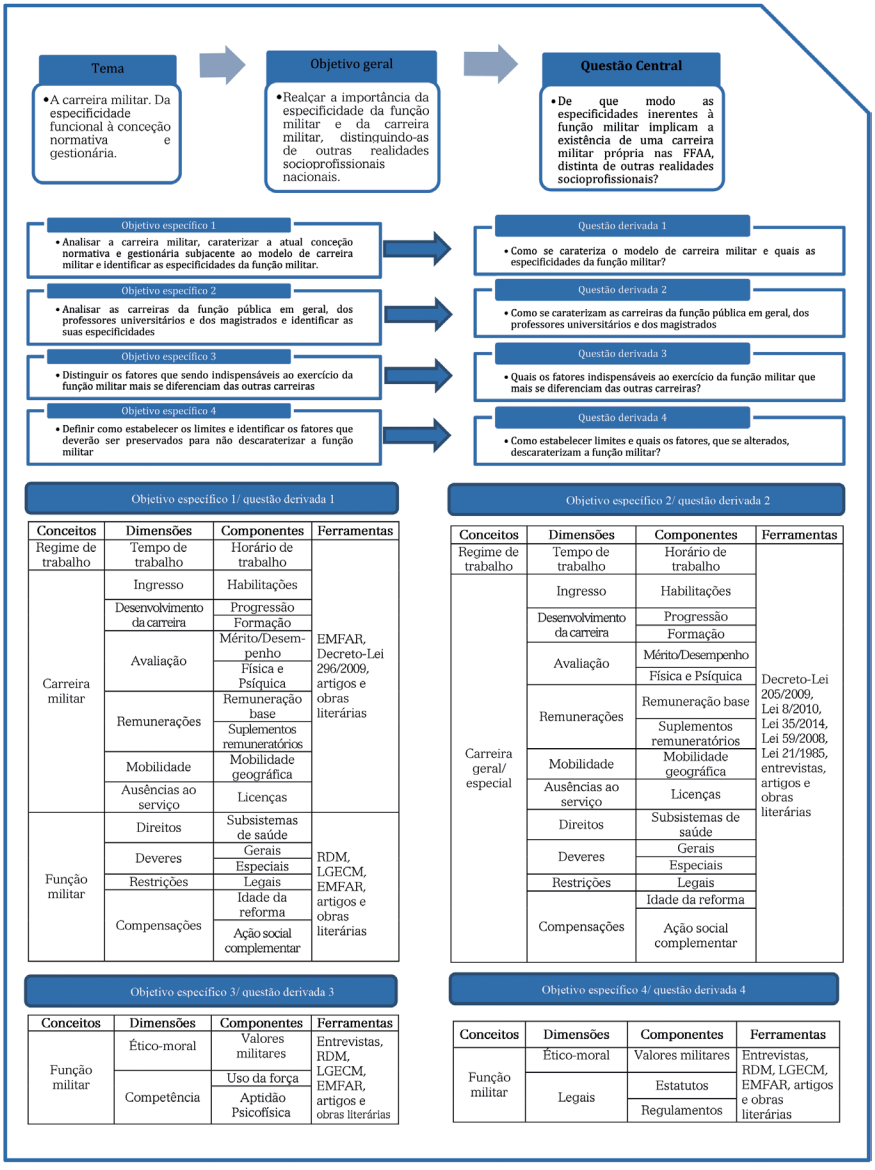
Vieira, B., 2001. *Que Modelo de Militar para a Nova Arte de Guerra e Paz? Revista Nação e Defesa 98*.

Vieira, B., 2004. *Relacionamento da Instituição Militar com o Poder Político e a Sociedade*. *Revista Militar 2428,* maio.

Vinagreiro, J., 2014. *Os reguladores de carreira na gestão vertical e horizontal de recursos humanos nas forças armadas. Novos mecanismos para uma reestruturação profissional*. CEMC 2013/2014: IESM.

Weber, M., 2004. *Economia e Sociedade - Fundamentos da sociologia compreensiva - Volume 2*. São Paulo: Universidade de Brasília.

# Apêndice A – Modelo de análise




**Objetivo específico 1/ questão derivada 1**

| Conceitos | Dimensões | Componentes | Ferramentas |
|---|---|---|---|
| Regime de trabalho | Tempo de trabalho | Horário de trabalho | EMFAR, Decreto-Lei 296/2009, artigos e obras literárias |
| Carreira militar | Ingresso | Habilitações | |
| | Desenvolvimento da carreira | Progressão | |
| | | Formação | |
| | Avaliação | Mérito/Desempenho | |
| | | Física e Psíquica | |
| | Remunerações | Remuneração base | |
| | | Suplementos remuneratórios | |
| | Mobilidade | Mobilidade geográfica | |
| | Ausências ao serviço | Licenças | |
| Função militar | Direitos | Subsistemas de saúde | RDM, LGECM, EMFAR, artigos e obras literárias |
| | Deveres | Gerais | |
| | | Especiais | |
| | Restrições | Legais | |
| | Compensações | Idade da reforma | |
| | | Ação social complementar | |

**Objetivo específico 2/ questão derivada 2**

| Conceitos | Dimensões | Componentes | Ferramentas |
|---|---|---|---|
| Regime de trabalho | Tempo de trabalho | Horário de trabalho | Decreto-Lei 205/2009, Lei 8/2010, Lei 35/2014, Lei 59/2008, Lei 21/1985, entrevistas, artigos e obras literárias |
| Carreira geral/ especial | Ingresso | Habilitações | |
| | Desenvolvimento da carreira | Progressão | |
| | | Formação | |
| | Avaliação | Mérito/Desempenho | |
| | | Física e Psíquica | |
| | Remunerações | Remuneração base | |
| | | Suplementos remuneratórios | |
| | Mobilidade | Mobilidade geográfica | |
| | Ausências ao serviço | Licenças | |
| | Direitos | Subsistemas de saúde | |
| | Deveres | Gerais | |
| | | Especiais | |
| | Restrições | Legais | |
| | Compensações | Idade da reforma | |
| | | Ação social complementar | |

**Objetivo específico 3/ questão derivada 3**

| Conceitos | Dimensões | Componentes | Ferramentas |
|---|---|---|---|
| Função militar | Ético-moral | Valores militares | Entrevistas, RDM, LGECM, EMFAR, artigos e obras literárias |
| | Competência | Uso da força | |
| | | Aptidão Psicofísica | |

**Objetivo específico 4/ questão derivada 4**

| Conceitos | Dimensões | Componentes | Ferramentas |
|---|---|---|---|
| Função militar | Ético-moral | Valores militares | Entrevistas, RDM, LGECM, EMFAR, artigos e obras literárias |
| | Legais | Estatutos | |
| | | Regulamentos | |

## Apêndice B – Extrato do guião da entrevista – docentes universitários e técnicos superiores

### PARTE II

**1. (...)**

**2. Perguntas**

a. Em termos de prestação de trabalho em que regime (contrato de trabalho ou nomeação) se encontra? E dentro de cada um (*e.g.*, Nomeação por tempo indeterminado)?

b. Quantas horas tem que trabalhar por semana?

c. Para ingressar na sua carreira que habilitações são necessárias? Existem habilitações específicas?

d. Relativamente ao desenvolvimento da sua carreira como se efetiva a progressão? De que depende? E em termos de formação, o que é necessário?

e. Como ocorre a avaliação de desempenho? Tem efeitos na carreira? São sujeitos a avaliação física ou psíquica no decurso da carreira?

f. Qual o nível remuneratório que possui neste momento? Tem algum suplemento remuneratório?

g. Na profissão que desempenha está sujeita à mobilidade? Se sim, até quantos km?

h. Em termos de ausências ao serviço, quantos dias de férias dispõe?

i. Tem algum subsistema de saúde? Quanto desconta?

j. Quais os deveres gerais inerentes à sua carreira? E deveres especiais?

k. A profissão que tem implica algumas restrições legais?

l. A sua profissão possibilita compensações? Qual a idade para a reforma? Beneficiam em termos de ação social complementar, como, por exemplo, locais de lazer e férias.

m. Quais as especificidades da sua profissão?

**Gostaria de acrescentar ou referir algo mais?**

Muito obrigado pela disponibilidade e colaboração.

## Apêndice C – Extrato do guião da entrevista – interlocutores privilegiados

### PARTE II

**1. (...)**

**2. Perguntas**

a. Este primeiro grupo de perguntas é mais geral e envolve a profissão militar, bem como outras da realidade nacional e internacional

(1) Qual a grande diferença entre o modelo profissional militar português e outros modelos profissionais militares internacionais que conhece, que podem levar a distinguir-se, positiva ou negativamente, com outras profissões a nível nacional?

(2) Considera que a profissão militar mereça um tratamento diferenciado de outras profissões a nível nacional?

(3) Existem vulnerabilidades do modelo profissional militar português, quando comparado com a generalidade das profissões em Portugal? E comparando com a função pública em geral, com a carreira docente universitária e magistrados?

b. Este segundo grupo de perguntas é mais específico da profissão militar.

(1) Quais os fatores indispensáveis ao exercício da função militar que mais se diferenciam das outras carreiras?

(2) Considera que a capacidade e competência do uso da força e a necessidade de aptidão física e psíquica são fatores imprescindíveis na função militar?

c. Este terceiro grupo de perguntas, ainda no âmbito da profissão militar, pretende-se definir como estabelecer os limites e identificar os fatores que deverão ser preservados para não descaraterizar a função militar.

(1) Na sua opinião, como se pode estabelecer limites para evitar a descaraterização militar?

(2) Quais os fatores que considera imprescindíveis e que devem ser preservados para evitar a descaraterização militar?

(3) Concorda que a capacidade e competência do uso da força, a necessidade de se manter a aptidão física e psíquica, bem como a atribuição de orçamentos adequados que permitam o treino e formação dos militares são fatores imprescindíveis a preservar?

(4) Considera importante estabelecer limites nas alterações aos diplomas legais que versam sobre a profissão militar, por forma a preservar as especificidades militares, bem como manter uma carreira específica, com estatutos próprios, salvaguardando a Condição Militar e, assim, evitar a descaraterização?

**Gostaria de acrescentar ou referir algo mais?**

Muito Obrigado pela disponibilidade, colaboração e esclarecimento.

## Apêndice D – Funções desempenhadas pelos interlocutores privilegiados

**Quadro 3 – Funções desempenhadas pelos interlocutores privilegiados entrevistados**

| Entrevistado | Funções desempenhadas |
|---|---|
| General Loureiro dos Santos | Presentemente na situação de reforma.<br>Foi Membro do Conselho da Revolução e Ministro da Defesa Nacional, Vice-Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas e Chefe do Estado-Maior do Exército.<br>Doutorado em Ciência Militares.<br>Conferencista e autor de diversas obras e artigos. |
| General Valença Pinto | Presentemente na situação de reforma.<br>Professor Convidado na Universidade Autónoma de Lisboa e no Instituto de Estudos Políticos da Universidade Católica Portuguesa.<br>Foi Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas e Chefe do Estado-Maior do Exército. |
| Tenente-General Antunes Calçada | Ajudante-General do Exército |
| Major-General Fonseca e Sousa | Diretor da Administração de Recursos Humanos do Comando de Pessoal do Exército. |
| Major-General Vieira Borges | 2.º Comandante da Academia Militar.<br>Doutorado em Ciência Política, autor de diversas obras e artigos. |
| Coronel Tirocinado Mira Vaz | Presentemente na situação de reforma.<br>Doutorado em Sociologia, autor de diversos artigos e obras. |
| Professor Doutor José Rodrigues dos Santos | Professor Associado com Agregação da Academia Militar, Jubilado |
| Professora Doutora Helena Carreiras | Professora Auxiliar no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa e Investigadora no CIES-IUL.<br>Presentemente é diretora do doutoramento em Políticas Públicas do ISCTE-IUL.<br>Entre 2010 e 2012 foi Subdiretora-geral do Instituto de Defesa Nacional (IDN). |
| Professora Doutora Elisabete Reis de Carvalho | Professora Auxiliar no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.<br>Membro do Conselho Executivo do Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP). |

## Apêndice E – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – Parte I

**Quadro 4 – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – PARTE I**

| **Questão derivada 3: Quais os fatores indispensáveis ao exercício da função militar que mais se diferenciam das outras carreiras?** | |
|---|---|
| **Entrevista** | **Considera que a profissão militar mereça um tratamento diferenciado de outras profissões a nível nacional?** |
| | **Existem vulnerabilidades do modelo profissional militar português, quando comparado com a generalidade das profissões em Portugal? E comparando com a função pública em geral, com a carreira docente universitária e magistrados?** |
| | **Quais os fatores indispensáveis ao exercício da função militar que mais se diferenciam das outras carreiras?** |
| | **Considera que a capacidade e competência do uso da força e a necessidade de aptidão física e psíquica são fatores imprescindíveis na função militar?** |

| **Entrevistado** | **Considera que a profissão militar mereça um tratamento diferenciado de outras profissões a nível nacional?** | **Conceitos** |
|---|---|---|
| IP1 | Sim. Sacrifícios e deveres dos militares são bem distintos dos das carreiras civis.<br>A formulação da carreira militar deve ter em consideração as caraterísticas, necessidades e especificidades. | Sacrifícios; deveres; especificidades |
| IP2 | Sim. Não há outra profissão que se dê um juramento e que se dê a vida pela Pátria deliberadamente.<br>O sentido hierárquico, a autoridade para o uso de força de forma legítima em determinadas situações, os muitos deveres e os direitos (que procuram compensar os deveres e restrições a que os militares estão sujeitos) são elementos que justificam uma diferenciação. | Juramento; sacrifício da vida; sentido hierárquico; uso de força; deveres |

**Quadro 4 – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – PARTE I (cont.)**

| Entrevistado | Considera que a profissão militar mereça um tratamento diferenciado de outras profissões a nível nacional? | Conceitos |
|---|---|---|
| IP3 | Sim. Tratar diferente o que é diferente. A Condição Militar diferencia: têm que ser ressarcidos pelos deveres para serem cumpridos. | Condição militar |
| IP4 | Sim. Contudo, este deve ser enquadrado na situação atual e, nesse sentido, o quadro de compensações e constrangimentos deve ser adaptado à realidade atual. | Adaptado à realidade atual |
| IP5 | Sim. A Condição Militar impõe um tratamento diferenciado. Os militares não são donos da Condição Militar, temos que honrar e a cumprir. Esta não é uma prerrogativa dos militares, é um valor do Estado | Condição militar; tratamento diferenciado. |
| IP6 | Sim. Mas em épocas de guerra porque está em questão o sacrifício da vida. As compensações devem ser pensadas não para o militar, mas para as suas famílias. | Sacrifício da vida; compensações |
| IP7 | Sim. Mas a "diferenciação" tem que ser repensada. | Diferenciação repensada |
| IP8 | Nem conhece os quadros normativos das profissões. Contudo, em relação à profissão militar considera que não se deve perder de vista aquilo que realmente a torna específica e diferente de outras e que exige aos militares uma prestação e dedicação que outras profissões não têm: sacrifício da vida. | Sacrifício da vida |
| IP9 | Sim. A carreira militar tem idiossincrasias que justificam plenamente o estatuto de carreira especial e, consequentemente, a sua diferenciação. | Idiossincrasias |

**Quadro 4 – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – PARTE I (cont.)**

| Entrevistado | **Existem vulnerabilidades do modelo profissional militar português, quando comparado com a generalidade das profissões em Portugal? E comparando com a função pública em geral, com a carreira docente universitária e magistrados?** | Conceitos |
|---|---|---|
| IP1 | Sim. Ainda que partilhem caraterísticas como a exigência de conhecimentos e maturidade, a profissão militar tem requisitos físicos que não são necessários noutras profissões. | Requisitos físicos |
| IP2 | A análise da questão numa perspetiva remuneratória (enquanto instrumento de medida) permite verificar que a situação militar apresenta maior vulnerabilidade., quando comparada, por exemplo, com os docentes universitários. O subsídio militar é o único indicador diferenciador, mas é insuficiente. | Questões remuneratórias |
| IP3 | Não são realidades comparáveis, dadas as suas significativas diferenças. | Incomensurabilidade |
| IP4 | Sim. A magistratura é considerada uma profissão de utilidade social e de grande impacto; já os militares e professores universitários estão em fase descendente de interesse social e, portanto, faz sentido incentivar a magistratura e retirar alguns privilégios a professores universitários e a militares. | Utilidade social |
| IP5 | Sim. As vulnerabilidades são de duas ordens: a nível remuneratório e de estruturação das carreiras e de reconhecimento social. | Nível remuneratório; reconhecimento social |
| IP6 | Não podemos estabelecer comparações entre a Instituição Militar e as outras realidades socioprofissionais. A comparação só é possível com Diplomatas, uma vez que, à semelhança da profissão militar, trata-se de funções de soberania. | Incomensurabilidade |
| IP7 | Sim. Na carreira militar constata-se uma falta de mecanismos de seleção de efetivos ao longo da carreira, que facilitem a saída (com dignidade e sem desprezo pelos interesses dos visados) para os elementos que não correspondem ao perfil necessário. | Mecanismos de seleção |

**Quadro 4 – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – PARTE I (cont.)**

| Entrevistado | **Existem vulnerabilidades do modelo profissional militar português, quando comparado com a generalidade das profissões em Portugal? E comparando com a função pública em geral, com a carreira docente universitária e magistrados?** | Conceitos |
|---|---|---|
| IP8 | NR | |
| IP9 | Não. Não se identificam limitações especiais. Questiona-se a diferenciação e evolução salariais a que temos vindo a assistir desde 1989 no que respeita às três carreiras especiais referidas na pergunta. | Questões remuneratórias |

| Entrevistado | **Quais os fatores indispensáveis ao exercício da função militar que mais se diferenciam das outras carreiras?** | Conceitos |
|---|---|---|
| IP1 | Conhecimento. Capacidade técnica. A Condição Militar é o elemento diferenciador. | Fatores associados ao conceito da Condição Militar |
| IP2 | Juramento – vida; subordinação à hierarquia militar; regime disciplina própria; permanente disponibilidade (deslocamentos constantes); conduta conforme a ética. | |
| IP3 | Condição militar. | |
| IP4 | Espírito de corpo; espírito de missão; honestidade; amor à pátria. | |
| IP5 | Condição militar; disponibilidade; risco. | |
| IP6 | Disponibilidade; obediência a um juramento | |
| IP7 | Capacidade de ação; capacidade de liderança; capacidade de julgamento deontológico e moral. | |
| IP8 | Respeito pela hierarquia; disciplina; espírito de corpo; capacidade de qualificar adequadamente os profissionais | |
| IP9 | Honra; integridade; lealdade; coragem | |

**Quadro 4 – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – PARTE I (cont.)**

| Entrevistado | Considera que a capacidade e competência do uso da força e a necessidade de aptidão física e psíquica são fatores imprescindíveis na função militar? | Conceitos |
|---|---|---|
| IP1 | Sim. São fatores, ainda que seja diferente em função dos postos. | Concordância com os fatores referidos. |
| IP2 | Sim. A questão física está relacionada com a disciplina e com a questão psicológica e, por isso, a exigência não deve ser no ingresso à instituição, mas sim durante a carreira. | |
| IP3 | Sim. O uso de força é sinónimo do poder militar. | |
| IP4 | Sim. A aptidão física e psíquica é fundamental. A perceção de que o militar está a praticar um ato legítimo, legal e patriótico é também uma condição essencial. | |
| IP5 | Sim. Absolutamente. O militar tem de estar apto para usar a força. Ter competência, raciocínio. | |
| IP6 | Sim. O Exército só tem de ter militares para cumprir as tarefas das funções de combate e, por isso, o treino é fundamental. A competência do uso da força só se obtém com treino. | |
| IP7 | Sim. O militar deve ter capacidade para o uso da força e competência para tal. O nível de aptidão deve ser redefinido consoante o tipo de funções. | |
| IP8 | Sim. Há elementares critérios de capacidade física para muitas das funções militares que todos os militares devem cumprir. | |
| IP9 | Sim. | |

# Apêndice F – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – Parte II

**Quadro 5 – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – PARTE II**

| **Questão derivada 4: Como estabelecer limites e quais os fatores, que se alterados, descaraterizam a função militar?** | |
|---|---|
| **Entrevista** | **Na sua opinião, como se pode estabelecer limites para evitar a descaraterização militar?** |
| | **Quais os fatores que considera imprescindíveis e que devem ser preservados para evitar a descaraterização militar?** |
| | **Considera importante estabelecer limites nas alterações aos diplomas legais que versam sobre a profissão militar, por forma a preservar as especificidades militares, bem como manter uma carreira específica, com estatutos próprios, salvaguardando a Condição Militar e, assim, evitar a descaraterização?** |

| **Entrevistado** | **Na sua opinião, como se pode estabelecer limites para evitar a descaraterização militar?** | **Conceitos** |
|---|---|---|
| IP1 | A Condição Militar deve constituir o limite. | Condição militar |
| IP2 | Manter a Condição Militar que diferencia a Instituição Militar dos outros corpos do Estado.<br>Manter elementos como o suplemento de Condição Militar, a situação de reserva, o serviço de saúde militar, mais ainda quando o militar está sujeito a uma série de restrições como a impossibilidade de participar na vida política ou de formar sindicatos. | Condição militar |
| IP3 | A Condição Militar deve constituir o limite.<br>Tudo o que afete o exercício da disponibilidade (cortes remunerações; condições psicológica e físicas). | Condição militar |
| IP4 | O problema atual prende-se com a falta de reconhecimento do caráter de utilidade social das FFAA. É necessário alterar a perceção/ opinião pública. | Utilidade social; reconhecimento |

**Quadro 5 – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – PARTE II (cont.)**

| Entrevistado | Na sua opinião, como se pode estabelecer limites para evitar a descaraterização militar? | Conceitos |
|---|---|---|
| IP5 | Os militares têm necessariamente um caráter institucional (perene) e não podem ser vistos numa perspetiva funcional (circunstancial). É necessário reavaliar e reanalisar os documentos normativos estruturantes. É necessário uma aproximação à Sociedade Civil. | Institucional *vs* funcional; reconhecimento social; aproximação à sociedade |
| IP6 | A profissão passa a ser descaraterizada quanto tivermos tudo ou querermos tudo o que as outras têm. Se quisermos os mesmos direitos e obrigações, deixamos de ser militares, passando a ser empregados. Especificidade da profissão militar | Especificidade da profissão militar |
| IP7 | Deixar de pretender pensar "emprego" onde se deve pensar "carreira"; diferenciar "carreira curta" e "carreira longa", de modo a mobilizar candidatos de perfis diferentes e a capitalizar sobre competências diferenciadas. Um dos perigos de descaraterização é paradoxal: ao ter-se mantido afastada do mundo do saber universitário, e ao tender a julgar-se autossuficiente, a IM tem sido incapaz de obter os níveis de financiamento de que precisa e foi perdendo o lugar que já teve na sociedade dos saberes. | Carreira; diferenciação de carreiras; aproximação ao mundo académico |
| IP8 | A tendência ocupacional teve algum impacto negativo na coesão institucional, na capacidade de fazer funcionar os grupos, em função dos valores coletivos, para além dos individuais ou materiais.<br>É necessário valorizar em termos sociais a função dos militares, a profissão militar, dinamizar situações que favoreçam a relação entre a Sociedade e as FFAA, apostar no reconhecimento social. | Reconhecimento social |
| IP9 | Identificar as especificidades da carreira militar de modo bem fundamentado, em estudos de pendor técnico, de preferência recorrendo a estudos comparados em que países tidos como referência (EUA, RU, etc.), para argumentar de modo apelativo junto dos decisores políticos sobre quais serão os limites à uniformização, enunciando os efeitos perniciosos da mesma. | Identificação das especificidades; argumentação e persuasão. |

**Quadro 5 – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – PARTE II (cont.)**

| Entrevistado | Quais os fatores que considera imprescindíveis e que devem ser preservados para evitar a descaraterização militar? | Conceitos |
|---|---|---|
| IP1 | A Condição Militar. | Condição militar |
| IP2 | Questão da Condição Militar; hierarquia/ disciplina; carreira | Condição militar |
| IP3 | Necessidade de uma maior aproximação à sociedade: através da educação (por exemplo palestras dos militares nas escolas desde o 1.º ciclo) e informação.<br>Reconhecimento social | Proximidade à sociedade;<br>Reconhecimento social |
| IP4 | NR | |
| IP5 | NR | |
| IP6 | Somos todos soldados. Devíamos receber um Soldo e não vencimentos. Um soldo sem subsídios, sem descontos, que desse condições para ter um vida condigna e família. | Soldo |
| IP7 | Remete resposta para pergunta anterior (Na sua opinião, como se pode estabelecer limites para evitar a descaraterização militar?) | |
| IP8 | Reconhecimento social. Aproximação das FFAA à sociedade. A ideia de cidadania mais ativa deve incluir o conhecimento das instituições da Defesa e dos seus atores, algo fundamental para promover esse reconhecimento. | Reconhecimento social |
| IP9 | Hierarquia militar, de acordo com uma cultura militar que preserve os valores anteriormente mencionados (coragem, honra, lealdade, integridade, profissionalismo, amor e serviço à pátria). | Cultura militar |

**Quadro 5 – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – PARTE II (cont.)**

| Entrevistado | **Considera importante estabelecer limites nas alterações aos diplomas legais que versam sobre a profissão militar, por forma a preservar as especificidades militares, bem como manter uma carreira específica, com estatutos próprios, salvaguardando a Condição Militar e, assim, evitar a descaraterização?** | Conceitos |
|---|---|---|
| IP1 | Sim. Os diplomas deveriam ser aprovados por maioria qualificada na Assembleia da República. A Condição Militar requer um regime próprio, por exemplo, a nível de compensações, idade de reforma, serviços de apoio social e serviços de assistência médica. | Aprovação por maioria qualificada na AR; Estatuto específico |
| IP2 | Sim. Os diplomas devem salvaguardar as Forças Armadas e a Condição Militar (algo que não acontece na atualidade). A Condição Militar deveria constar da CRP. A CRP e BGECM deveriam ser bem desenvolvidas. | Condição militar; CRP; BGECM |
| IP3 | Condicionalismos resultantes dos problemas económicos comprometem todas as profissões.<br>A ausência de sindicatos que exponham as situações e defendam os direitos dos militares não permite a visibilidade desejável. | A ausência de sindicatos |
| IP4 | Conceção liberal: a carreira militar deve continuar com as especificidades que tem, mas com possibilidades de saída. Há neste momento um quadro de restrições mais leves. | Liberalismo |
| IP5 | Há uma crise de respeitabilidade pelas FFAA. A carreira militar não pode ser vista numa perspetiva piramidal, mas troncocónica, constituindo-se como um fator motivador e correspondendo a expectativas. | Carreira militar; perspetiva piramidal; crise institucional |
| IP6 | Os limites são essenciais. A Condição Militar deveria constar da CRP, evitando as sucessivas alterações que tem conduzido à descaraterização militar. Os limites são os limites da Doutrina militar. | Condição militar; CRP |

**Quadro 5 – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – PARTE II (cont.)**

| Entrevistado | **Considera importante estabelecer limites nas alterações aos diplomas legais que versam sobre a profissão militar, por forma a preservar as especificidades militares, bem como manter uma carreira específica, com estatutos próprios, salvaguardando a Condição Militar e, assim, evitar a descaraterização?** | Conceitos |
|---|---|---|
| IP7 | Considera que se deve manter a especificidade do estatuto militar. Quanto ao quadro legal, existem dois males perigosos: o imobilismo e a rigidez institucional e legal e simultaneamente a leviandade com que se alteram os quadros legais. | Rigidez institucional; constantes alterações normativas. |
| IP8 | Tem de haver compromissos com uma profissão que tem a tendência de ser ocupacional, mas que ao mesmo tempo não perca as suas especificidades. Há que dar os estímulos necessários, produzir políticas que motivem esse reconhecimento social, da função e da profissão militar, de forma equilibrada. Há que ver pluralidades no interior desta profissão, bem como a forma como vai tendo que se ajustar às transformações no contexto internacional, do tipo de missões que são chamados a desempenhar. | Modelo ocupacional; especificidades; transformações internacionais. |
| IP9 | Sim. | |

# ESTUDO 2

## EVOLUÇÃO DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS DOS OFICIAIS DOS QUADROS PERMANENTES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS. ANÁLISE CRÍTICA E SUBSÍDIOS PARA UMA INTERVENÇÃO

## *EVOLUTION OF THE CAREER DEVELOPMENT AND MANAGEMENT MODEL FOR OFFICERS OF THE PERMANENT STAFF OF THE PORTUGUESE ARMED FORCES. CRITICAL ANALYSIS AND CONTRIBUTIONS FOR AN INTERVENTION*

**Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos**
Coronel Tirocinado
Instituto Universitário Militar
Subdiretor do CIDIUM
Investigador Integrado do CIDIUM
Doutorando, Universidade Lusíada de Lisboa
Lisboa, Portugal
labs0892@gmail.com

**Resumo**

O objetivo deste estudo é proceder a uma análise crítica do modelo vigente de carreiras dos Oficiais dos Quadros Permanentes das Forças Armadas portuguesas e discutir, numa tripla perspetiva, concetual, teórica e empírica, a evolução do modelo normativo desde 1990 (MDN, 1990, 1999, 2005a, 2015), altura em que foi aprovado o primeiro Estatuto dos Militares das Forças Armadas.

Para proceder a esta análise crítica concebe-se, nas perspetivas morfológica e gestionária, um projeto de intervenção, cujos contornos epistemológicos, ontológicos e metodológicos são sumariamente definidos e a que está subjacente uma lógica indutiva e de construção de sentido (Guerra, 2006), apoiada numa estratégia de pesquisa qualitativa (*e.g.*, Bryman, 2012; Creswell, 2013) e num desenho de pesquisa de tipo estudo de caso (Yin, 2014) de horizonte temporal longitudinal (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p. 108). Para a análise dos dados foi feita uma aproximação às orientações de Bardin (2000) e

utilizado um programa específico de tratamento de texto, *NVivo qualitative data analysis software, version 11 for Windows*.

Os resultados da investigação demonstram a existência de alterações relevantes na estruturação das carreiras militares e na respetiva gestão ao longo do processo evolutivo, com implicações institucionais e individuais significativas, em relação ao que se equacionam algumas formas de intervenção sob o formato de grandes princípios orientadores para um estudo mais profundo e abrangente.

**Palavras-chave:** carreira militar, modelo, Oficiais, Forças Armadas portuguesas, mudança organizacional.

***Abstract***

*This study aims to conduct a critical analysis of the model in force for the careers of officers of the permanent staff of the Portuguese Armed Forces, and to discuss, from a triple perspective – conceptual, theoretical and empyrical –, the evolution of the regulatory model since the first Statute of the Armed Forces Military Personnel was approved in 1990 (MDN, 1990, 1999, 2005a, 2015).*

*In order to carry out this analysis, a project for intervention was conceived from a morphological and managerial perspective, the epystemological, onthological and methodological contours of which have been briefly defined, using an underlying rationale of induction and construction of meaning (Guerra, 2006) based on a qualitative research strategy (e.g. Bryman, 2012; Creswell, 2013) and on a case study research design (Yin, 2014) with a longitudinal horizon (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p. 108). The method of data analysis relied partly on the guidelines provided by Bardin (2000) and a specific text treatment software was used - Nvivo qualitative data analysis software, version 11 for Windows.*

*The research results demonstrate that, throughout its evolutionary process, relevant changes have been made to the structure of the military career and its respective management, with significant institutional and individual implications, regarding which some forms of intervention have been proposed under the guise of broad guiding principles for a deeper, more encompassing investigation.*

***Keywords****: military career, model, officers, Portuguese Armed Forces, organizational change.*

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contexto e problema

Nesta primeira parte carateriza-se sumariamente o contexto que justifica este estudo e posiciona-se o problema da investigação, dando conta da sua complexidade, transformação e dinamismo.

Desde o final dos anos 90 do século transato tem-se assistido a uma panóplia de novas ameaças, riscos e desafios à segurança internacional, cada vez mais globais e imprevisíveis, onde se inserem as designadas guerras não institucionalizadas, assimétricas e sem fronteiras a que se refere Kaldor (2001) e de que se destacam os ataques terroristas em larga escala no 11 de setembro de 2001 em Nova Iorque e no 11 de março de 2004 em Madrid, ou, mais recentemente, os atentados em França e na Bélgica. Estas novas formas de violência têm conduzido à necessidade de encontrar outro tipo de respostas militares, menos tradicionais, multidimensionais, cada vez mais conjuntas e combinadas, a que fica associado um alargamento substancial do espetro de atuação por parte das Forças Armadas (FFAA). Surgem novas tipologias de operações e intervenções militares em geral (*e.g.*, operações de apoio à paz, de resposta a crise e humanitárias) e assiste-se a uma assinalável evolução tecnológica, conceptual e doutrinária do emprego das forças militares no âmbito das tradicionais e das novas missões, conduzindo a alterações no perfil das forças militares no sentido da sua redução, constituição modular, melhor preparação e capacitação coletiva e individual para atuar num espetro conflitual mais alargado e no âmbito do apoio à Política Externa do Estado.

Às mutações ocorridas no sistema internacional de segurança e às questões operacionais associam-se ainda, numa complexidade crescente, as mudanças de cariz sociocultural e os mais recentes constrangimentos de natureza económico-financeira de âmbito nacional e internacional, aspetos estes que, sublimados pela pressão social e pela opinião pública, conduzem, tendencialmente nos países ocidentais, a uma perceção desfavorável em relação à importância e utilidade das forças militares e aos gastos inerentes à sua atividade.

Estes são alguns dos principais ingredientes que, um pouco à semelhança do que tem acontecido em muitos outros países, têm legitimado a adoção de uma matriz política nacional reformadora em relação à organização militar. Como consequência, a nível nacional, tem-se assistido, nos últimos 25 anos, a constantes reestruturações e reorganizações do aparelho militar, traduzidas numa tendência sistemática de redução de infraestruturas e de efetivos, sobretudo em relação aos níveis hierárquicos mais elevados, com consequências

importantes nas carreiras dos militares em geral e dos Oficiais dos Quadros Permanentes em particular, por conduzirem a um corte drástico na progressão vertical, alterando substancialmente o padrão de gestão anteriormente vigente.

Concretizam esta tendência de constante mutação as frequentes alterações dos diplomas legais que (re)estruturam o funcionamento da organização militar, com implicações diretas na gestão de recursos humanos (GRH) em contexto militar. Destas várias transformações operadas no enquadramento legal, salienta-se o normativo que estrutura as carreiras dos militares das FFAA portuguesas – o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) – em relação ao qual importa rever a evolução do modelo de carreiras desde 1990, momento em que foi aprovado um primeiro estatuto conjunto para os militares portugueses passando um único normativo a regular a estruturação das carreiras.

Foram várias as alterações introduzidas ao documento inicial (Estatuto de 1990), materializadas na adoção de medidas de reestruturação, mais ou menos críticas para os militares e frequentemente de difícil gestão, alterando substancialmente o padrão de gestão anteriormente vigente (MDN, 1990, 1999, 2005), embora com consequências organizacionais e individuais ainda não suficientemente clarificadas. Cumulativamente, a publicação da versão do EMFAR datada de 29 de maio de 2015[1] (MDN, 2015) vem levantar outras questões de fundo que importa avaliar em termos dos seus efeitos na estruturação e na gestão das carreiras dos Oficiais das FFAA portuguesas.

## 1.2. Objeto de estudo, objetivos e questões da investigação

### 1.2.1. Objeto e delimitação do estudo

Em relação ao 'objeto de estudo', Carmo e Ferreira consideram-no um elemento essencial de qualquer investigação, propondo inclusivamente alguns critérios para a sua definição: (a) o "critério da familiaridade", o qual sugere que existe vantagem em o investigador deter experiência anterior sobre o assunto; (b) o "critério da afetividade", a partir do qual se recomenda que à seleção da área e do tema de investigação esteja associada uma forte motivação pessoal do investigador; e (c) o "critério dos recursos", que se prende com a possibilidade em obter-se os meios necessários à investigação (Carmo e Ferreira, 2009, pp. 44-46). Considera-se que o investigador cumpre qualquer destes critérios, porque o objeto de estudo se centra na carreira dos militares das FFAA portuguesas, instituição onde o investigador se encontra profissionalmente integrado e

[1] Decreto-Lei N.º 90/2015.

porque há vários anos vem desenvolvendo investigação nesta área, de conforto, e em relação à qual participou em vários projetos conjuntos desde 2006[2].

O objeto deste estudo centra-se no atual modelo de carreiras[3] dos militares das FFAA portuguesas, mais concretamente na categoria de Oficial, o qual tem sido sujeito a várias alterações, mercê do ambiente de transformação contínua dos contextos nacional e internacional onde as FFAA cumprem as suas missões e em relação aos quais estão dependentes (político-legal, sociocultural, estratégico, operacional, tecnológico e económico-financeiro). No âmbito do objeto de estudo, discute-se a função militar em geral, os seus pressupostos e princípios estruturantes e a evolução normativa desde 1990. Posteriormente, procede-se a uma análise crítica do modelo e a um estudo empírico, o que permite esclarecer sobre a sua atualidade e definir formas de intervenção no sentido de mitigar os atuais problemas e antecipar soluções que permitam prevenir a ocorrência de outras disfunções e salvaguardar um melhor funcionamento organizacional no futuro.

Para a **delimitação do objeto de estudo** foram estabelecidos os seguintes critérios:

1) Conteúdo – o estudo concretiza uma análise crítica ao atual modelo de carreiras dos militares das FFAA portuguesas, na carreira da categoria de Oficial, e à sua evolução normativa desde 1990, para, depois, procurar estabelecer formas de intervenção capazes de mitigar os problemas e disfunções diagnosticados e antecipar soluções tendentes a um melhor funcionamento do modelo no futuro; o estudo teórico e empírico circunscreve-se às dimensões "estruturação" e "gestão" e às perspetivas organizacional/institucional, individual e relação psicológica e jurídico-funcional que se estabelece entre as partes, a qual está normativamente definida pelas Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM) (AR, 1989) e é particularizada pelo EMFAR (MDN, 1990, 1999, 2015), o qual, de forma explícita e/ou implícita, contém o modelo formal de carreira;

[2] O investigador integrou vários grupos de trabalho (GT) sobre revisão e reestruturação das carreiras dos militares das FFAA portuguesas, de que se destaca: o estudo de 2006, para o qual foi designado coordenador do *staff* do presidente do GT, na altura o Tenente-General Luís Pinto Ramalho, Diretor do Instituto de Estudos Superiores Militares; e em 2007, quando foi designado, por despacho nominal do então Ministro da Defesa Nacional, com funções consultivas junto do novo presidente do GT (na altura o Vice-Almirante Correia Gonçalves).

[3] O termo no plural significa que a matriz de base varia, ainda que ligeiramente, consoante a tipologia de carreira (inter e intra Ramos) que se considere, designadamente em relação à formação inicial para ingresso nas FFAA, ao ritmo de progressão vertical, à mobilidade funcional e geográfica e às condições de passagem às situações de reserva e de reforma, entre outros aspetos. Assim, quando nos referimos à carreira (termo singular) pretendemos significar uma mesma matriz transversal (conceção geral de carreira). Pontualmente poderá ser usado, de modo indiferenciado, qualquer dos termos.

2) Inserção científica – o estudo insere-se na área científica das ciências sociais, mais concretamente, no âmbito da GRH, embora exista alguma interdisciplinaridade por abranger pontualmente outras áreas do conhecimento, designadamente a sociologia, o comportamento organizacional, a psicologia, a gestão organizacional; no que concerne à sua inserção no conceito das 'Ciências Militares', em fase de consolidação no âmbito do Ensino Superior Militar e no contexto do Instituto Universitário Militar (IUM), o estudo integra-se na área de investigação designada por 'Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar' – uma das áreas nucleares das Ciências Militares – e ainda nas 'Ciências da Gestão' – uma das áreas complementares das Ciências Militares;

3) Universo de análise – a investigação incide sobre as carreiras da categoria de Oficial e na forma de prestação de serviço permanente – Oficiais dos Quadros Permanentes (QP) das FFAA portuguesas – embora se façam referências pontuais, quer à forma de prestação de serviço em regime de contrato (RC) da categoria de Oficial, quer à categoria de Sargento, mercê da ligação funcional e do princípio da subsidiariedade[4] na atribuição de competências;

4) Espaço temporal de análise – o objeto de estudo, no que concerne à análise documental, situa a investigação no período compreendido entre 1990 e 2016, lapso de tempo que conta como principais marcos a criação do modelo em 1990 e as revisões estatutárias de 1999, 2005 e 2015; serão, assim, globalmente analisados os últimos 25 anos, embora com particular atenção nos últimos 10/12 anos, desde 2005, momento a partir do qual o governo decide proceder a uma reestruturação da Administração Pública (AP), introduzindo mudanças significativas nas condições dos regimes especiais de reserva e de reforma e nas especificidades e funcionamento das carreiras militares em geral[5];

5) Espaço socioprofissional de inserção – o estudo insere-se no espaço socioprofissional nacional e no quadro jurídico-legal onde se integram as carreiras militares, assumindo-se, por isso, um breve cotejo em relação às carreiras gerais e às carreiras especiais da Função Pública (FP), designadamente ao nível do mais recente enquadramento legal (*e.g.*, Lei de Vínculos, Carreiras

[4] Em sentido lato, o princípio da subsidiariedade visa determinar o nível de intervenção mais pertinente nos domínios de competências partilhadas. http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/lisbon_treaty/ai0017_pt.htm. (Consult. 21Abr15).

[5] São exemplo da concretização inicial da reestruturação, entre outros, os seguintes diplomas: Resoluções do Conselho de Ministros (RCM) 109/2005, 110/2005 e 111/2005, todas de 2 de junho; Decreto-Lei n.º 166/2005 de 23 de setembro (MDN, 2005); Despacho n.º 63 / MDN / 2006; Despacho n.º 115 / MDN / 2007. Os dois últimos diplomas referem-se, como atrás ficou assinalado, à criação, pela tutela, de grupos de trabalho com a finalidade de promover uma revisão do atual modelo de carreiras. Muitos outros normativos foram, desde 2005, produzidos, os quais foram objeto de análise de conteúdo durante a investigação.

e Remunerações – LVCR; e Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas – LGTFP) (AR, 2008, 2014), de forma a situar, com maior rigor sob o ponto de vista profissional, a "função militar" no âmbito dos restantes serviços do Estado;

6) Contexto geográfico – o objeto de estudo centra-se no contexto castrense nacional.

### 1.2.2. Objetivos da investigação

Objetivo geral:

Proceder a uma análise crítica ao modelo de carreiras dos militares das FFAA portuguesas, na categoria de Oficial, procurando esclarecer sobre a sua atualidade (adequabilidade) e formas de intervenção, de natureza normativa e gestionária, para mitigar os atuais problemas e constrangimentos e salvaguardar um melhor funcionamento organizacional no futuro.

Objetivos específicos (OE):

**OE 1:** Caraterizar a atual conceção de carreira, aplicável aos Oficiais das FFAA portuguesas, nas perspetivas institucional (normativa) e individual;

**OE 2:** Identificar os principais problemas e disfunções (diagnóstico) de carreira e distinguir entre os que decorrem do atual modelo formal (EMFAR) e os que têm origem nas práticas de GRH dos Ramos;

**OE 3:** Identificar a perceção individual dos Oficiais das FFAA portuguesas sobre a forma como os sucessivos constrangimentos de carreira os têm afetado;

**OE 4:** Analisar o valor (pontos fortes e fracos) do modelo e das práticas e sistemas de gestão de carreiras dos Ramos das FFAA no atual contexto e inferir sobre os ajustamentos a introduzir para a melhoria do modelo de carreiras e da gestão global de recursos humanos.

### 1.2.3. Formulação das questões da investigação

> *"A research question is a question that provides an explicit statement of what it is the researcher wants to know about."* (Bryman, 2012, p. 9).

As perguntas ou questões de investigação orientam toda a atividade de pesquisa e ajudam à tomada de decisão em relação ao processo como um todo.

Alan Bryman chama a atenção para a importância das questões de investigação, considerando-as cruciais para guiar: a pesquisa bibliográfica; a decisão quanto ao desenho da pesquisa (*research design)* a adotar; a definição quanto aos dados e à sua recolha e identificação das fontes; a análise dos dados recolhidos e a respetiva representação; o sentido e a direção da investigação em geral, evitando a dispersão (Bryman, 2012, p. 11).

John Creswell destaca algumas caraterísticas a que devem obedecer as questões de investigação num estudo qualitativo: *"Qualitative research questions are open-ended, evolving, and nondirectional; restate the purpose of the study in more specific terms; start with a word such as "what" or "how" rather than "why"; and are few in number (five to seven)."* (Creswell, 2007, p. 107).

A partir da análise de vários autores, Creswell reconhece ainda que nas investigações é geralmente utilizada uma questão central e um pequeno número de sub-questões que derivam da questão central, as quais o autor divide em duas tipologias: "*issue subquestions*" e "*topical subquestions*" (estes posteriormente renomeados de "*procedural subquestions*"). Enquanto as primeiras dizem respeito à natureza do fenómeno em estudo e à divisão da pergunta central em subtópicos para uma análise mais detalhada, as *procedural subquestions* referem-se aos procedimentos relativos às etapas do processo específico de pesquisa (Creswell, 2007, pp. 108-112).

Dado ser usada uma estratégia de investigação qualitativa (Bryman, 2012; Creswell, 2013) e uma pesquisa no contexto da descoberta (Guerra, 2006), opções adiante explicitadas e justificadas, a que se associa a preocupação da necessária "rutura epistemológica" em relação ao objeto científico (Quivy e Campenhoudt, 2003), a questão central da investigação e as questões subsidiárias são, naturalmente, abertas e suficientemente abrangentes.

Questão central/pergunta de partida:

"Qual a atualidade (adequabilidade) do modelo de carreiras dos Oficiais das FFAA portuguesas e a que princípios orientadores e linhas de ação macro deverá obedecer um projeto de intervenção para mitigar os atuais problemas e constrangimentos?"

Questões derivadas (QD):

**QD 1.1:** Qual é a atual conceção normativa de carreira, aplicável aos Oficiais, inscrita no Estatuto dos Militares das Forças Armadas portuguesas?

**QD 1.2:** Qual é a conceção individual de carreira militar dos Oficiais das FFAA portuguesas e quais os elementos distintivos do exercício da "função" militar em relação a outras realidades do contexto socioprofissional nacional?

**QD 2:** Quais são os principais problemas e disfunções de carreira diagnosticados pelos Oficiais das FFAA portuguesas e, destes, quais os que decorrem do modelo formal (EMFAR) e os que têm origem nas práticas de gestão de recursos humanos dos Ramos?

**QD 3:** Qual a perceção individual dos Oficiais das FFAA portuguesas sobre a forma como os sucessivos constrangimentos de carreira os têm afetado e que estratégias de resposta têm sido utilizadas como resposta?

**QD 4.1:** Qual o valor do modelo e das práticas e sistemas de gestão de carreiras vigentes nos Ramos das FFAA?

**QD 4.2:** Quais os ajustamentos a introduzir para a melhoria do modelo de carreiras e da gestão global de recursos humanos?

### 1.3. Resumo da metodologia utilizada

Nesta subseção faz-se uma referência, de forma muito breve, ao procedimento metodológico teórico e prático e aos instrumentos e técnicas de recolha e tratamento de dados adotados para este estudo.

Foi escolhido um processo de pesquisa qualitativo (Denzin & Lincoln, 2013, pp. 24-25) ou, como definido por outros autores, uma estratégia de pesquisa qualitativa (Bryman, 2012; Creswell, 2013). O desenho de pesquisa baseia-se num estudo de caso, de horizonte temporal longitudinal (Bryman, 2012; Saunders, Lewis & Thornhill, 2009; Vilelas, 2009; Yin, 2014). Predomina a aplicação de um raciocínio de natureza indutiva e de construção de sentido (Carvalho, 2009), sendo utilizada uma pesquisa no "contexto da descoberta" como sugerido por Guerra (2006, pp. 22-26).

No que concerne ao posicionamento ontológico e epistemológico por parte do investigador, ao processo de pesquisa está associada, sobretudo, uma lógica construtivista e interpretativista em relação ao fenómeno social observado, na medida em que o investigador é parte integrante dessa realidade observada e procura construir uma explicação a partir da análise das perspetivas obtidas junto de outros sujeitos (Bryman, 2012; Creswell, 2013).

Em relação aos instrumentos e técnicas de recolha e tratamento de dados, o procedimento metodológico concretiza-se em três grandes fases: (a) revisão de literatura (enquadramento conceptual); (b) análise documental e revisão empírica (sobre o enquadramento legal; e os estudos e relatórios já existentes, cujos dados são sistematizados e reorganizados); e (c) condução de entrevistas semiestruturadas e aplicação de um inquérito por questionário de perguntas abertas a duas amostras de Oficiais (2014 e 2015).

Para apoio à análise do material empírico é utilizado um programa específico de tratamento de texto, *NVivo qualitative data analysis software, version 11 for Windows*, combinando, durante o processo de análise, sucessivas codificações e extrações automáticas e manuais de dados.

## 1.4. Estrutura e conteúdo do estudo

A estrutura deste segundo estudo segue, grosso modo, a cronologia do estudo, mais amplo, que lhe está subjacente, estando organizado em oito secções, incluindo a introdução e as conclusões. Após a introdução, apresenta-se, na segunda secção, o referencial teórico, o qual fundamenta a pesquisa, procedendo-se a uma revisão geral da literatura de suporte, com particular enfoque na revisão teórica, de onde emergem os conceitos estruturantes (*e.g.*, carreira militar e modelo) e as principais conceções e teorias no âmbito da carreira militar, a partir do que se define uma estrutura guia para a investigação. Na segunda secção apresenta-se ainda uma revisão empírica, vocacionada para a análise de alguns trabalhos de reestruturação das carreiras dos militares das FFAA, designadamente ao nível dos produtos resultantes dos grupos de trabalho determinados pelo Ministério da Defesa Nacional em 2006 e 2007.

Na terceira secção, apresenta-se o posicionamento epistemológico e ontológico do investigador, o procedimento metodológico prático e os instrumentos e técnicas de recolha e tratamento de dados selecionados para este estudo.

Na quarta secção, procede-se a uma revisão documental no sentido de caraterizar o contexto militar e a função militar, bem como o atual modelo estatutário de carreira criado em 1990 para, posteriormente, se elaborar sobre a sua evolução normativa até à revisão de maio de 2015.

Na quinta secção, faz-se uma análise crítica do modelo de carreiras militares, a partir de um referencial previamente definido, caracterizando os contextos nacional e internacional que justificam a sua evolução e representando formalmente as principais variáveis e as suas relações mais importantes, quer do ponto de vista da estruturação do modelo normativo, quer da sua operacionalização a partir de práticas de gestão concretas.

Na sexta secção, apresenta-se o essencial de um estudo empírico sobre o objeto de estudo, procurando obter a perceção dos Oficiais em relação aos principais problemas de carreira e às soluções que os podem resolver ou mitigar os seus efeitos negativos. Após uma breve descrição geral em termos de procedimentos de recolha e tratamento inicial da informação, apresentam-se e analisam-se criticamente os dados obtidos e discutem-se os resultados, quer em relação à literatura de referência, quer às principais conclusões que resultam da revisão documental e da análise crítica ao modelo de carreiras.

Na sétima secção, expõe-se resumidamente o essencial de um Projeto de Intervenção, a partir do que se discute, de forma integrada, os problemas e as soluções encontradas e, na sequência de um conjunto de pressupostos orgânicos e funcionais, antecipadamente definidos, elabora-se sobre alguns princípios orientadores e linhas de ação macro que poderão apoiar a condução de um estudo mais profundo e abrangente, quer para responder às sucessivas alterações decorrentes da transformação do desenho das carreiras militares, quer no sentido de uma eventual mudança de paradigma.

Por último, na oitava secção, apresentam-se as conclusões da onvestigação. Revisitam-se os objetivos do estudo e as grandes linhas do procedimento metodológico seguido, conclui-se sobre os principais resultados, destaca-se a utilidade do estudo e os contributos para o conhecimento em geral, bem como as suas limitações, e apresentam-se algumas recomendações para futuras investigações na área das carreiras militares nacionais, onde persistem ainda questões cujas respostas não são suficientemente esclarecedoras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO. BREVE REVISÃO DE LITERATURA

Nesta secção define-se o referencial teórico do estudo, a partir do que se apresentam os principais conceitos que suportam a investigação, propondo-se uma estrutura guia teórica para a investigação, e procede-se a uma breve revisão da literatura enquadrante, quer na vertente concetual, quer de vários estudos empíricos já efetuados. Este referencial teórico constitui um "pano de fundo" para o trabalho empírico.

### 2.1. Distinções concetuais iniciais

Antes de procedermos à avaliação crítica do modelo de carreiras dos Oficiais das FFAA portuguesas, e mesmo previamente a uma revisão mais abrangente

da literatura, importa começar por definir dois conceitos estruturantes do estudo: 'modelo' e 'carreiras militares'.

Os **modelos** podem ser definidos como "[…] sistemas abstractos representativos de um sistema ou fenómeno da realidade, baseados na teoria e na investigação, ou seja, estruturados a partir do conhecimento científico existente." (Vaz, 1998, p. 130). Este autor define ainda modelo, de uma forma operacional e simples, como "[…] conjuntos de variáveis e de relações." (p. 131), em que as variáveis são expressas em indicadores ou magnitudes descritivas[6] relativas a um dado fenómeno, referindo-se os indicadores a conceitos teóricos. São as variáveis que caraterizam os atributos do fenómeno ou sistema. Estas variáveis e os respetivos indicadores são, assim, essenciais na construção da aproximação entre modelo e realidade.

Enquanto atributos do fenómeno ou sistema, as variáveis podem ser internas (endógenas) ou externas (exógenas). As variáveis externas caraterizam a relação do sistema com o ambiente, podendo aquele ser mais ou menos aberto ao exterior, nos termos em que esta relação é caraterizada pela teoria dos sistemas. Os sistemas abertos, caraterísticos das ciências humanas, preveem ainda a existência (necessidade) de um equilíbrio entre um dado sistema e o ambiente onde se insere e com o qual interage.

São geralmente apresentadas como caraterísticas de um modelo, entre outras, as seguintes (Vaz 2015): clareza – ser explícito; operacionalidade – ser manejável, quantificável; consistência (solidez) – estar fundado e articulado com a teoria, com um paradigma; parcimónia (simplicidade) – ter poucas variáveis mas, simultaneamente, ter suficiente poder para ser explicativo; aplicabilidade – representar de forma adequada a realidade; verificável empiricamente (na prática) – ser explorável empiricamente.

Enquanto "instrumentos de indagação científica", os modelos pretendem dar a conhecer a estrutura, o funcionamento e a evolução de um sistema ou fenómeno real, sendo que o modelo será sempre uma representação da realidade e nunca a própria realidade. É, assim, impossível construir um modelo que integre todos os atributos, caraterísticas ou propriedades de um determinado sistema real, o que corresponde a dizer que haverá sempre atributos, propriedades e caraterísticas que farão parte da realidade e que não estarão representados no modelo e vice-versa, o que equivale a que "[…] todos os modelos e os seus correspondentes sistemas são homomorfos" (Vaz, 1998, p.

[6] Os indicadores devem ser objetivos e com potencial cognitivo, isto é, reunindo acordo quanto à sua pertinência para representar os fenómenos ou sistemas e com capacidade descritiva e explicativa (Vaz, 1998, p. 132).

131). Por esta ordem de ideias, não poderão existir "modelos completos"[7], nem, por outro lado, "modelos perfeitos"[8] (Vaz, 1998).

No âmbito deste estudo, é ainda importante rever um outro conceito que se prende com os modelos e com a sua finalidade, o conceito de "paradigma interpretativo". Sublinha-se que os modelos, enquanto "instrumento de indagação científica", na expressão do Professor Landeiro Vaz, podem ser considerados representações paradigmáticas da realidade (Vaz, 1998, p. 130), no fundo, um "paradigma interpretativo" dessa realidade.

Assume-se, no âmbito desta investigação, como definição para o conceito de '**paradigma**' a utilização sugerida por Kuhn (1983, p. 238) e retomada posteriormente por Lessard-Hérbert *et al*. (2005, p. 18), a qual é baseada em duas componentes: um "…conjunto de crenças, de valores reconhecidos e de técnicas que são comuns aos membros de um dado grupo" e, de uma forma complementar, "[…] soluções concretas…" que são "[…] utilizadas como modelos ou exemplos que podem substituir as regras explícitas…".

Uma outra conceção, pertinente, é a que é apresentada por Creswell. Este autor, socorrendo-se de Denzin e Lincoln, define paradigma como "[…] *the philosophical stance taken by the researcher that provides a basic set of beliefs that guides action*", correspondendo a um tipo de "rede mental" que contém as premissas epistemológicas, ontológicas e metodológicas do investigador (Creswell, 2013, p. 299).

O mesmo autor define interpretação (*interpretation*), em pesquisa qualitativa, como um processo de abstração que vai muito para além da mera codificação dos dados: "[…] *a fase in qualitative data analysis involving abstracting out beyond the codes and the themes to the larger meaning of the data*" (Creswell, 2013, p. 298).

Creswell considera que estes paradigmas, na perspetiva qualitativa, são estruturas interpretativas a partir das quais os "investigadores qualitativos", na sua expressão, procuram perceber o mundo em que vivem e trabalham, desenvolvendo significados (subjetivos) a partir das experiências e perspetivas dos participantes em relação a uma dada situação. (Creswell, 2013, p. 301).

No âmbito deste estudo, o conceito de 'modelo' é tido como "uma representação teórica da realidade da carreira (militar) nas suas dimensões 'planeamento' e 'gestão', integrando, entre outros aspetos, a natureza do vínculo

[7] Quando todas as propriedades do sistema pertencem ao modelo (representação completa do real) (Vaz, 1998).
[8] Quando qualquer propriedade do modelo também é do sistema que representa (Vaz, 1998).

[de carreira], as formas de ingresso [nas FFAA], as opções e os mecanismos de progressão e desenvolvimento [de carreira], as condições de acesso a cargos e funções específicos ao longo do percurso profissional." (Ramalho *et al.*, 2006; Santos *et al.*, 2007).

Outra das conceções chave do estudo, que importa precisar, é o conceito de **carreira militar**, a qual está estatutariamente definida como "o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si" (MDN, 2015, art.º 27.º). Esta conceção está intimamente associada à profissão militar, traduzindo um percurso profissional longo e variado, concretizado no desempenho de cargos[9] e no exercício de diferentes tipologias de funções[10], a que estão subjacentes responsabilidades crescentes. Ao conceito de carreira militar estão ainda associadas, por um lado, a existência de ações de formação sucessivas, formais e pré-planeadas e, por outro, a aquisição de experiência de trabalho em funções e contextos diferenciados, capacitando o indivíduo para os diversos cargos e funções no âmbito de cada patamar hierárquico da organização militar.

Num outro sentido, e nos termos do Decreto-Lei n.º 90/2015 (MDN, 2015, Preâmbulo), "a carreira militar, fruto da necessária hierarquização da Instituição Militar, deve ser, por princípio, desenvolvida em progressão vertical através das promoções, garantindo-se a seleção dos mais aptos para o exercício de funções inerentes ao posto imediato". Esta alusão direta à dimensão 'vertical' reduz ainda mais o já de si frágil valor institucional e individual da dimensão 'horizontal' do conceito de carreira, embora o contexto atual aconselhe a uma ponderação substancialmente diferente.

As carreiras militares que, como adiante será revisto se aproximam das carreiras organizacionais ou institucionalizadas, inserem-se no 'sistema de carreira' da Administração Pública portuguesa e, dentro deste, na tipologia de carreiras designada por 'Corpos Especiais'. Esta classificação constitui um dos sistemas de GRH da AP, a qual se opõe ao 'sistema de emprego', nos termos em que é abordado por Rocha (2005, pp. 175, 179-180).

[9] Cargos Militares (MDN, 2015, art.º 33.º) – lugares fixados na estrutura orgânica das FFAA, a que correspondem as funções legalmente definidas.
[10] Funções Militares (MDN, 2015, art.º 34.º) – as que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares. Classificam-se em: Comando, Direção ou Chefia, Estado-maior e Execução.

## 2.2 Breve revisão teórica sobre o tema 'carreiras'. Definição de uma estrutura guia para a investigação nesta área

A estrutura teórica guia para a investigação ou, na expressão de Marconi e Lakatos (2007), o referencial teórico, permite verificar o estado do problema a pesquisar, quer sob o ponto de vista teórico, quer em relação a anteriores estudos já realizados. É o referencial teórico ou, na expressão de outros autores (*e.g.*, Vilelas, 2009), o "marco teórico", que permite ao investigador rever "[…] a matéria essencial à conceptualização da investigação", a partir de "[…] um processo que consiste em inventariar e fazer uma análise crítica do conjunto das publicações pertinentes acerca do objeto em estudo." (Vilelas, 2009, p. 257).

Deste referencial faz parte, numa perspetiva documental e de avaliação crítica, o atual modelo normativo de carreira dos militares portugueses, cuja génese se situa no início dos anos 90 do século transato e se funda nas BGECM (AR, 1989) e cuja atualização se tem fundamentado e materializado a partir das mutações dos contextos geoestratégico, sociocultural, económico-financeiro e político-legal. É com aquele diploma legal que se inicia formalmente o processo de elaboração do primeiro estatuto de carreira, o EMFAR (MDN, 1990), o qual integra, pela primeira vez, todos os militares das FFAA.

Faz igualmente parte do referencial teórico uma concetualização geral e uma referência a algumas teorias e modelos sociológicos e de gestão de carreira aplicáveis ao estudo.

Como ficou expresso em relação à delimitação do objeto de estudo, bem como ao problema e às questões de investigação, a presente investigação incide nas dimensões "estruturação" (em relação ao modelo) e "gestão" (em relação à sua operacionalização), as quais se cruzam com três perspetivas: (a) organizacional/institucional; (b) individual; e (c) relação psicológica e jurídico-funcional entre a organização e o militar – aspetos graficados na Figura 1. O referencial teórico apoia-se exatamente nestas duas dimensões e três perspetivas, as quais, por sua vez, agregam tópicos de revisão de literatura, designadamente, sobre a conceção de profissão e de emprego e sua expressão em contexto militar, modelos e teorias de carreira, âncoras de carreira e contrato psicológico, modelo normativo de carreira militar em Portugal, modelos e práticas de gestão.

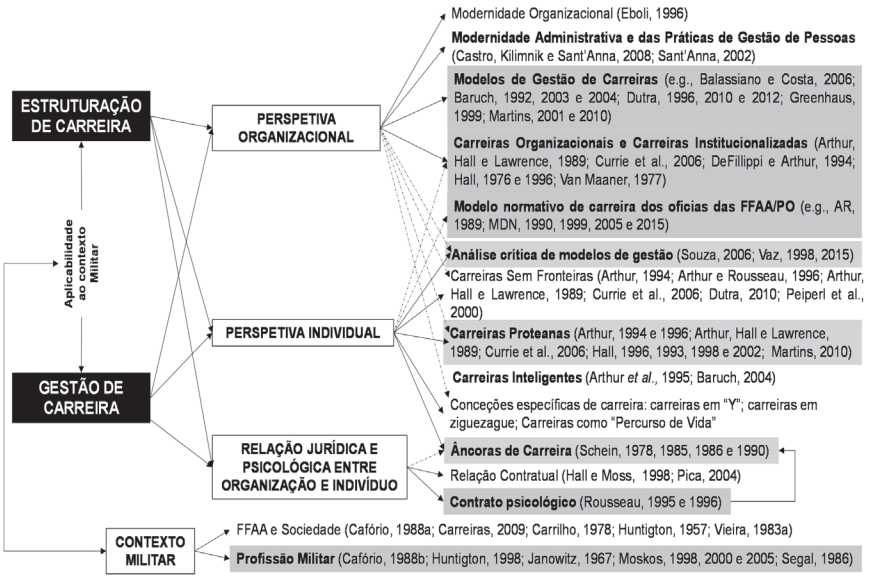



**Figura 1 – Estrutura teórica guia (primeiro esboço)**

Fonte: construído a partir dos autores referenciados.

Por razões que se prendem, quer com critérios de espaço, quer porque nos capítulos seguintes continuará a ser feita uma revisão de literatura sobre o tema geral 'carreiras', neste estudo será feita uma muito breve revisão, deixando, no entanto, explícita, de forma esquemática, nesta Figura 1, uma perspetiva global e mais abrangente que está subjacente à presente investigação.

Embora exista uma vasta literatura no âmbito do desenho e da gestão de carreiras em geral, sobretudo a nível internacional, ela é muito mais reduzida quando se trata do contexto militar e ainda mais limitada em relação ao contexto militar nacional. Considera-se, no entanto, que a concetualização que a comunidade científica tem desenvolvido em torno do tópico "carreiras" poderá ser, na sua generalidade, útil à realidade castrense.

Van Maanen (1977) associa o conceito de carreira a um caminho a percorrer, estruturado e organizado, no tempo e no espaço. Esta conceção, vista na sua perspetiva mais tradicional (Dutra, 1996), está associada à estrutura organizacional, no caso da Instituição Militar, de matriz hierarquizada, detendo a organização um controlo quase absoluto sobre as variáveis internas. Numa organização hierárquica, a carreira está profundamente relacionada com a progressão vertical e a capacidade dos indivíduos em concretizar essa progressão (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2003).

O modelo estatutário da carreira militar em Portugal, cujo conceito foi anteriormente apresentado, pressupõe que os percursos profissionais dos

militares estão definidos normativamente e são controlados quase exclusivamente pela organização militar. Neste sentido, as carreiras militares aproximam-se das designadas 'carreiras organizacionais' nos termos em que são definidas por vários autores (*e.g.*, Currie, Tempest & Starkey, 2006; Defillippi & Arthur, 1994; Hall, 1976 e 1996), conceção esta que contrasta com os novos conceitos, designadamente as carreiras *proteanas* (Arthur, 1994 e 1996; Currie, Tempest & Starkey, 2006; Hall, 1993, 1996 e 2002; Martins, 2010) ou as carreiras sem fronteiras (Arthur, 1994; Arthur & Rousseau, 1996; Currie, Tempest & Starkey, 2006; Dutra, 2010; Peiperl, Arthur, Goffee & Morris, 2000).

As carreiras militares aproximam-se, ainda, do modelo burocrático, tipicamente *weberiano,* ou de uma abordagem teórica tradicional de que se destacam três aspetos essenciais: (a) a associação da carreira a uma profissão; (b) uma expetativa de progressão vertical na hierarquia organizacional; e (c) a presunção de uma estabilidade ocupacional até à aposentação (Martins, 2010, pp. 27-28).

Não obstante se trate de carreiras organizacionais em termos da sua estruturação e gestão, o contexto externo e os interesses dos militares, individualmente considerados, parecem justificar uma abertura a outras conceções e a outras formas de operacionalização do modelo, designadamente a referida conceção de carreira *proteana*, a qual, se assumida pelos órgãos de GRH dos Ramos das FFAA, poderá facilitar todo o processo de gestão das carreiras militares. Esta conceção pressupõe, como considerado por Arthur (1996), Currie *et al*. (2006), Hall (2002) e Martins (2010), que as pessoas possam ser interventivas e sejam envolvidas na definição dos seus próprios percursos profissionais, mesmo quando eles ocorram exclusivamente no espaço da organização militar. Este envolvimento individual poderá reduzir a pressão exercida por determinadas variáveis ambientais[11], a que faremos posteriormente referência, e ajudar a lidar com a estagnação que se tem verificado na progressão vertical de carreira. Neste sentido, serão analisadas também as novas conceções de carreira, enumeradas na Figura 1, as quais se cruzam em termos de influência, com as perspetivas organizacional e individual.

O conceito de carreira sem fronteiras, introduzido por Defillipi e Arthur (1994), cuja perceção se afasta ainda mais do modelo formal das carreiras militares, sublinha a desagregação das anteriores fronteiras organizacionais, surgindo, em sua substituição, uma matriz de carreira multidirecional, diversificada, menos estruturada e dependendo exclusivamente das escolhas pessoais, onde o conceito de sucesso é igualmente pessoal (Baruch, 2004).

[11] Segundo esta conceção de carreira, a organização deixa de controlar a maioria das variáveis internas, deixando ao "arbítrio individual" o respetivo controlo (Dutra, 2012).

Numa tentativa de aproximação à gestão, alguns autores (*e.g.*, Derr, 1986; Schein, 1990) associam o conceito de carreira às orientações e interesses do indivíduo, a partir de duas perspetivas: a carreira externa e a carreira interna. A **carreira externa**, tida numa perspetiva de gestão, está ligada às variáveis controladas pela organização, enquanto conjunto de oportunidades e de constrangimentos que determina a perceção dos indivíduos em relação a três componentes: (a) a cultura organizacional, que condiciona a perceção no que se refere às ambições e possíveis ocupações; (b) as oportunidades de carreira face às situações concretas da carreira ou da vida pessoal dos sujeitos; e (c) o desenvolvimento de carreira, face aos objetivos e necessidades organizacionais *versus* os objetivos individuais. A **carreira interna** releva da experiência que cada indivíduo vai adquirindo ao longo da sua vida profissional, desenvolvendo um grau crescente de autoconhecimento sobre as capacidades e os talentos próprios, bem como o melhor processo de trabalho. É ainda a partir deste autoconhecimento, com expressão em talentos, valores, motivações, 'âncoras de carreira' na conceção de Schein (1978, 1990), que o indivíduo vai concretizando as suas escolhas profissionais. Passos (2007) sugere que o indivíduo deve considerar primeiro a carreira externa antes de observar as suas próprias potencialidades e interesses individuais.

A natureza da relação psicológica e jurídico-funcional que se estabelece entre a organização e o militar, uma das perspetivas previstas no referencial teórico da Figura 1, justifica igualmente uma reflexão em torno dos conceitos de 'âncoras de carreira' (Schein, 1978, 1990) e de 'contrato psicológico' (Argyris, 1960; Levinson, Price, Munden, Mandl & Solley, 1962; Rousseau, 1989, 1995; Schein, 1965).

Edgar Schein, através das designadas 'âncoras de carreira', também conhecidas como a 'teoria das inclinações profissionais', procurou demonstrar que as escolhas profissionais se fundam em orientações e valores, aptidões e objetivos pessoais, constituindo um importante instrumento de gestão que permite determinar o perfil comportamental do indivíduo em relação à carreira no contexto de uma organização (Schein, 1990). A relevância das âncoras de carreira, que o autor classificou, progressivamente, em oito categorias (técnica-funcional, competência de gestão, autonomia e independência, segurança e estabilidade, criatividade empreendedora, serviço e dedicação a uma causa, puro desafio e estilo de vida), varia ao longo do tempo e de acordo com o contexto organizacional, diferindo ainda de pessoa para pessoa (Schein, 1990).

Argyris (1960), Levinson *et al.* (1962), Rousseau (1989) e Schein (1965) foram alguns dos principais investigadores a abordar o **contrato psicológico**, embora o principal destaque vá para a investigação desenvolvida por Rousseau (1989), cujo contributo acabou por determinar uma importante alteração na compreensão do conceito. O contrato psicológico refere-se a uma perceção individual em relação à existência de uma obrigação de reciprocidade, por parte da organização, enquanto retribuição pelo contributo de quem para ela trabalha. A estabilidade da relação a que o conceito se refere dependerá, em última instância, da perceção do indivíduo sobre a coerência e solidez entre os benefícios concretos obtidos e o que lhe foi prometido (Rousseau, 1989, pp. 124-125), promessas essas que podem ser explícitas (decorrentes de acordos verbais ou escritos) ou implícitas (decorrentes de expetativas e interpretações individuais em relação à organização e ao contexto de trabalho) (Conway & Briner, 2005, pp. 26-27).

Um dos aspetos mais estudados recentemente em relação ao contrato psicológico são as causas e as consequências da sua quebra. As causas de quebra do contrato psicológico, mais comumente referidas, são as seguintes, igualmente baseadas em perceções: (a) falhas ao nível das práticas de GRH; (b) ausência de apoio da organização/chefias a acontecimentos fora do contexto de trabalho; e (c) falta de equidade em relação a outros empregados (Conway & Briner, 2005, p. 66). As consequências da quebra do Contrato Psicológico poderão originar alterações comportamentais como: decréscimo de empenhamento face à organização (Cable, 2008, p. 30); incerteza, insatisfação e até rescisão do contrato de trabalho (Robinson & Rousseau, 1994, p. 245); indisponibilidade pontual para a realização de atividades e maior propensão para a saída da organização (Turnley & Feldman, 2000, p. 40).

Dada a natureza e as especificidades das FFAA, designadamente a força que a conceção de 'Condição Militar' tem no meio castrense nacional, adiante explicitado, considera-se que o contrato psicológico tem plena aplicabilidade ao contexto militar e a este caso de estudo. Van de Ven, reportando-se à relevância do contrato psicológico em contexto militar, sublinha que "*The military would gain a great deal when taking into consideration the psychological contract and its abundant implications.*" (2007, p. 3E 16). O autor resume a quatro as principais consequências da eventual quebra do contrato psicológico: (a) aumento do número de saídas da organização; (b) incremento do número de reivindicações para melhorar as condições de trabalho; (c) diminuição da lealdade, reduzindo o envolvimento em trabalhos extra e os designados 'comportamentos de cidadania organizacional'; e (d) aumento de comportamentos negligentes, refletidos em menor empenho nas atividades profissionais, no aumento das ausências e dos atrasos ao trabalho, bem como numa menor preocupação em relação à questão da qualidade. (Van de Ven, 2007, p. 3E 6).

Centremo-nos agora, brevemente, na revisão da literatura de um modo mais restrito sobre a carreira militar, a qual tem, como referido anteriormente, uma grande conexão com a conceção de profissão militar, aspetos tratados por vários autores clássicos (Cafório, 1998; Huntigton, 1998; Janowitz, 1967; Moskos, 1998 e 2005; Segal, 1986) e em relação ao que sugerem diferentes modelos explicativos, quer como forma de descrever as especificidades da função militar, quer para explicar as principais tendências de mudança, num contexto geoestratégico, político e socioprofissional mais alargado.

A conceção de profissão militar, sugerida por Samuel Huntington, aproxima-se de um modelo fundado num "especial tipo de vocação" associada a um ideal, cujos caracteres distintivos são a "competência específica", a "responsabilidade" e o "espírito de corpo" (Huntington, 1957). A competência específica estaria relacionada com o comando, que exige do Oficial qualificações especiais para desempenhar as tarefas próprias de um comandante. Por sua vez à responsabilidade do Oficial, examinada numa perspetiva social, estaria associada a segurança militar nacional. O espírito de corpo resulta do direito que advém do exercício da profissão militar, limitado aos membros da Instituição Militar, e apenas a estes, por serem os únicos considerados competentes para o efeito.

Quando se aborda a profissão militar, Morris Janowitz é outro dos autores que é incontornável estudar. Mais do que uma simples ocupação, a profissão militar é, para este sociólogo, um "estilo de vida", uma profissão que concretiza uma tarefa de "vida e morte" e, por isso, com requisitos particulares únicos. Desses requisitos, o autor sublinha a "autoridade militar", a "estrutura de qualificações", o "recrutamento", os "modelos de carreira" e ainda a "formação política" (Janowitz, 1967). A estes preceitos, Janowitz associa aspetos que hoje continuam atuais e essenciais para a estruturação e a gestão de carreiras, como adiante veremos em relação ao contexto militar nacional: o desenho de cargos e funções, a seleção, a formação, o desenvolvimento profissional e a carreira-padrão.

Charles Moskos é outro autor que aborda a profissão militar, embora numa perspetiva algo diferente do que fizeram Huntington e Janowitz. A partir de um contexto de evolução da profissão militar, com o surgimento de novas missões e com uma pressão social crescente em relação à finalidade e utilidade das FFAA, o autor procura explicar as principais tendências em relação à essência da organização militar, para o que propõe uma teoria com uma dupla perspetiva, concretizada no conhecido modelo unidimensional com dois polos opostos: 'institucional'/ 'ocupacional' (I/O) (Moskos, 1977 e 1986).

Enquanto o polo ou orientação 'institucional' assume um caráter normativo e se funda em códigos de conduta e em práticas valorizadas institucionalmente, sempre em referência ao coletivo, a orientação 'ocupacional' centra-se sobre o interesse individual e traduz-se numa lógica de mercado, de oferta e procura de emprego (Sousa, 1990). Moskos admite que a orientação ocupacional está a ganhar terreno à orientação institucional, mercê da influência externa a que a organização militar tem estado sujeita nos últimos tempos.

O modelo I/O de Charles Moskos é criticado por Segal, o qual, adotando um tipo de 'profissionalismo pragmático', assegura que existe uma certa independência entre os dois polos, pelo que um dado militar pode manifestar, em simultâneo, os dois tipos de orientações. Embora reconhecendo o valor explicativo do modelo de Moskos, Segal (1986) sugere que não se trata de um "contínuo", mas de duas dimensões autónomas, não obstante com alguma ligação.

Também a nível nacional existem alguns autores que têm estudado a problemática da profissão e da carreira militar, procurando igualmente explicar a estrutura sociológica das instituições militares. São os casos de Carrilho (1985), Carreiras (2009), Vieira (1983a, 1983b), Sousa (1990) e Vaz (2002), entre outros, que, em essência, discutem os autores clássicos e atualizam os seus fundamentos com referência ao contexto militar nacional.

Por fim, em prol de uma modernização organizacional e administrativa, sublinham-se as práticas específicas de gestão de pessoas, designadamente as resultantes dos estudos de Eboli (1996) e de Sant'Anna (2002), bem como os modelos de gestão de carreiras sugeridos por Baruch (2004), Greenhaus, Callanan e Godshalk (1999) e Martins (2010), que, embora façam parte do referencial teórico apresentado, não são aqui revistos, mas aconselham-se para um eventual estudo mais aprofundado ao nível da gestão de carreiras e de recursos humanos.

## 2.3. Revisão empírica sobre a reestruturação da carreira dos militares das Forças Armadas. Intervenção ao nível dos grupos de trabalho constituídos pelo Ministério da Defesa Nacional

Num ambiente em permanente mutação geoestratégica, sociocultural, económico-financeira e político-legal, o planeamento e a gestão das carreiras militares constitui sempre um desafio acrescido de adaptação e prospetiva

para as FFAA portuguesas. Neste contexto, importa, fazer uma breve revisão empírica do trabalho que mais recentemente foi produzido a nível nacional em relação às carreiras dos militares portugueses, para o que nos centramos no produto dos grupos de trabalho determinados pelo MDN em 2006 e 2007.

A alteração formal do EMFAR de 2005 (MDN, 2005a12) decorrente das resoluções do Conselho de Ministros n.ºs 110 e 111 / 2005, de 2 de junho (Governo, 2005b, 2005c), introduziu mudanças importantes no desenvolvimento das carreiras militares, designadamente em relação às condições de passagem às situações de reserva e de reforma. A concretização das mudanças foi feita através da intervenção sobre o tempo de serviço militar (*e.g.*, tempos mínimos de serviço, regime de contagem do tempo de serviço), os limites de idade, a remuneração na reserva e a pensão de reforma, aspetos que, globalmente, acabaram por ter efeitos sobre toda a estruturação (desenho) das carreiras militares.

Num contexto mais alargado de mudanças na Administração Geral do Estado e do processo de reestruturação das FFAA, foi ainda estabelecido que a partir do ano de 2006 iria ser promovida uma revisão mais profunda nas carreiras dos militares das FFAA, o que se veio a concretizar com a designação de grupos de trabalho multidisciplinares. Em 2005, 2006 e 2007 foram constituídos, por despacho ministerial (Ministro da Defesa Nacional) grupos de trabalho para a reestruturação das carreiras dos militares das FFAA (MDN, 2005b, 2006 e 2007)[13], tendo sido elaborados, em 2006 e 2007, os respetivos relatórios e entregues à Tutela, confirmados com apresentações formais dos projetos, sempre em ambiente restrito.

O mandato ministerial a que se refere o Despacho n.º 63/MDN/2006, de 9 de maio, orientava no sentido da elaboração de um diagnóstico nacional em relação às carreiras militares, bem como a análise de outros modelos de referência, e a construção de um novo modelo de carreiras militares, a partir dos seguintes tópicos:

- Políticas de gestão de carreiras/percursos profissionais;
- Necessidades funcionais (quadros de pessoal);
- Desenho de cargos/funções;
- Formação e qualificação;

[12] Decreto-lei n.º 166/05 de 22 de setembro.

[13] Despacho n.º 201/MDN/2005, de 9 de setembro; Despacho n.º 63/MDN/2006, de 9 de maio; Despacho 115/MDN/2007, de 22 de maio. O despacho de 2005, que se destinava ao "levantamento das questões mais prementes relativas a pessoal civil, militar e militarizado", não chegou a abordar a questão das carreiras.

– Sistema de avaliação;

– Mobilidade; e

– Sistema retributivo e de apoio social (MDN, 2006).

Por sua vez, o Despacho 115/MDN/2007, de 22 de maio, definia que fosse aprofundado o estudo anterior, elencados os mecanismos de aplicação e os impactos financeiros e orçamentais de um novo modelo de carreiras, tendo sido definidas, para o efeito, orientações mais concretas, na sua maioria retiradas das conclusões e propostas do estudo de 2006:

– Carreiras para 40 anos de serviço militar;

– Estabelecimento de mecanismos de acompanhamento e aconselhamento de carreira;

– Mecanismo de formação formal contínua e formação em contexto de trabalho;

– Harmonização da formação inicial comum aos Ramos das FFAA;

– Alinhamento com o processo de Bolonha e reconhecimento/certificação da formação militar;

– Promoção da valorização contínua do autodesenvolvimento e da formação externa dos Quadros Permanentes;

– Sistema de avaliação integrado;

– Promoções por escolha;

– Transição entre tipos de carreiras; e

– Mecanismos de saída (MDN, 2007).

Com a reformulação do modelo de carreiras, trabalhado em 2006 e desenvolvido, parcialmente, em 2007, pretendia-se resolver um conjunto de problemas e disfunções, entretanto diagnosticadas, e prevenir constrangimentos que era possível, à data, antecipar. O que aconteceu foi que, mesmo depois das apresentações formais e da intenção política expressa em avançar progressivamente com a introdução de mudanças, pouco ou nada foi concretizado.

Razões de natureza corporativa e política (ciclos eleitorais), que não cabe aqui discutir, acabaram por inviabilizar a operacionalização de um projeto de revisão coerente e integrado, moderno e capaz de responder aos desafios imediatos e futuros, ficando na "gaveta" um trabalho que, de uma forma praticamente inédita, permitiu reunir representantes dos Ramos, discutir abertamente os problemas e as soluções e propor superiormente um projeto inovador.

Passados quase 10 anos, num contexto muito mais desvantajoso para as FFAA, embora já parcialmente antecipado em 2006, foi aprovada a revisão de 2015 do EMFAR, onde se procuraram resolver, de uma forma drástica, alguns dos problemas e disfunções antes diagnosticados e que o tempo agravou[14], em relação ao que será feita mais adiante uma análise crítica.

Procede-se de seguida a uma apresentação e análise sumária dos constructos mais relevantes decorrentes dos trabalhos efetuados em 2006 e 2007. A finalidade geral que presidiu aos trabalhos foi promover uma reestruturação das carreiras militares das FFAA Portuguesas e propor um modelo de gestão integrado e moderno para os anos seguintes.

Os principais dados e pressupostos dos estudos assentavam, entre outros, em três grandes motivos:

– As mudanças económico-financeiras, tecnológicas e socioculturais operadas no ambiente externo e, com implicações militares de natureza operacional, nas mutações ocorridas nos contextos geoestratégico e político-militar;

– O contexto nacional de revisão ao nível do sistema de carreiras e remunerações dos funcionários públicos e demais servidores do Estado, que se prendia com o Processo de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) (Governo, 2006), desencadeado no prosseguimento do Programa de Estabilidade e Crescimento do XVII Governo para o período de 2005-2009, ambiente em que emergem as RCM n.º.s 109, 110 e 111/2005, de 2 de junho (Governo, 2005a, 2005b, 2005c), para a promoção da revisão do sistema de carreiras e remunerações e dos regimes especiais de reserva e de aposentação;

– O Estatuto da Condição Militar (AR, 198915), cuja operacionalização do exercício da profissão militar remete para conceitos como competência, espírito de missão, disponibilidade permanente, mobilidade, hierarquização de competências e responsabilidades, disciplina, restrição ao exercício de

[14] Na altura, havia a consciência, aspeto que ficou explicitado, de que o sucesso do projeto dependeria, em primeira instância, do grau de envolvimento das pessoas, designadamente as chefias e as entidades que o iriam executar e tornar consequente, e ainda da capacidade que houvesse para operacionalizar todas as suas vertentes, que teria que incluir, pontualmente, a modificação e/ou adequação de algumas das práticas de gestão em vigor nos três Ramos das FFAA. Tratando-se de um projeto conjunto, a sua operacionalização teria que ser concretizada nos três Ramos, mais ou menos em simultâneo. Caberia ao MDN, que determinou a constituição do GT, promover e monitorizar o projeto de alteração.

[15] Lei n.º 11/89, de 01 de junho.

direitos, bem como a correspondentes medidas de compensação pela natureza da função militar – aspetos que afirmam a especificidade da organização militar e aconselham a uma diferenciação relativamente aos outros sectores da AP.

A metodologia de trabalho, inscrita formalmente em cronograma, previa a definição das principais atividades e a sua calendarização, a constituição de grupos e subgrupos de trabalho com representantes dos Ramos das FFAA e do MDN (a Secretaria Geral e a então Direção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar)[16], a condução de reuniões plenárias e não plenárias para apresentação e discussão do desenvolvimento dos trabalhos e a elaboração de relatórios periódicos. Eram dois os grandes objetivos do trabalho: "diagnosticar a situação atual – principais problemas e disfunções" e "propor soluções para a sua resolução, prevenindo problemas futuros". O projeto global relativo ao GT constituído em 2006 deveria estar concluído até 15 de dezembro desse ano, data que foi respeitada.

Para o desenvolvimento do trabalho foi constituído um diagrama orientador (Figura 2), integrando vários subsistemas, sobre os quais incidiu posteriormente a elaboração do diagnóstico e a construção de soluções:

– Dois grandes Subsistemas Estruturantes – o Dimensionamento de Quadros de Pessoal (necessidades funcionais, dentro e fora da estrutura orgânica dos Ramos das FFAA) e o Desenho de Cargos e Funções;

– Cinco Subsistemas Elementares – Formação e Desenvolvimento de Carreira; Mobilidade Funcional e Geográfica; Sistema de Avaliação; Sistema Retributivo; Apoio Social;

– Dois Subsistemas Finais – Desenho de Carreiras e Políticas de Gestão de Carreiras/Percursos Profissionais – que materializam o conjunto das propostas de alteração a introduzir, integrando os subsistemas estruturantes e os subsistemas elementares;

– Um sistema informacional de Bases de Dados que permita operacionalizar toda a estrutura do planeamento e da gestão de carreiras e exercer a pilotagem e o controlo, quer no que concerne à tomada de decisão, que em relação às práticas de recursos humanos.

[16] O GT era constituído pelo Grupo de Direção, pelo Grupo de *Staff* (coordenado pelo autor deste segundo estudo e coordenador do presente livro) e pelos Sub-GT. No decurso dos trabalhos, conforme previsto no cronograma de atividades, o Presidente do GT de 2006 procurou assegurar a participação das várias associações militares socioprofissionais.

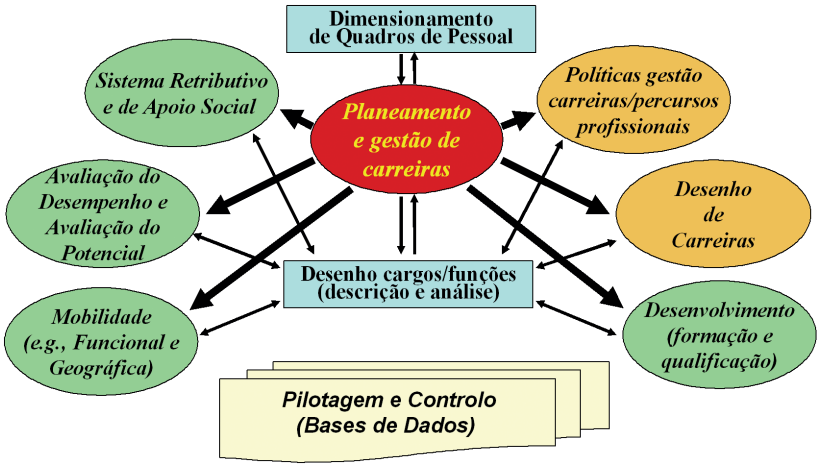



**Figura 2: Estrutura teórica para planeamento e execução dos trabalhos**

Fonte: Adaptado de Ramalho *et al*. (2006).

Os principais problemas e disfunções, quer decorrentes do modelo, quer das práticas de gestão, identificados na Figura 3, estão sistematizados no Apêndice 1, constituindo o produto final de um apuramento progressivo, nem sempre pacífico, promovido pelos Ramos das FFAA ao longo de vários meses.




**Figura 3: Principais problemas e disfunções das carreiras militares – categoria de Oficiais**

Fonte: Construído a partir de Ramalho *et al*. (2006).

As soluções para os problemas e disfunções identificados pelo GT de 2006, e posteriormente desenvolvidos em 2007, concretizam-se na reconstrução da carreira, a partir de um modelo geral que integra várias tipologias de carreira, apresentado na Figura 4, em relação ao que se procede a uma posterior descrição e análise crítica sumária.

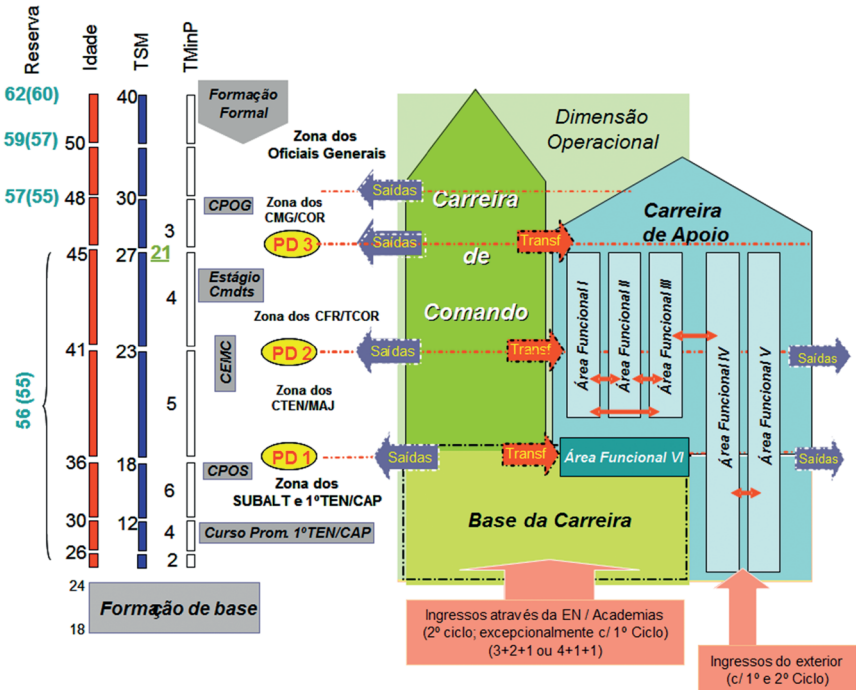



**Figura 4: Desenho Macro da Carreira de Oficial – Modelo Alternativo B**

Fonte: Adaptado de Ramalho *et al.* (2006)[17].

Pressupostos gerais do modelo:

– Carreira planeada para 40 anos de serviço militar (mínimo de 55 anos de idade);

– Mínimo de cinco anos na situação de Reserva fora da efetividade de serviço;

[17] O modelo apresentado constitui uma das modalidades propostas em 2006: este era o 'Modelo Alternativo B'. A grande diferença para a outra modalidade ('Modelo Alternativo A') era que este contemplava ainda uma Carreira Técnica, oriunda do ensino politécnico, aspeto que, face à evolução do atual contexto, parece ter sido definitivamente colocada de lado. A evolução dos estudos sobre a criação e implementação de uma Unidade Politécnica Militar (UPM), organicamente integrada no IUM e dependente hierarquicamente do seu Comandante, destinada a tutelar a formação de Sargentos dos QP das FFAA (Decreto-Lei n.º 249/2105), ajudará a clarificar melhor a utilidade dos modelos alternativos A e B.

– Mínimo de 15% de aumento de tempo de serviço global (MDN, 2005a[18]);

– Carreira contributiva longa, sem descurar a necessária renovação dos QP das FFAA (balanceamento);

– Existência de um acompanhamento e aconselhamento sistemático de carreira;

– Desenvolvimento profissional, a partir da formação formal contínua e treino em contexto de trabalho (*on the job training*), indexados ao tipo de carreira, às necessidades da organização e aos interesses dos militares;

– Alinhamento com o Processo de Bolonha e promoção do reconhecimento e da certificação externa da formação militar;

– Promoção do alargamento da base conjunta e comum da formação formal e do treino dos Oficiais dos três Ramos a partir dos Estabelecimentos de Ensino Superiores Públicos Universitários Militares (EESPUM);

– Promoção da valorização contínua, do autodesenvolvimento e da formação externa dos militares dos QP, reconhecendo e pontuando formalmente para efeitos de promoção e de progressão na carreira;

– Existência de um sistema de avaliação integrado (comum) ao nível dos Ramos, indexando ao mérito e ao desempenho as promoções e a progressão horizontal de carreira;

– Introdução de uma componente de escolha em todas as promoções, variando os critérios e as ponderações em função do momento da carreira;

– Transições entre tipos de carreiras e acesso a cargos chave dependente de convite e/ou aprovação em concurso *ad hoc* (critérios a definir);

– Previsão de saídas por interesse dos militares e "saídas impostas" por interesse da organização;

– Desenhos de carreira diferenciados, conjugados com grelhas retributivas específicas. (Adaptado de: MDN, 1999 e 2005a; Ramalho *et al.*, 2006).

Breve descrição do modelo:

No Quadro 1 procura descrever-se, de uma forma integrada e sistematizada, as componentes do 'Modelo alternativo B', o qual responde aos pressupostos enunciados e integra três grandes dimensões, correspondendo a outras tantas tipologias de carreira: Base da Carreira, Carreira de Comando e Carreira de Apoio. Para a sua caraterização são considerados oito parâmetros: desenho de

[18] Decorrente do Decreto-Lei n.º 166/2005.

carreira, recrutamento e seleção, quadro funcional de desempenho, formação formal de carreira, mobilidade, desenvolvimento de carreira, transições entre carreiras e saídas da organização, indexação da retribuição.

**Quadro 1 – Descrição do Modelo Alternativo B (categoria de Oficial)**[19]

| Parâmetros de análise | "Base da Carreira" | "Carreira de Comando" | "Carreira de Apoio" |
|---|---|---|---|
| **Desenho (estruturação) geral de carreira** | • Matriz genérica, onde os subalternos e os 1TEN/CAP, após ingresso nos QP, desempenham diferentes funções, de acordo com as respetivas qualificações e necessidades das FFAA<br>• Alimenta as carreiras de Comando (CC) e Apoio (CA)19 | • Matriz essencialmente vertical, em que o topo de carreira é VALM/ TGEN<br>• Materializada por uma progressão vertical aproximada aos tempos mínimos de permanência em cada posto | • Matriz mista (vertical e horizontal), em que o topo de carreira poderá atingir o posto de CALM / MGEN<br>• A progressão horizontal tem uma maior expressão que na CC, o que conduz a uma progressão vertical de carreira menos rápida |
| **Recrutamento e Seleção** – acesso aos QP dos Ramos das FFAA | • Ingresso nas FFAA no posto de STEN / ALF: pela Base da Carreira (com o 1.º e 2.º ciclos – Ensino Superior Militar Universitário); ou diretamente na CA, com formação de 1.º e 2.º ciclos fora das FFAA, complementada com um módulo de formação militar técnico-profissional | • Recrutamento exclusivo a partir da "Base da Carreira", do universo dos Oficiais que terminaram o CPOS com aproveitamento, selecionados pela respetiva classificação e pelo mérito revelado no desempenho de funções no posto de 1TEN/CAP | • Recrutamento: diretamente da Base da Carreira após o CPOS<br>• Diretamente do exterior (recursos humanos com formação de 1.º e 2.º ciclos); ou ainda por transferência da CC a partir do posto de CTEN/MAJ |

[19] As carreiras adquirem significado essencialmente a partir do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), sendo os Oficiais "canalizados" para essas carreiras em função da classificação obtida no Curso e de uma avaliação curricular baseada no mérito revelado durante o respetivo percurso profissional, compatibilizada com os respetivos interesses pessoais do militar.

**Quadro 1 – Descrição do Modelo Alternativo B (categoria de Oficial) (cont.)**

| Parâmetros de análise | "Base da Carreira" | "Carreira de Comando" | "Carreira de Apoio" |
|---|---|---|---|
| **Quadro funcional de desempenho** – tipologias de cargos e funções a desempenhar | • De acordo com as necessidades organizacionais | | |
| | • Desempenho de funções muito diferenciadas, no âmbito de várias áreas funcionais, com particular incidência para funções de execução e de comando e chefia de pequenos grupos/equipas em contextos também diferenciados | • Particular incidência funcional nas áreas de Comando/Direção/ Chefia e de Estado-Maior e de índole operacional<br>• Acesso a cargos/ funções chave da carreira mediante convite e aprovação em concurso *ad hoc* | • Desempenho de funções de execução e de chefia técnica<br>• Poderá integrar as áreas funcionais da Saúde, Docência, Psicologia, Sociologia, Recursos Humanos, Logística, Recursos Financeiros, Direito/Juristas, Administração, Engenharia, outros técnicos superiores – estas áreas são transversais aos três Ramos e podem ser integradas no EMGFA |
| | • A perspetiva horizontal conduz a uma aquisição de experiências em diferentes áreas funcionais, entre as quais o militar pode transitar, mediante o interesse da organização e do próprio | | |
| **Formação formal de carreira** | • Formação inicial de 1.º e 2.º ciclo, dentro e fora das FFAA<br>• Formação contínua e treino operacional (*e.g.*, curso para 1TEN/CAP; curso de Oficial Superior – este como condição de acesso às CC e CA) | • Formação geral comum e conjunta de carreira<br>• Formação geral e específica contínua, ao longo da carreira, no formato comum/ conjunto (*e.g.*, CPOS, CEMC, CPOG)[20] | • Para além dos cursos gerais de carreira há que dispor de formação específica de base, de natureza militar ou civil, antes do ingresso no QP, ou adquiri-la no momento da transição para esta carreira |
| **Mobilidade** | • Grande mobilidade funcional e geográfica, de acordo com as necessidades organizacionais e interesses individuais dos militares | • Grande mobilidade funcional e geográfica, implicando uma estabilidade reduzida nos cargos/ funções (aquisição de experiência em diferentes cargos) | • Mobilidade funcional e geográfica relativamente mais reduzida que na CC, com maior estabilidade nos cargos/ funções e retorno do investimento educativo específico de cariz técnico |

[20] O CEMC, ou formação equivalente, tal como o CPOG, são condição especial para a ascensão a Oficial General.

**Quadro 1 – Descrição do Modelo Alternativo B (categoria de Oficial) (cont.)**

| Parâmetros de análise | "Base da Carreira" | "Carreira de Comando" | "Carreira de Apoio" |
|---|---|---|---|
| **Desenvolvimento de carreira** | • Esta "Base de Carreira" traduz um desenvolvimento limitado, com expressão a partir da promoção ao posto de 1TEN/CAP<br>• Constitui um tipo de "carreira geral", programada para 12 a 15 anos | • O ingresso na CC ocorreria apenas após o CPOS, o qual aconteceria a partir do 10.º ano de QP<br>• Existe uma modalidade única de promoção – promoção por escolha (mérito relativo)<br>• Programada para 22 a 25 anos de serviço, concretizada entre CTEN/MAJ e VALM/TGEN | • O ingresso na CA ocorreria apenas após o CPOS, o qual aconteceria a partir do 10.º ano de QP, ou mais tarde, por transferência da CC<br>• Existe uma modalidade única de promoção – promoção por escolha (mérito relativo)<br>• Programada para 22 a 25 anos de serviço, concretizada entre CTEN/MAJ e CALM/MGEN |
| **Transições entre carreiras e saídas da organização** | • Transições apoiadas em pontos de decisão/fuga (PD)[21], com a participação de órgãos de aconselhamento e gestão de carreiras, sendo ainda o militar sujeito a uma avaliação formal | | |
| | • 1.º PD, após o CPOS – possibilidade de acesso a uma das carreiras (CC ou CA), mediante condições previamente definidas ou saída da organização e ingresso no mercado de trabalho, desde que satisfeitos alguns requisitos mínimos (*e.g.*, de tempo de serviço global e de retorno/rentabilização de investimentos de formação feitos no militar) | • Nos PD 2 e PD 3 a organização e o militar ponderam, em conjunto, sobre: a possibilidade de promoção aos postos de CFR/TCOR e CMG/COR, mantendo-se na CC; a possibilidade de transferência para a CA (dependente de candidatura e seleção); ou saída da organização (a título temporário ou definitivo) | • Nos PD 2 e PD 3, a organização e o militar ponderam sobre a possibilidade de o Oficial: poder progredir no âmbito da CA (transitando ou não entre áreas funcionais), continuar no mesmo nível hierárquico e progredir apenas horizontalmente (representada pela área funcional VI na figura); ou admitir mesmo a saída da organização junto aos PD ou no final de carreira |
| | • A transição e a saída da organização poderão acontecer a qualquer momento, desde que esteja satisfeito um conjunto de requisitos (*e.g.*, de tempo de serviço global e de retorno/rentabilização de investimentos feitos no militar), embora as saídas aconteçam sobretudo junto aos pontos de decisão e no final da carreira | | |

[21] Os pontos de decisão/fuga (PD) representam "um determinado espaço temporal (lapso de tempo), durante o qual a organização e o militar deverão refletir e decidir relativamente ao futuro da carreira do próprio militar, conjugando o potencial e as orientações pessoais com os interesses da organização. Em determinadas circunstâncias, estes PD poderão coincidir com 'Pontos de Fuga' (PF), significando uma transição para outra tipologia de carreira ou uma saída para o exterior (a título definitivo ou temporário)" (Ramalho *et al.*, 2006).

**Quadro 1 – Descrição do Modelo Alternativo B (categoria de Oficial) (cont.)**

| Parâmetros de análise | "Base da Carreira" | "Carreira de Comando" | "Carreira de Apoio" |
|---|---|---|---|
| **Indexação da retribuição** | • Indexação ao posto e à Condição Militar<br>• Indexação a situações particulares de penosidade e risco<br>• Indexação ao tempo de posto, medido em períodos de tempo (tipo escalões ou níveis), fazendo depender a progressão horizontal do nível de desempenho conseguido | | |

Fonte: Construído a partir de Ramalho *et al*. (2006).

O Modelo Alternativo B, atrás explicitado, proposto pelo GT Carreiras em 2006, pretendeu responder ao diagnóstico (problemas e disfunções), quer em termos de estruturação (desenho) de carreira, quer de uma gestão otimizada e mais flexível dos percursos profissionais dos militares, tornando a carreira militar mais competitiva e aliciante.

## 3. OPÇÕES METODOLÓGICAS

Neste estudo optou-se por uma investigação onde se misturam as perspetivas teórica e empírica, a partir do que se procura compreender melhor o objeto de estudo 'carreiras em contexto militar'. Analisa-se, de forma crítica, o enquadramento concetual que fundamenta as carreiras militares, designadamente o modelo formal e algumas práticas de gestão, e procede-se a um diagnóstico dos principais problemas e disfunções, bem como à geração de soluções que permitam resolver ou mitigar as disfunções diagnosticadas, acomodando os mais recentes constrangimentos e exigências externos e organizacionais. O estudo estabelece, assim, um balanceamento entre a perspetiva crítica teórica e o estudo empírico resultante do trabalho de campo.

A matriz da investigação escolhida conduz, como veremos e teremos oportunidade de justificar, à adoção, sobretudo, de metodologias compreensivas (investigação no contexto da descoberta), nos termos em que é definido por Guerra (2006, pp. 22-26).

Por outro lado, tratando-se de um 'problema prático', a investigação é igualmente do tipo 'aplicável', na medida em que se destina a "[…] descobrir factos novos que sejam capazes de resolver problemas práticos no curto prazo." (Hill e Hill, 2000, p. 20).

Nesta secção descreve-se o modelo metodológico da investigação, sendo posteriormente explicitado, entre outros aspetos, o posicionamento

epistemológico e ontológico do investigador, o tipo de estratégia de investigação, o desenho da pesquisa e os instrumentos e técnicas de recolha e análise de dados/material empírico.

## 3.1. Procedimento geral e modelo metodológico da investigação

### 1.1.1. Procedimento metodológico geral

O procedimento geral assenta em quatro grandes fases (Figura 5): (a) exploração inicial do tema e dedução das atividades de investigação; (b) análise crítica do modelo de carreiras; (c) diagnóstico; e (d) construção de soluções. A primeira fase encontra-se praticamente concluída neste momento, assim como parte da segunda fase.

A fase I corresponde aos trabalhos preliminares e exploratórios e à definição da problemática e das questões de investigação (questão central e questões derivadas), a partir de onde são deduzidas as atividades concretas de investigação e definida a estrutura-guia teórica. Esta fase integra ainda uma revisão (teórica) inicial de literatura e uma primeira revisão documental.

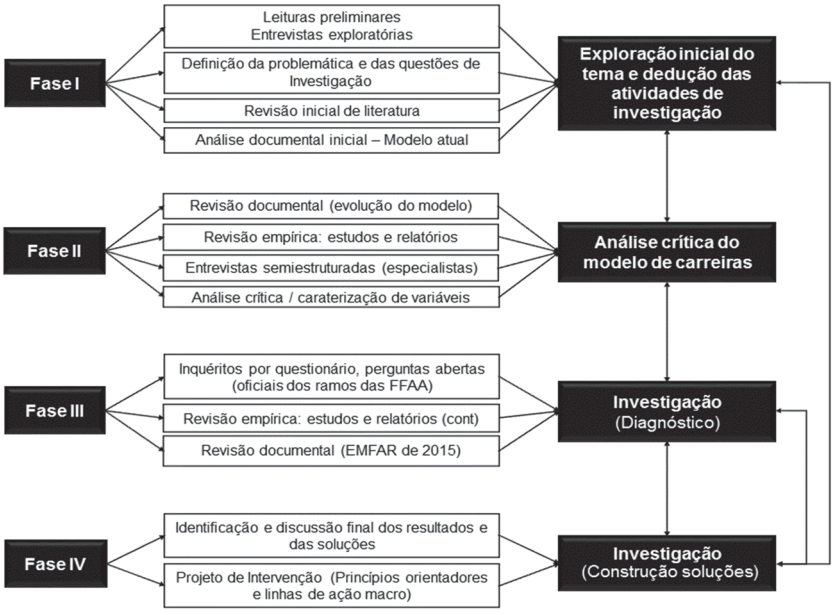



**Figura 5 – Procedimento metodológico geral**

Na Fase II – **análise crítica do modelo de carreiras** – procede-se, num primeiro momento, a uma revisão documental, analisando a evolução

do modelo de carreiras dos militares portugueses. Num segundo momento faz-se uma revisão empírica de alguns estudos e relatórios mais recentes, designadamente no âmbito do MDN e dos Ramos das FFAA, cujos dados são sistematizados e reorganizados. Posteriormente, apresenta-se a análise crítica propriamente dita do modelo, apoiada na caraterização de variáveis (externas e internas) e nos resultados de nove entrevistas semiestruturadas conduzidas junto de Oficiais Superiores das FFAA com conhecimento e experiência na área da gestão de carreiras.

A Fase III – **diagnóstico** – contempla a aplicação de inquéritos por questionário (perguntas abertas) a duas amostras de Oficiais dos Ramos das FFAA (2014 e 2015), complementada com a análise de estudos e relatórios produzidos pelos Ramos das FFAA e pelo MDN e ainda uma análise, mais profunda, da versão de 2015 do EMFAR.

Na Fase IV – **construção de soluções** – discutem-se os dados obtidos e procuram validar-se os resultados da investigação, quer em termos do diagnóstico (principais problemas e disfunções, quer das soluções propostas pelos inquiridos). Esta fase, que materializa a passagem do diagnóstico, depois de integrado, à estruturação das soluções, de forma holística, procurando responder às solicitações atuais e a tendências futuras, termina, formalmente, com a apresentação de um esboço de projeto de intervenção, onde são inscritos alguns princípios orientadores e linhas de ação macro em relação à estruturação de carreiras e aos subsequentes processos de gestão.

### 1.1.2. Modelo metodológico da investigação

O processo de pesquisa qualitativo, tal como definido por Denzin e Lincoln (2013, pp. 24-25), integra cinco fases: o posicionamento e o papel do "investigador"; a questão dos "paradigmas e perspetivas teóricas"; o "desenho da pesquisa e estratégias de pesquisa"; os "métodos de recolha e análise de dados/material empírico"; e a "interpretação e avaliação dos resultados". Procedemos, nesta subsecção à discussão sumária do desenho da pesquisa e estratégias de pesquisa.

Para sistematizar o percurso da investigação, designadamente em relação ao desenvolvimento da parte prática do estudo, foi construído um "modelo metodológico" da investigação" (Figura 6), de acordo com a terminologia sugerida por Sarmento (2013). Este "modelo metodológico", elaborado para este estudo a partir da consulta de vários autores (*e.g.*, Bryman, 2012; Carlile, Christensen e Cayton, 2004; Creswell, 2007 e 2013; Quivy e Campenhoudt, 2003; Sarmento, 2013), é constituído por três grandes componentes que

correspondem a outras tantas fases: (a) **construção de um quadro teórico inicial** de apoio à investigação; (b) **construção de um esboço de teoria explicativa** em relação ao objeto de estudo, decorrente do trabalho de campo e nas vertentes previamente assinaladas na introdução; e (c) **verificação da teoria**, em relação à literatura.

A primeira fase de construção – quadro teórico inicial – foi já parcialmente abordada anteriormente (problema e revisão inicial de literatura). Nesta fase são ainda discutidos o posicionamento epistemológico e ontológico do investigador (onde se integram as duas primeiras fases do processo de pesquisa qualitativo – "investigador" e "paradigmas e perspetivas teóricas") e a opção de pesquisa.

A segunda fase de construção materializa a definição de respostas concretas às questões de investigação, a partir do que se procura explicar, decorrente da perceção de vários indivíduos e outras fontes, o fenómeno em estudo, com particular incidência nos grandes problemas e disfunções que ocorrem na estruturação e na gestão das carreiras militares (categoria de Oficiais), na forma como esses aspetos afetam os militares, bem como nas possíveis soluções para mitigar os referidos constrangimentos.

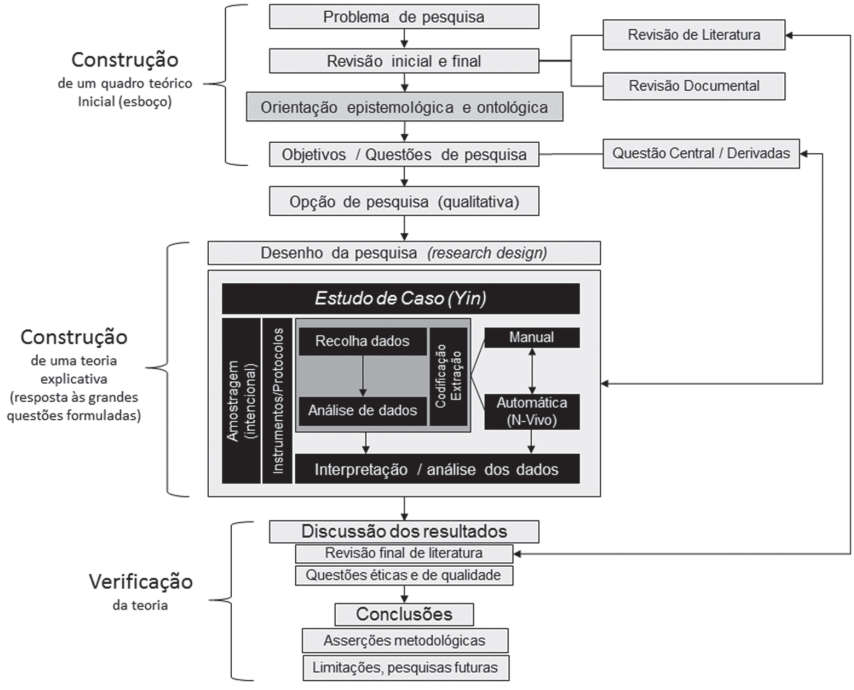



**Figura 6 – Modelo metodológico da investigação**

Fonte: Construído a partir de: Bryman (2012); Carlile, Christensen e Cayton (2004); Creswell (2007; 2013); Quivy e Campenhoudt (2003); Sarmento (2013).

É sobre a segunda fase de construção do modelo metodológico da investigação que mais se aplica a postura "analítica" e de "construção de sentido", correspondendo a um "[…] método de teorização fundamentada a partir do que se pretende descrever o fenómeno em profundidade e em todas as suas dimensões (recorrendo a todas as suas perspetivas), e fazê-lo de uma forma sistemática e progressiva" (Fortin, 2003, p. 151).

É igualmente nesta fase que mais se exige do investigador 'sensibilidade teórica' (*theoretical sensivity*), o que decorre, por sua vez, da experiência de participação em trabalhos anteriores, mas também a necessária neutralidade e 'distanciamento' em relação ao objeto de estudo, sob pena de condicionar a construção indutiva em relação ao fenómeno em observação, o que exige a utilização de "técnicas de rutura" (Bardin, 2000), de modo que o investigador consiga romper com posições parciais, preconceitos ou falsas evidências (Quivy e Campenhoudt, 2003, p. 26), aspetos estes que são desenvolvidos mais à frente.

A fase de verificação do modelo metodológico da investigação surge na sequência da fase anterior e inclui a discussão dos resultados em relação: aos conceitos estruturantes do estudo, às categorias principais, às questões de investigação e aos objetivos do estudo; à literatura/estudos anteriores. Nesta fase apresenta-se a estrutura concetual final que decorre da investigação e expõe-se a explicação geral que sustenta a opinião dos inquiridos em relação às mudanças a considerar no modelo de carreiras dos Oficiais das FFAA portuguesas e na respetiva gestão (operacionalização). Por razões de espaço, entre outras, não serão no entanto abordadas as questões éticas e de qualidade em relação à investigação, embora se proceda, no fim, a uma análise crítica em relação à metodologia utilizada com referência a pontos fortes e limitações, terminando com a abertura para pesquisas futuras.

### 3.2. Posicionamento epistemológico e ontológico do investigador

Os estudos qualitativos enfatizam "qualidade" e "significados", que não é possível observar ou medir em termos de quantidade, intensidade ou frequência. A realidade é tida numa perspetiva de "construção social", sendo importantes a relação entre o investigador e o objeto de estudo e ainda as condições ambientais que moldam a investigação (Denzin e Lincoln, 2013, p. 17).

O "investigador" e os "paradigmas e perspetivas teóricas" constituem, respetivamente, a primeira e a segunda fases do processo de pesquisa qualitativo nos termos em que é concebido por Denzin e Lincoln (2013) e

materializam a base de natureza concetual, epistemológica e ontológica a partir da qual a investigação deve ser estruturada. É nestas duas fases que o investigador define a sua postura perante a pesquisa e situa a investigação em relação às questões ontológicas e epistemológicas, esclarecendo sobre o paradigma interpretativo da pesquisa.

As **questões ontológicas** dizem respeito à natureza da realidade ou, geralmente, a parte dessa realidade (os fenómenos estudados), com referência ao investigador (papel), podendo este ser externo ou fazer parte do fenómeno (Bryman, 2012, Creswell, 2012 e 2013; Denzin e Lincoln, 2013). A Ontologia pode, assim, ser definida como uma assunção filosófica acerca da natureza da realidade (Creswell, 2013, p. 299), que em pesquisa qualitativa é traduzida de várias formas, dado que há múltiplas realidades, construídas na mente dos atores envolvidos em cada situação específica (Denzin e Lincoln, 2013).

Por sua vez, as **questões epistemológicas** tratam da relação que se estabelece entre o investigador e o conhecimento, como é que ele se posiciona, por exemplo, em relação à teoria. Mas as questões epistemológicas são mais abrangentes, abordando vários outros aspetos. A revisão concetual (*e.g.*, Almeida, 2007; Bryman, 2012; Creswell, 2012 e 2013; Popper, 1962 e 2005) permitiu sistematizar o conceito de epistemologia com referência à "filosofia do conhecimento" ou, de uma forma mais concreta e funcionalmente útil em relação a este estudo, ao ramo da filosofia que estuda a **origem** e a **estrutura** do conhecimento, bem como os **métodos** utilizados na sua criação e a respetiva **validade**.

O investigador, no presente estudo, posiciona-se epistemologicamente na área do **interpretativismo** (ou interpretivismo), como oposição ao positivismo e, enquanto posição ontológica, aproxima-se do *construtivismo* ou construcionismo, afastando-se do objetivismo, nos termos em que os conceitos são definidos por Bryman (2012). Na expressão de Denzin e Lincoln (2013), o estudo socorre-se do paradigma interpretativo "construtivismo". No caso do presente estudo, o investigador é, assim, parte intrínseca da investigação, assumindo-se todas as vantagens e o ónus que daí decorrem.

Embora de uma forma sumária, importa, ainda nesta subsecção, elaborar sobre o papel do investigador e algumas das preocupações e armadilhas a que deverá estar atento, quer na fase de revisão do estado científico do conhecimento, quer na delimitação da investigação, quer ainda no âmbito da construção do objeto científico.

A "reflexão do investigador sobre a investigação" é, segundo Flick (2005), um dos traços da investigação qualitativa, sendo a subjetividade do

investigador, à semelhança da subjetividade dos sujeitos estudados, um elemento do processo de investigação e, enquanto resultante da interação no âmbito do trabalho de campo, "parte explícita da produção do saber". Nestes termos, os valores pessoais, os interesses, a formação e experiências do investigador são aspetos que não podem ser ignorados numa investigação, porque fazem parte do contexto social da pesquisa, influenciando a área e as questões de pesquisa e os métodos utilizados (Bryman, 2012, p. 7).

Quivy e Campenhoudt alertam, no entanto, para a necessidade de serem evitadas armadilhas que decorrem do conhecimento prévio e da experiência e se apresentam frequentemente como posições parciais e preconceitos ou falsas evidências com os quais há que romper (Quivy & Campenhoudt, 2003, p. 26). Neste sentido, o investigador deverá assumir uma "atitude de vigilância crítica" (De Bruyne, 1974, p. 34), um certo distanciamento e uma postura de não influência (Flick, 2005) ao longo de todo o processo de investigação, com particular incidência, quer na delimitação da investigação, quer no âmbito da construção do objeto científico e da necessária "rutura epistemológica" com os objetos do senso comum pré-construídos (De Bruyne *et al.*, 1974, p. 50; Lessard-Hérbert *et al.*, 2005, p. 17).

Quanto maior for o conhecimento prévio e a experiência pessoal do investigador em relação ao objeto de estudo, mais importante será o referido "distanciamento", sob pena de condicionar a construção indutiva em relação ao fenómeno sob observação, aspetos que, como referido anteriormente, exigem o "rodeio metodológico" e a utilização de "técnicas de rutura" (Bardin, 2000, p. 28), que permitam romper com posições parciais e preconceitos ou falsas evidências (Quivy & Campenhoudt, 2003, p. 26).

### 3.3. Estratégia de investigação e desenho da pesquisa

No âmbito da **estratégia de pesquisa** e do **desenho da pesquisa**, o investigador preocupa-se sobretudo com as questões e os objetivos de investigação, o tipo de informação que é necessário recolher e as estratégias que permitem obter essa informação (Denzin e Lincoln, 2013).

Para o desenvolvimento do presente estudo foi escolhido um processo de pesquisa qualitativo (Denzin & Lincoln, 2013, pp. 24-25) ou, como sugerido por outros autores (*e.g.*, Bryman, 2012; Creswell, 2013), uma estratégia de pesquisa qualitativa.

Alan Bryman define **estratégia de investigação (*strategy research*)** como "[…] uma orientação geral para a condução de uma pesquisa social"

(Bryman, 2012, p. 35) e carateriza a **estratégia de investigação qualitativa** a partir da ênfase que atribui a aspetos como: (a) a aproximação indutiva na relação que se estabelece entre teoria e pesquisa, no sentido da formação da teoria; (b) a interpretação dos indivíduos em relação ao contexto social, em contraposição com o modelo das ciências naturais e o positivismo em particular; e (c) a perspetiva da realidade social como uma propriedade emergente, em constante modificação, resultante da criação dos sujeitos (p. 36).

As **estratégias de pesquisa** podem ser de três tipos, quantitativas, qualitativas e mistas (Bryman, 2012; Creswell, 2009), embora neste estudo, em termos metodológicos, se utilize sobretudo a estratégia de pesquisa qualitativa.

Ao optar por uma estratégia de investigação desta natureza, o investigador deve ter a noção de que, apesar de a teoria estar presente, não é necessariamente apriorística na investigação, já que os pressupostos teóricos vão sendo expostos e formulados progressivamente, à medida que se dá o desenvolvimento do trabalho de campo e se vão analisando os dados recolhidos, o que implica que, mais do que testar teorias, neste tipo de estratégia procura-se sobretudo descobrir novas teorias empiricamente enraizadas (Bryman, 2012; Glaser e Strauss, 1967). Quando isto acontece, o investigador encontra-se perante uma lógica indutiva (Bryman, 2012) e de construção de sentido (*sensemaking*) (Guerra, 2006; Weick, 1993[22]).

O **desenho de pesquisa** desta investigação apoia-se num estudo de caso, de horizonte temporal longitudinal (Bryman, 2012; Saunders, Lewis & Thornhill, 2009; Vilelas, 2009; Yin, 2014), sendo analisado o período desde 1990 até 2016.

Prevalece, assim, a utilização de um raciocínio de natureza indutiva e de construção de sentido (Carvalho, 2009), sobressaindo, como apontado anteriormente, uma pesquisa no "contexto da descoberta" (Guerra, 2006, pp. 22-26).

No âmbito da opção "estratégia qualitativa, lógica indutiva e de construção de sentido", e para efeitos deste estudo, define-se "desenho da pesquisa" (*research design*), em sentido lato, como "*…a systematic, qualitative procedure used to generate a theory that explains, at a broad conceptual level, a process,*

[22] Weick associa ao termo "*sensemaking*" uma realidade, em construção, decorrente da criação de ordem e sentido (retrospetivamente) em relação a tudo o que acontece: "*The basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs.*" (Weick, 1993, p. 635). Esta construção de sentido é sobretudo uma atividade social, e não estritamente individual. A dimensão social ganha ainda maior importância em situações com elevado grau de ambiguidade e incerteza, como é, até certo ponto, a situação que se vive em relação ao desenvolvimento de carreira dos militares das FFAA portuguesas.

*an action, or an interaction about a substantive topic*." (Creswell, 2012, p. 423), tendo em particular atenção os procedimentos de coleta e análise de dados e os resultados da investigação (Idem, p. 650). O conceito abarca, assim, o processo global de pesquisa, desde a concetualização de um problema até à redação do relatório de investigação (Creswell, 2013, p. 300).

Em sentido restrito, os elementos mais relevantes do desenho da pesquisa, nos termos em que foi anteriormente apresentado nesta subsecção, estão inseridos na Figura 6, correspondendo, esquematicamente, na sua maioria, à segunda fase de construção, para o que concorre todo um procedimento qualitativo sistemático de ação e interação e de comparação constante em relação ao tópico central de investigação (Creswell, 2011 e 2013; Glaser e Strauss, 1967).

### 3.4. Técnicas de recolha e análise de dados/material empírico

Em relação aos instrumentos e técnicas de **recolha de dados**, o procedimento metodológico concretiza-se em três grandes fases: (a) análise documental e revisão empírica; (b) condução de entrevistas semiestruturadas; e (c) aplicação de um inquérito por questionário, de perguntas abertas, a duas amostras de Oficiais em 2014 e em 2015.

A análise documental incide sobre os grandes momentos da evolução do enquadramento legal que estrutura as carreiras dos militares das FFAA portuguesas, desde 1990 até 2016 (versões do EMFAR de 1990, 1999, 2005 e 2015). Por sua vez, a revisão empírica centra-se nos estudos e relatórios entretanto elaborados, sobretudo a nível nacional, pelos Ramos das FFAA e pelo MDN, durante o mesmo lapso de tempo, mas cujos dados foram depois reorganizados e sistematizados no sentido de permitirem responder às questões de investigação.

O inquérito por entrevista, semiestruturada, conduzida junto de nove Oficiais com conhecimento e experiência na área da GRH (dois da Marinha, quatro do Exército e três da Força Aérea), teve como um dos objetivos principais obter informação importante sobre duas grandes questões: (a) problemas do atual modelo de carreiras (estruturação / desenho estatutário de carreira); e (b) disfunções no âmbito das práticas de gestão dos Ramos das FFAA na operacionalização do modelo. Um outro objetivo prendia-se com a necessidade de orientar a construção de um questionário, de perguntas abertas, a aplicar a uma amostra de Oficiais das FFAA portuguesas.

O questionário de perguntas abertas foi aplicado, com ligeiras alterações, a dois universos contíguos que constituíram o corpo de alunos e o corpo docente do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), atualmente Instituto Universitário Militar (IUM), nos anos letivos de 2013/14 e 2014/15. Fizeram parte desses universos alunos/auditores dos cursos de Promoção a Oficial Superior (na altura com o posto de Primeiro-tenente / Capitão), de Estado-Maior / Exército (com o posto de Major), de Estado-Maior Conjunto (com os postos de Capitão-tenente / Major; e Capitão-de-fragata / Tenente-coronel) e de Promoção a Oficial General (com o posto de Capitão-de-mar-e-guerra / Coronel). Os docentes / professores tinham o posto de Capitão-de-mar-e-guerra / Coronel, Capitão-de-fragata / Tenente-coronel ou Capitão-tenente / Major.

Poderemos considerar que, embora escolhidos de forma intencional e pela proximidade de acesso, estes universos constituem uma amostra de certo modo representativa do universo de Oficiais Superiores dos Ramos das FFAA, na medida em que estão representados todos os postos de Oficial Superior e todas as classes, armas/serviços e especialidades dos Ramos. Por outro lado, o tamanho da amostra decorre simplesmente do número de Oficiais que aceitou responder (através de uma plataforma construída para o efeito na internet) e, destes, apenas foram considerados os que tinham 'respostas válidas'. Neste sentido, a construção 'não probabilística' ou 'empírica' e intencional (Pardal e Correia, 1995, p. 34; Vilelas, 2009, p. 246), aproxima-se, de certa forma, de uma amostra probabilística, por se considerar que, como refere Fortin (2003, p. 203), as características da amostra assemelham-se às da população alvo.

As questões que integraram o inquérito por questionário (perguntas abertas) foram estruturadas em quatro grandes conjuntos:

1) Conceção de carreira militar;
2) Atuais problemas e disfunções de carreira;
3) Como esses problemas têm afetado os militares;
4) Propostas de solução.

No Quadro 2 são explicitadas essas perguntas.

**Quadro 2 – Inquérito por questionário (Perguntas abertas)**

| AGRUPAMENTOS | PERGUNTAS EFETUADAS |
|---|---|
| CONCEÇÃO DE CARREIRA MILITAR | 1.1 Decorrente da sua vivência em contexto militar, o que é para si a "carreira militar" (aspetos essenciais)?<br>1.2 Em sua opinião, que fatores/indicadores demonstram que um dado militar (Oficial) tem/teve uma "brilhante" carreira nas FFAA/Ramo/GNR? |
| ATUAIS PROBLEMAS E DISFUNÇÕES DE CARREIRA | 2.1 Sob o seu ponto de vista, quais são os principais problemas que se vivem atualmente em relação às carreiras militares?<br>2.2 Quais são/têm sido, na sua perspetiva, as principais causas/fontes desses problemas? |
| COMO ESSES PROBLEMAS TÊM AFETADO OS MILITARES | 3.1 Como o afeta/afetou pessoal e/ou profissionalmente a situação caraterizada anteriormente?<br>3.2 Que estratégias utilizou/tem utilizado para responder aos problemas que o afetaram/têm afetado?<br>3.3 Quais as suas reais expetativas de carreira a curto/médio/longo prazo? |
| PROPOSTAS DE SOLUÇÃO | 4.1 Que alterações propunha ao atual modelo de carreira para resolver os problemas de fundo?<br>4.2 Que alterações propunha às atuais práticas de gestão de carreira?<br>4.3 Outros comentários e contributos em relação ao tema "carreiras militares"? |

No que concerne aos **instrumentos e técnicas de tratamento de dados**, o procedimento metodológico concretiza-se igualmente em três grandes fases, nas quais foram sucessivamente objeto de análise de conteúdo (Quadro 3): (a) o *corpus* documental (diplomas legais e estudos e relatórios); (b) o material recolhido das entrevistas semiestruturadas; e (c) a informação obtida da aplicação do inquérito por questionário, de perguntas abertas (Bardin, 2000; Guerra, 2006).

**Quadro 3 – Tratamento de dados do inquérito por questionário**

| | PERSPETIVA | AÇÕES / PERGUNTAS A EFETUAR | TRATAMENTO DOS DADOS |
|---|---|---|---|
| ***CONCEÇÃO DE CARREIRA MILITAR*** | Institucional | *Corpus* documental (versões do EMFAR; Estudos e Relatórios produzidos pelo MDN e pelos Ramos das FFAA) | Análise Documental |
| | Individual | Inquérito por Questionário | Análise de conteúdo (manual e automática) |

**Quadro 3 – Tratamento de dados do inquérito por questionário (cont.)**

| | PERSPETIVA | AÇÕES / PERGUNTAS A EFETUAR | TRATAMENTO DOS DADOS |
|---|---|---|---|
| ***ATUAIS PROBLEMAS E DISFUNÇÕES DE CARREIRA*** | Institucional | *Corpus* documental (Estudos e Relatórios produzidos pelo MDN e pelos Ramos das FFAA) | Análise Documental |
| | Individual | Inquérito por Entrevista<br>Inquérito por Questionário | Análise de conteúdo (manual e automática) |
| ***COMO OS PROBLEMAS AFETAM OS MILITARES*** | Institucional | *Corpus* documental (Estudos e Relatórios produzidos pelo MDN e pelos Ramos das FFAA) | Análise Documental |
| | Individual | Inquérito por Questionário | Análise de conteúdo (manual e automática) |
| ***PROPOSTAS DE SOLUÇÃO*** | Institucional | *Corpus* documental (Estudos e Relatórios produzidos pelo MDN e pelos Ramos das FFAA) | Análise Documental |
| | Individual | Inquérito por Entrevista<br>Inquérito por Questionário | Análise de conteúdo (manual e automática) |

Para apoio à análise do material empírico dos questionários foram utilizadas as orientações de Bardin (2000) e ainda um programa informático específico de tratamento de texto, *NVivo qualitative data analysis software, version 11 for Windows*, combinando, durante o processo de análise, a sucessiva codificação e a extração automática e manual de dados.

O constructo final, que constitui a resposta à questão central, foi sucessivamente construído e sistematizado a partir da análise dos dados, tendo como grandes vetores de investigação: (a) a obtenção de um diagnóstico integrado sobre as principais disfunções existentes em relação ao atual modelo de carreira e às respetivas práticas de gestão; e (b) a definição de estratégias e iniciativas para ultrapassar os problemas (projeto de intervenção).

A análise crítica e a referida construção integrada são apresentadas nas secções seguintes.

# 4. REVISÃO DOCUMENTAL. A EVOLUÇÃO O MODELO NORMATIVO DE CARREIRA DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

## 4.1. O Contexto militar e a Função Militar

Para efeito deste estudo, o **contexto militar** é caraterizado por vários componentes, que se encontram associados[23], designadamente:

– Um conjunto de situações-tipo ou ambientes de atuação que, representando um amplo espetro de atuação (*e.g.*, situação de paz, situação de combate, operações de apoio à paz), exprimem as exigências, o dinamismo e a incerteza, próprios das atividades militares, sendo mais ou menos diferenciados em termos da forma de atuação, dos riscos físicos e morais inerentes e das situações de maior ou menor rotina, tal como sugerido por Hunt e Phillips (1991) no seu "modelo situacional de liderança em combate/guarnição";

– Um normativo relativo à "condição" de militar, fundado em valores e práticas de referência e previsto formalmente em letra de lei (AR, 1989), o qual se constitui como referência comportamental e é operacionalizado na vivência e conduta quotidiana, sendo inculcado através de um processo de socialização complexo desde os primeiros dias de contacto com a Instituição Militar;

– Uma estrutura hierarquizada de comando/direção/chefia e uma articulação multidisciplinar, presente na organização como um todo e nas várias unidades/equipas, permanentes ou constituídas *ad hoc*, em proveito da eficácia e da funcionalidade e em prol de valores que ultrapassam as próprias equipas – alguns dos aspetos relativos a esta articulação estão definidos em quadros orgânicos/mapas de pessoal específicos e em outros normativos internos;

– Neste contexto, o líder formal ou designado (comandante/chefe), o Oficial das FFAA, desempenha um papel crucial, que Shamir *et al.* (1998) sintetizam através da ênfase na identidade coletiva da unidade (identificação e ligação) e na otimização dos níveis de identificação e de confiança entre comandante/chefe e subordinados, o que conduzirá, por um lado, a um acréscimo da coesão do grupo e, por outro, a um aumento dos níveis motivacionais e a uma maior predisposição para se sacrificarem pela unidade/equipa.

Pelo que foi referido, quando se aborda o contexto militar e se passa da mera perspetiva organizacional para a perspetiva institucional, assume-se a incorporação de um conjunto de valores e de práticas de referência (*e.g.*, a ética, a autoridade e a disciplina) e o cumprimento de normativos e

[23] Alguns destes componentes serão pormenorizados mais à frente.

procedimentos específicos, adquiridos a partir de uma intensa aprendizagem em grupo e de processos de socialização complexos, que se pretende que moldem o comportamento do militar e lhe deem uma dimensão "missionária" e de renúncia, em prol da defesa e da segurança da comunidade, sem paralelo noutras organizações. Estes elementos, distintivos, que constituem parte da essência da designada "Condição Militar" (AR, 1989[24]; MDN, 1990[25], 1999, 2005a e 2015), modelam o exercício do comando entre os militares e, depois de inculcados, fazem parte da matriz de decisão e de atuação em todas as situações.

Cruz (1995), apoiando-se na conceção de "Condição Militar" inscrita nas BGECM, distingue entre especificidades militares de natureza funcional e moral (Quadro 4).

**Quadro 4 – Especificidades da "Condição Militar"**

| Especificidades Funcionais | Especificidades Morais |
|---|---|
| • **Permanente disponibilidade** para o serviço<br>• **Hierarquização de competências e responsabilidades**;<br>• **Restrição ao exercício de alguns direitos** consagrados pela CRP. | • **Espírito de missão** que implica, no seu limite, o **sacrifício da própria vida** em prol da Pátria;<br>• **Honra e dignidade**, enquanto referências permanentes;<br>• **Disciplina**, com motivos próprios e caraterísticas específicas, mercê da criticidade de algumas atividades militares |

Fonte: Adaptado de Cruz (1995).

Tal como Cruz, Pica (2004) promove a invocação da Pátria ou do Estado-Nação, conceitos fundamentais na distinção do militar dos restantes servidores do Estado: o funcionário público compromete-se perante o 'Estado-Aparelho', enquanto o militar jura perante a Bandeira Nacional, que representa a Pátria, segundo uma condição de "disponibilização total, de tempo, de dádiva, de vida." (Pica, 2004, p. 38)[26]. Esta renúncia de vida – a "[…] contratualização da própria vida, submetendo-a à orientação efectiva da missão…" – é, na expressão da autora, "[…] o exemplo limite da atipicidade da função militar" (Pica, 2004).

[24] Estabelece as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (Lei n.º 11/89, de 1 de julho).
[25] Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas, a que se acrescentam, em 1999 e 2015 as revisões subsequentes mais importantes.
[26] Pica considera que "somente a Pátria pode ser um destino de um juramento de sangue".

Do ponto de vista legal e prático, a Condição Militar é o elemento central, agregador e regulador, das dimensões "funcional", "comportamental" e "identitária", que justifica e elucida sobre o perfil matricial da função militar onde se cruzam aspetos relativos à eficiência e eficácia, com valores institucionais e códigos de conduta que resultam de um processo de socialização complexo em contexto militar, nos termos em que está estatutariamente definido e é explicitado por Santos (2013).

> A Condição Militar é o elemento essencial que, em contexto militar, pela sua natureza e especificidades que encerra, liga as dimensões identitária, funcional e comportamental e justifica, de forma incontornável, um tipo particular de integração organizacional e de formação. Por isso, ao militar é requerida, para além de uma competência técnica adequada à exigência das funções que desempenha, "*uma conduta conforme com a ética militar, de forma a contribuir para o prestígio e valorização moral das Forças Armadas* (Lei n.º 11/89, art.º 2.º)."

A função militar tem, assim, como pressuposto de base, a "Condição Militar", pelo que a matriz funcional das FFAA decorre do balanceamento entre a dimensão organizacional e a dimensão institucional, que, conjugadamente, estabelecem uma identidade específica, fundada em princípios organizativos e em critérios de eficiência e eficácia, potenciados pelo constructo institucional dos valores de referência e dos códigos de conduta.

No entanto, o conceito de Condição Militar não é, necessariamente, imutável no tempo. Lourenço (1985) rompe com o paradigma tradicional e associa este conceito ao processo histórico que lhe serve de "pano de fundo". Para este autor, a Condição Militar varia consoante o país e decorre sempre da estratégia, que considera sua determinante. Para demonstrar a diferença de perceções consoante o período histórico, o autor recorda a "diplomacia como guerra por outros meios", segundo a fórmula de Clausewitz, a que contrapõe a fórmula romana da "paz por meios guerreiros". Eduardo Lourenço critica ainda a conceção "clássica", fundamentada na "preparação para a guerra", à qual opõe a "preparação para a paz" e a "preparação para a não guerra".

Apoiando-se na ideia da evolução sugerida por Lourenço, o Tenente-General Mateus da Silva considera que "[…] o conceito de Condição Militar evoluiu ao longo dos tempos e depende do cenário estratégico, da natureza do regime político e dos valores que em cada momento identificam uma sociedade e da sua perceção da gravidade e da natureza da ameaça" (Silva, 2010). Neste sentido, constrói uma perspetiva que, embora discutível, corporiza o dinamismo a que Lourenço se refere. O atual conceito de Condição

Militar, observado numa 'perspetiva externa' à organização, dependeria dos seguintes fatores:

- Da **natureza do regime democrático** em que vivemos, que acabou com o Serviço Militar Obrigatório;
- Dos **valores de uma sociedade hedonística**, que coloca o sucesso e a riqueza como objetivos para a maioria e, ao mesmo tempo, de muitos (cidadãos) que se guiam por ideais e se associam para ser solidários e ajudar os outros;
- Das **missões das Forças Armadas no cenário atual**, onde as intervenções de natureza humanitária são frequentes;
- – Da **atração da aventura para a juventude**, que não viveu riscos e dificuldades;
- Do **aumento do desemprego**, resultante da crise económica;
- Do reconhecimento em termos de **admiração e prestígio que a Sociedade em geral atribui às Forças Armadas**.[27] (Silva, 2010).

Seja qual for a definição, mais ou menos contextualizada e/ou atualizada de **Condição Militar** que possa vir a ser considerada no futuro, observada numa perspetiva interna e/ou externa à organização, parece essencial que ela continue a assegurar a distintividade da 'função militar', de uma forma consciente e estável, quer para os militares, quer para o poder político e a sociedade em geral. Como escreveu um dia o General Martins Barrento,

> Dificilmente se poderá pedir aos membros de uma Instituição que morram pela defesa da Pátria, que é sem dúvida um pedido excepcional, quando a Organização é tratada como todas as outras, de uma forma indiferenciada. Para pedir o excepcional tem que se dar o excepcional. Se assim se não fizer corre-se o risco de receber apenas o normal, um empenhamento que vai da dedicação à indiferença. Nunca o sacrifício (Barrento, 1991, pp. 197-198).

Assumidos os fatores característicos que informam o conceito de Condição Militar, competirá, externamente, garantir a sua defesa e preservação e, internamente, no âmbito dos diferentes comandos e chefias e dos órgãos de GRH dos Ramos das FFAA, continuar a criar condições para a sua incorporação efetiva nos modelos e práticas em vigor, designadamente ao nível dos perfis de seleção para ingresso na Instituição Militar, nos modelos de formação e no planeamento e gestão das carreiras dos militares.

[27] Sublinhado nosso.

## 4.2. O Modelo normativo de carreira de 1990. Breve caraterização

O modelo normativo de carreira dos militares portugueses, tal como o conhecemos, data do início dos anos 90 do século transato e funda-se nas BGECM (AR, 1989). É com este diploma legal que se inicia o processo de elaboração do primeiro estatuto de carreira que integra pela primeira vez todos os militares das FFAA – o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (MDN, 1990).

Da análise documental às BGECM e ao EMFAR (Lei n.º 90/2015), bem como a vários diplomas a jusante, resulta que o **modelo normativo de carreira**, aplicável aos **Oficiais dos QP das FFAA**, traduz-se, no âmbito deste estudo, na explicitação dos seguintes elementos:

- Um perfil genérico do Oficial do QP das FFAA portuguesas;
- A estruturação geral da carreira-padrão deste Oficial;
- Algumas especificidades de carreira no âmbito dos três Ramos das FFAA portuguesas;
- Outros aspetos essenciais que se prendem, quer com o modelo formal de carreiras, quer com a operacionalização do modelo através de práticas de gestão (diagrama da Figura 7):
  - O dimensionamento dos quadros de pessoal, relativo aos Oficiais em cada Ramo das FFAA;
  - O desenho geral de cargos e funções, inscritos em cada patamar hierárquico e passíveis de serem desempenhados ao longo da carreia do Oficial, a que estão associados perfis de competências específicos;
  - O processo de obtenção de recursos humanos para a categoria de Oficiais das FFAA e os respetivos perfis e critérios seleção para ingresso nas fileiras;
  - O referencial de formação e de desenvolvimento profissional, que inclui o processo de seleção e formação inicial para ingresso na carreira e a formação/treino ao longo do percurso profissional;
  - Os principais mecanismos reguladores de progressão na carreira;
  - O sistema de mobilidade funcional (reflexo de uma progressão horizontal de carreira) e de mobilidade geográfica;
  - A transição para as situações de reserva e de reforma, perspetivado como um *continuum* "ativo – reserva – reforma".

Dos vários elementos listados em relação ao **modelo normativo da carreira militar** destacam-se, a título de exemplo, dois tópicos profundamente interdependentes – o referencial de formação/desenvolvimento ao longo da carreira e os mecanismos de progressão – os quais são agora individualmente analisados de forma breve e, também, de um modo abrangente e correlacionado com as restantes dimensões da estruturação e gestão de carreiras do diagrama da Figura 7.

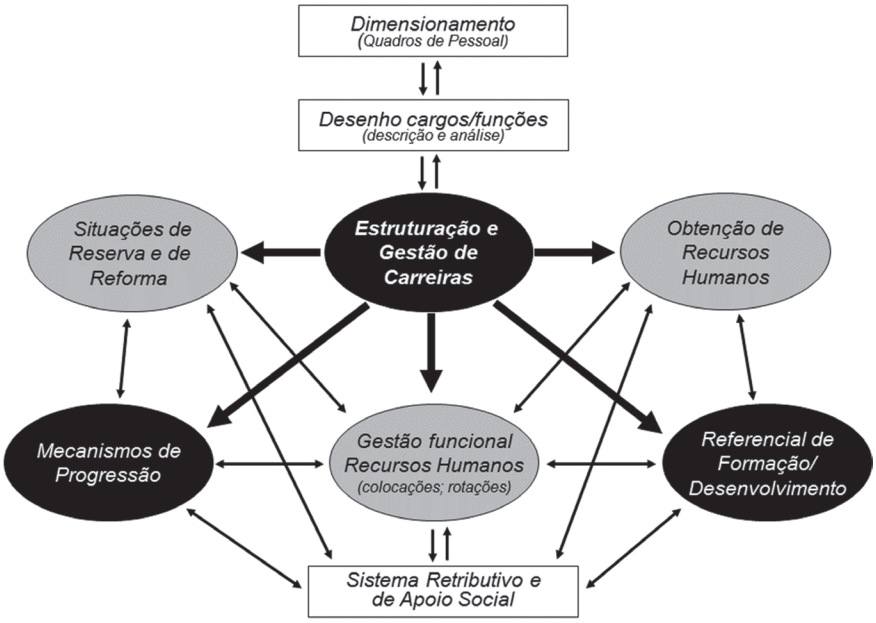



**Figura 7 – Diagrama representativo das principais dimensões da estruturação e gestão de carreiras em contexto militar**

No âmbito do **referencial de formação/desenvolvimento** relevam-se as condições iniciais para ingresso na carreira de Oficial (competências requeridas à partida), as qualificações formais a adquirir nos diferentes patamares hierárquicos (*e.g.*, cursos de qualificação, cursos de atualização), bem como a formação e o treino em contexto de trabalho (aquisição de experiência), essenciais ao desempenho funcional e ao desenvolvimento geral na carreira, quer numa lógica de progressão vertical (promoção a postos sucessivos), quer horizontal (enriquecimento de funções no mesmo patamar hierárquico) (MDN, 1999, 2015).

Após a adoção das orientações de Bolonha pelas FFAA portuguesas, o referencial de formação inicial para ingresso na categoria de Oficial (acesso pela

Escola Naval, Academia Militar ou Academia da Força Aérea) passou a basear-se num mestrado integrado, com a duração de cinco anos, cujas vagas por áreas de especialização se prendem, em cada ano, com as necessidades funcionais concretas dos Ramos das FFAA.

Por outro lado, em termos estatutários, a formação contínua de carreira é um imperativo funcional e obedece estatutariamente a determinados parâmetros, projetando-se ao longo do percurso profissional dos militares, de modo a proporcionar-lhes uma preparação adequada ao desempenho das várias tipologias de cargos, passíveis de serem ocupados durante a carreira, e de complexidade e responsabilidade crescentes.

Aos **mecanismos de progressão na carreira militar** está associada a satisfação de determinadas condições gerais (aplicáveis a todos os militares) e condições especiais (relativas a cada posto ou patamar hierárquico), consignadas em letra de lei (MDN, 1999, 2015), cuja concretização dependerá ainda, no caso da progressão vertical (promoções), de vários outros aspetos, designadamente, necessidades funcionais concretas da organização militar, cabimentação orçamental, autorização ministerial.

Estatutariamente são consideradas "condições especiais" de promoção, próprias de cada posto: o tempo mínimo de permanência no posto (que garanta um desempenho funcional adequado e a aquisição de experiência); o exercício de determinadas funções ou desempenho de determinados cargos (considerados essenciais ao desenvolvimento vertical de carreira); e a frequência de curso de promoção com aproveitamento (que habilita o militar para um conjunto de novas tipologias de cargos/funções) (MDN, 2015, art.º 63.º).

A breve análise ao 'referencial de formação/desenvolvimento' e os 'mecanismos de progressão na carreira militar', a que se procedeu anteriormente, fica registado como um exemplo do exercício crítico que poderia ser feito em relação aos restantes tópicos apresentados na Figura 7, o que, por razões de espaço, não foi considerado neste estudo. O modelo normativo de carreira continuará, no entanto, a ser explicitado na subseção seguinte quando se abordar a sua evolução normativa e, posteriormente, na definição das principais variáveis do modelo.

### 4.3. Evolução normativa e modelo atual

Procede-se, de seguida, a uma avaliação inicial onde se procuram destacar as principais mudanças ao longo da evolução do modelo de carreira, desde

1990, e as mais recentes alterações decorrentes da revisão de 29 de maio de 2015. Para o efeito, a partir de uma perspetiva global integrada ao nível dos três Ramos das FFAA, são analisados os estatutos de carreira de 1990, 1999 e 2015, a que se associa ainda a análise de outra legislação estruturante relativa às carreiras militares.

As três ilustrações seguintes refletem algumas das principais diferenças entre as três versões, destacando-se alguns dos mecanismos reguladores de carreira mais importantes, designadamente:

– A qualificação inicial para ingresso nos Quadros Permanentes;

– O tempo mínimo de permanência em cada posto;

– O tempo mínimo global para promoção a Capitão-de-mar-e-guerra / Coronel;

– As modalidades de promoção em relação a cada posto;

– A percentagem de aumento de tempo de serviço;

– A possibilidade (não comum a todas as versões do Estatuto) de passagem à situação de reserva a pedido, a partir dos 20 anos de serviço militar;

– A passagem à situação de reserva compulsivamente, por limite de idade ou por se ter atingido o tempo máximo de permanência nos postos de topo;

– A possibilidade de prestação de serviço na reserva na efetividade de serviço;

– A situação de reserva fora da efetividade de serviço;

– As condições de passagem à situação de reforma.

As Figuras 8, 9 e 10, idênticas na sua configuração, procuram sintetizar, de forma esquemática e integrada, o conjunto de mecanismos reguladores de carreira referidos e que resultam da análise documental. Contam com uma legenda que explicita os mecanismos, e, para avaliar as principais alterações que decorrem da evolução estatutária, estão disponíveis quatro réguas horizontais – idade, tempo de serviço global, tempo de serviço com percentagem de aumento e tempo de serviço após o ingresso nos Quadros Permanentes (esta última régua exclui a formação inicial, que corresponde, no último caso, ao grau de mestre).

Partindo do modelo de carreira de 1990, que vigorou até 1999, um cidadão que ingressasse numa das Academias ou na Escola Naval com uma idade limite de 19 anos, faria o curso inicial para ingresso na categoria de Oficial durante cinco anos (ou sete no caso da opção pelas engenharias) e, se estivesse o tempo mínimo estatutariamente definido em cada posto, cumprindo todas as restantes condições estatutárias, poderia ser promovido a Capitão-de-mar-e-

guerra ou Coronel passados 20[28] anos após o termo do curso inicial (na altura, licenciatura em Ciências Militares).

Esta carreira "mínima" (rápida) permitiria que um Oficial, nestas circunstâncias, atingisse o referido posto com cerca de 43 anos de idade. Este momento corresponderia ainda a 25 anos de serviço efetivo após ingresso nas escolas militares e cerca de 31 anos de serviço se fosse contabilizada a percentagem de aumento de tempo de serviço estabelecida, na altura, nos 25%.

O modelo de carreiras de 1990 carateriza-se ainda pelo facto de as promoções por escolha se referirem apenas ao acesso a Capitão-tenente / Major e a Capitão-de-mar-e-guerra / Coronel e postos seguintes, deixando de fora desta modalidade de promoção o acesso aos restantes postos.

A passagem à situação de reserva aos 56[29] anos de idade ou 36 anos de serviço era uma possibilidade, bem como a passagem à reforma a partir dos 60 anos.

Destaca-se ainda a figura jurídica correspondente a uma outra forma de prestação de serviço – a 'reserva na efetividade de serviço' – a que se contrapõe a 'reserva fora da efetividade de serviço', que no modelo de 1990 poderia ir até um máximo de nove anos, sem prejuízo da idade máxima para a passagem à reforma. Era possível ao militar na reserva prestar serviço na efetividade de serviço até à idade da reforma, desde que fosse autorizado pelo respetivo Ramo das FFAA.

Em relação à primeira versão do modelo de carreiras, as principais diferenças, como pode ser observado entre as Figuras 8 e 9, situam-se:

– No aumento do tempo mínimo global para a promoção ao posto de Capitão-de-mar-e-guerra / Coronel[30];

– Na redução da percentagem de aumento de tempo de serviço (de 25% para 15%);

– Na redução do número de anos na reserva fora da efetividade de serviço (de nove para cinco anos);

– Na alteração das condições de passagem à situação de reserva, por declaração (36 anos de serviço ou 55 de idade *versus* 36 anos de serviço e 55 de idade).

[28] Aos 19 anos, após a resultante do somatório dos diversos tempos mínimos de permanência nos diferentes postos anteriores (quadrados a cor verde), teria que ser acrescentado mais um ano de permanência em Capitão-de-fragata ou Tenente-coronel (quadrado a cor azul), decorrente da disposição estatutária que determinava que a promoção a Capitão-de-mar-e-guerra ou Coronel só poderia acontecer após ter sido cumprido o "tempo mínimo global" de 20 anos de serviço após o ingresso no QP (contados após o final do curso inicial).

[29] Embora esta idade fosse, depois, aumentada para os postos de Capitão-de-mar-e-guerra / Coronel (57 anos), Brigadeiro (59) e General (62).

[30] Passou dos 20 para os 22 anos, contados após o ingresso nos QP. Embora a medida não estivesse prevista inicialmente no EMFAR de 1999, passou a ser aplicada a partir das alterações introduzidas em 2005 (diploma *ad hoc*).

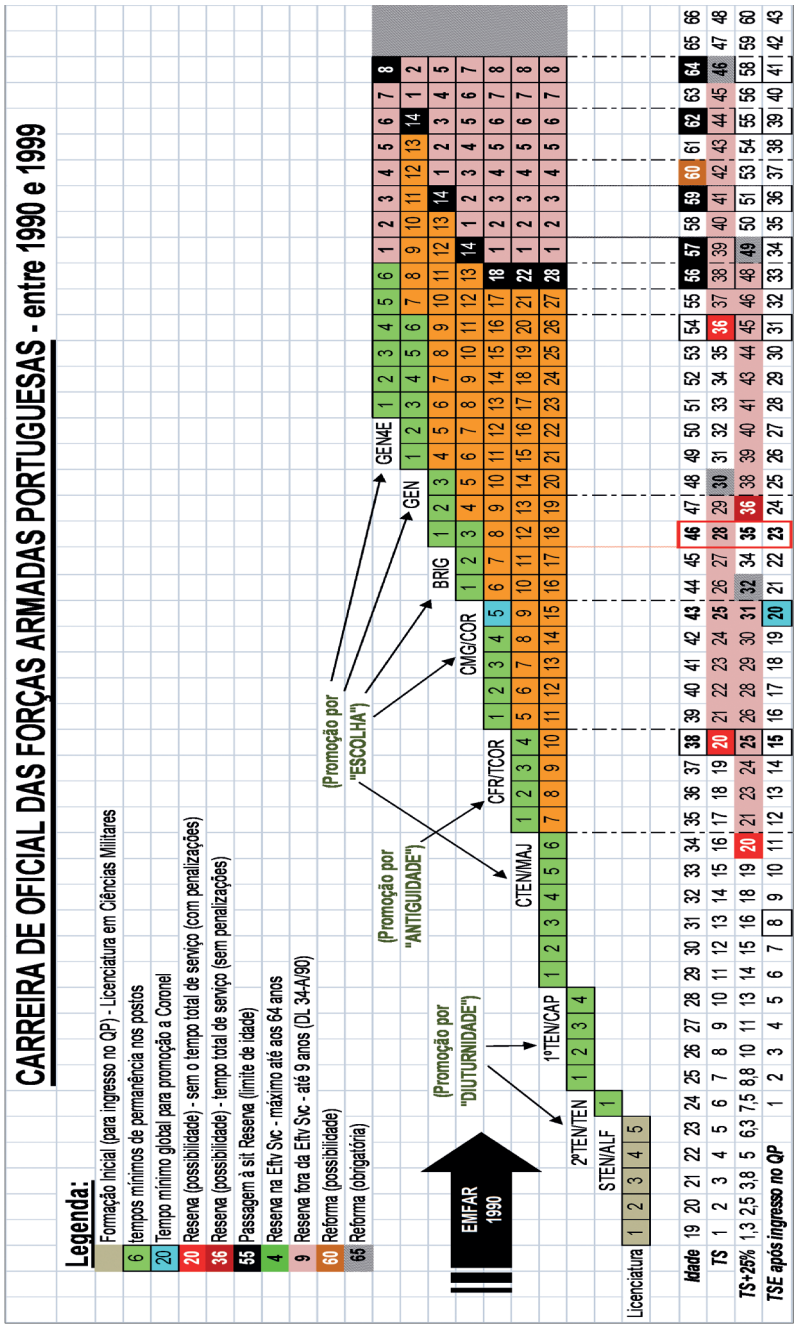



**Figura 8 – Estruturação de carreira dos militares das FFAA portuguesas – EMFAR de 1990**

Fonte: Construído a partir de MDN (1990, 1999).

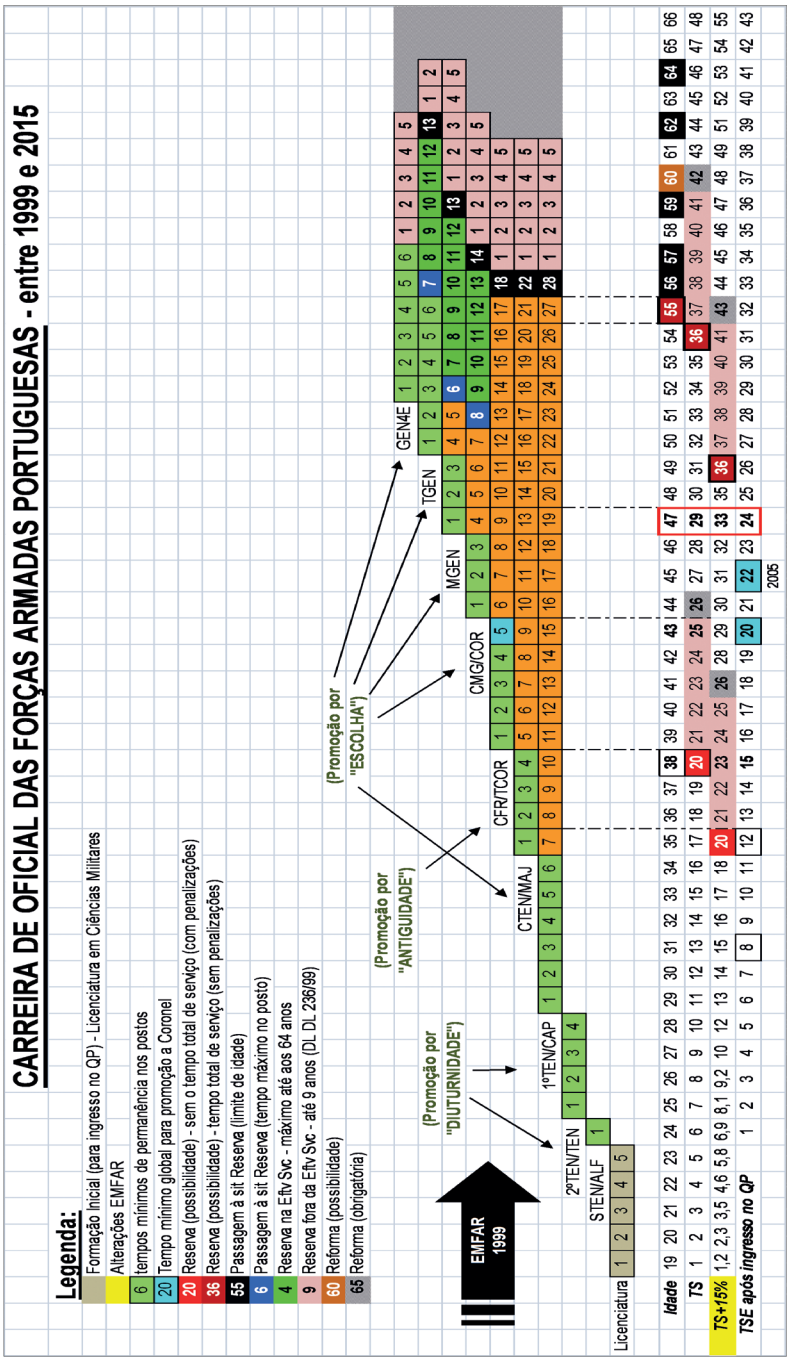



**Figura 9 – Estruturação de carreira dos militares das FFAA portuguesas – EMFAR de 1999**

Fonte: Construído a partir de MDN (1999, 2005a).

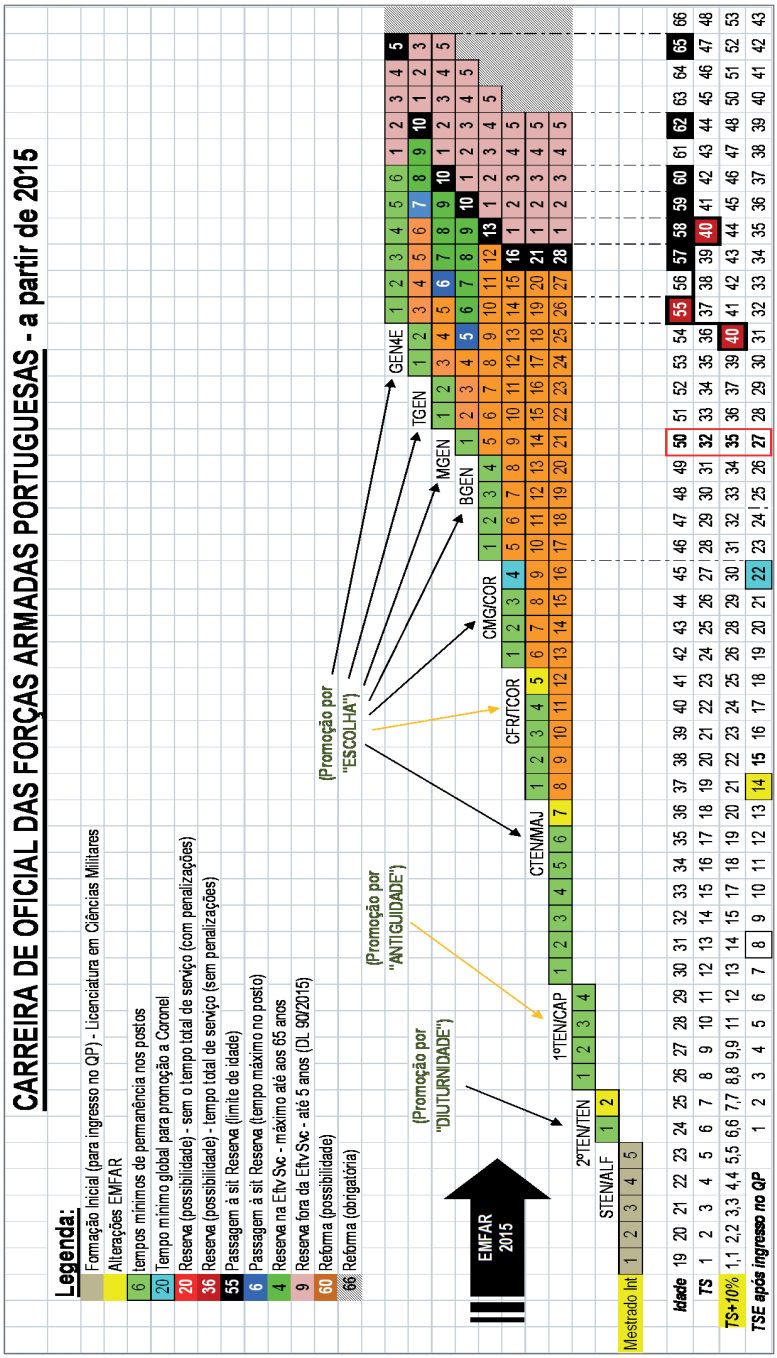



**Figura 10 – Estruturação de carreira dos militares das FFAA portuguesas – EMFAR de 2015**

Fonte: Construído a partir de MDN (2015).

A partir das alterações introduzidas em 2005, a designada carreira "mínima" (rápida) aumentaria de dois anos até ao posto de Capitão-de-mar-e-guerra / Coronel, mercê da alteração de 20 para 22 anos de serviço o tempo mínimo global para a promoção a este posto após o ingresso nos QP. O que equivale a dizer que este posto poderia ser atingido apenas a partir dos 45 anos de idade (tendo em atenção que os restantes pressupostos se mantinham), altura em que, face à variação dos 25% para os 15% de aumento de tempo de serviço, seriam atingidos os 31 anos de serviço efetivo, caso este parâmetro fosse contabilizado (MDN, 1990, 1999 e 2005a).

Quer no modelo de 1990, quer no modelo de 1999, posteriormente alterado com a revisão de 2005, era possível, mediante requerimento e respetivo deferimento pelo chefe do Ramo das FFAA a que o militar pertencia, a sua passagem à situação de reserva (fora da efetividade de serviço) a partir dos 20 anos de serviço efetivo após ingresso nos QP e a sua permanência, nesta situação, até nove anos (no modelo de 1990) e até cinco anos (no modelo de 1999), após o que o militar passaria à situação de reforma. Com a revisão de 2015, este aspeto foi, como veremos, totalmente alterado, retirando grande flexibilidade aos órgãos de gestão dos Ramos, na medida em que a passagem antecipada à situação de reserva constituía, até 2015, um importante mecanismo de gestão vertical de carreira em relação aos militares que permaneciam nas fileiras. (MDN, 1990, 1999 e 2005a).

A partir da revisão de 2005, a passagem à situação de reserva (com todas as condições) passou a ser permitida apenas mediante ter sido atingido o tempo de serviço de 36 anos e, cumulativamente, a idade de 55 anos. A anterior versão do EMFAR (de 1999) estabelecia, o cumprimento de uma das duas condições (36 anos de serviço ou 55 de idade). Esta alteração reduz drasticamente, para os militares em geral, a relevância da possibilidade de aumento dos 15% de tempo de serviço e é perfeitamente irrelevante para quem ingressou nas FFAA até aos 19 anos de idade.

De acordo com a análise da Figura 9, a única vantagem do aumento dos 15% de tempo de serviço para os cidadãos que ingressassem nas FFAA até aos 19 anos de idade (pressuposto inicial considerado) continuaria a ser o facto de poderem sair a partir dos 20 anos de serviço mediante requerimento e deferimento pelo respetivo chefe do Ramo, o que corresponde a dizer que poderia acontecer a partir dos 35 anos de idade em vez dos 38.

Em relação às versões anteriores do Estatuto, a revisão de 2015 (aprovada em maio de 2015), integra alterações nas seguintes áreas principais (Figura 10):

– Nas condições de ingresso nos QP das FFAA (passando a ser exigido o mestrado integrado para os Oficiais das Academias e da Escola Naval, mantendo-se, no entanto, o número de anos do curso inicial para acesso à carreira);

– No aumento generalizado dos tempos mínimos de permanência nos postos (quadrados a cor amarela);

– Na modalidade de promoção a Capitão-de-fragata / Tenente-coronel (que passou a ser também por escolha);

– Na redução da percentagem de aumento de tempo de serviço (que passou a situar-se nos 10%, embora os anteriores 15% eram já, como vimos na versão anterior, praticamente irrelevantes face às condições de passagem à situação de reserva);

– Na introdução do posto de Comodoro (COM) / Brigadeiro-general (BGEN), justificado, com algumas reservas, por razões funcionais;

– Na alteração das condições de passagem à situação de reserva, a pedido, deixando de haver a possibilidade de uma saída antecipada a partir dos 20 anos de serviço, com direito a vencimento entre o fim da reserva e a situação de reforma[31];

– Na alteração das condições de passagem à situação de reserva, por declaração (36 anos de serviço e 55 de idade *versus* 40 anos de serviço e 55 de idade);

– Nas condições de passagem à situação de reforma (alteração dos limites de idade).

As alterações estatutárias assinaladas, em conjunto, parecem significar, numa primeira análise, uma carreira contributiva mais longa, conduzindo a um envelhecimento dos quadros em cada posto e no seu conjunto, uma chegada mais tarde aos postos de topo da hierarquia, no fundo, uma carreira menos específica e porventura menos aliciante aos olhos dos cidadãos em geral.

Estes e outros aspetos terão depois que ser analisados e avaliados de uma forma integrada, em relação ao seu impacto imediato e a médio prazo para a instituição e para os militares em geral. Por outro lado, importa cotejar as mais recentes alterações ao modelo com as atuais práticas de GRH, procurando perceber qual a melhor forma de acomodar as novas exigências ou, em sentido

[31] Embora se mantenha a possibilidade de deixar o ativo antes dos 40 anos de serviço, enquanto não tiver estas condições a partir dos cinco anos fora da efetividade de serviço o militar fica na situação de licença ilimitada, sem direito a vencimento até atingir a idade de passagem à situação de reforma.

diferente, que outras práticas e mecanismos de gestão deverão ser criados para uma adequada gestão de carreiras. É também para dar resposta a estes desafios que nas secções seguintes se continua a desenvolver o presente estudo.

Na seção seguinte procede-se a uma análise crítica do modelo de carreiras atual, recorrendo-se, para isso, à definição das principais variáveis do modelo e das respetivas magnitudes (indicadores).

## 5. ANÁLISE CRÍTICA DO MODELO DE CARREIRAS

### 5.1. Caraterização geral dos contextos nacional e internacional que justificam a evolução do modelo

O realinhamento político e geoestratégico subsequente ao fim da Guerra Fria e à implosão da União Soviética e, posteriormente, os ataques terroristas em larga escala (*e.g.*, o 11 de setembro de 2001 em Nova York; o 11 de março de 2004 em Madrid) evoluíram, mais recentemente, para uma panóplia de novas ameaças, riscos e desafios à segurança internacional, mais globais e imprevisíveis. As guerras não institucionalizadas, irregulares, assimétricas e sem fronteiras, as "novas guerras", a que se refere Mary Kaldor, constituem uma nova forma de violência, mais ou menos organizada, um misto de guerra, "limpeza étnica", terrorismo, crime organizado, violação dos mais elementares Direitos Humanos e desenvolve-se sobretudo no contexto de estados "falhados" ou desintegrados (Kaldor, 2001).

Estas alterações têm conduzido à necessidade de encontrar outro tipo de respostas militares, menos tradicionais, multidimensionais e multidirecionais, cada vez mais conjuntas e combinadas e, frequentemente, não exclusivamente militares e envolvendo organizações internacionais e regionais de segurança e defesa (*e.g.*, ONU, NATO). Multiplicam-se, em vários pontos do Mundo, as designadas operações de apoio à paz, operações de não guerra, de resposta a crises e as missões humanitárias, sendo que a este novo contexto operacional está associado um alargamento substancial do espetro de atuação dos militares, designadamente fora do território nacional, a que vem juntar-se ainda uma eventual atuação no contexto interno, para além das situações já tipificadas na Lei (estado de sítio e de emergência), como o apoio às populações e a entidades nacionais de caráter civil (*e.g.*, organismos de proteção civil) e de segurança (forças e serviços de segurança), cujos conteúdos e limites continuam ainda em discussão.

Do ponto de vista militar, estas novas tipologias de operações e intervenções, associadas à componente tecnológica da evolução dos equipamentos e

dos sistemas de armas e à necessidade de respeitar uma maior e melhor racionalização dos recursos em geral, tem induzido alterações no perfil das forças militares no sentido da sua redução, constituição modular, melhor preparação e capacitação coletiva e individual para atuar num espetro conflitual mais alargado e no âmbito do apoio à Política Externa do Estado.

Às mutações ocorridas nos contextos político e geoestratégico e às questões operacional e tecnológica associam-se, numa complexidade crescente, as mudanças de cariz sociocultural e os mais recentes constrangimentos de natureza económico-financeira de âmbito nacional e internacional, aspetos estes que, sublimados pela pressão social e pela opinião pública, conduzem, tendencialmente, a uma perceção desfavorável em relação à importância e utilidade das forças militares e aos gastos inerentes à sua atividade. A convicção deste posicionamento sociopolítico oscila ainda, como considera Charles Moskos, com a perceção da ameaça à segurança e defesa, a qual muda com o contexto: "*…threat perception shapes the basic relations between the armed forces and society. This changes in time and character as well as in specifics*." (Moskos, 2005, p. 663).

Relativamente ao contexto sociocultural, as orientações internacionais relativas à formação e qualificação, de que se destaca o processo de Bolonha, vêm juntar-se às preocupações da Instituição Militar (IM) no que concerne à permanente adequabilidade da formação de base/inicial e da formação contínua ao longo da carreira para a aquisição das competências necessárias ao desempenho dos diversos cargos e funções inscritos nos diferentes patamares hierárquicos da estrutura da organização militar. O perfil de competências dos militares profissionais, em geral, e a matriz de liderança dos seus comandantes são aspetos de primordial importância, os quais, mercê da necessidade de aquisição de novas competências críticas, implicam uma efetiva revisão, corporizada na ampliação do anterior perfil do militar profissional.

O "soldado profissional" de Janowitz (1967) e o "cidadão-soldado", hoje mais sofisticado, melhor preparado e equipado, é também um "construtor da paz", um "diplomata" e um "agente humanitário". Estes aspetos têm conduzido a algumas revisões dos modelos de formação das escolas militares portuguesas no sentido de cumprirem dois importantes requisitos gerais: (a) a satisfação das necessidades funcionais concretas dos Ramos das FFAA em relação às competências críticas dos militares profissionais; e (b) a garantia de qualidade, em termos de comparabilidade com os sistemas nacionais, para que os modelos de formação possam ser avaliados e reconhecidos externamente

a partir dos mesmos instrumentos e parâmetros do ensino oficial nacional. Será importante perceber até onde as alterações introduzidas respondem efetivamente às mais recentes solicitações e exigências do contexto externo.

Foram referidos alguns dos principais ingredientes que, um pouco à semelhança do que tem acontecido em muitos outros países ocidentais, têm legitimado a adoção de uma matriz política nacional reformadora em relação à organização militar. Como consequência, tem-se assistido, nos últimos anos, a nível nacional, a constantes reestruturações e reorganizações do aparelho militar, traduzidas numa tendência sistemática de redução de estruturas e de efetivos em todos os níveis hierárquicos e, mais recentemente, com consequências importantes nas carreiras dos militares, por resultarem num corte drástico na progressão vertical[32], alterando substancialmente o padrão de gestão anteriormente vigente.

## 5.2. Identificação inicial das variáveis do modelo e das suas relações mais importantes

As variáveis que agora se apresentam situam esta reflexão, sobretudo, no nível concetual e teórico e refletem a complexidade de uma investigação que aborde as carreiras em contexto militar. São consideradas várias dimensões e diferentes níveis de abrangência/abstração, tendo sido definidas inicialmente quatro tipos de variáveis: (a) ambientais (exógenas); (b) internas (endógenas), relativas ao modelo atual e às práticas de gestão; (c) de resultado; e (d) intervenientes. No Quadro 5 apresenta-se uma sistematização das dimensões mais relevantes e dos seus atributos principais (primeiro e segundo níveis).

As **'Variáveis Ambientais' (contextuais)** são aquelas que, sendo exógenas, estão na origem do fenómeno. Prendem-se com:

– As mutações do ambiente internacional geopolítico e estratégico e a consequente alteração do espetro operacional (alargado) em que as forças militares atuam (emergência de novas missões), bem como com a questão da incorporação tecnológica a vários níveis;

[32] Algumas das reestruturações internas em relação ao contexto militar dos últimos dez anos inserem-se em programas de reformas nacionais, designadamente o Programa de Restruturação da Administração Central do Estado (PRACE) subsequente a 2005 (Governo, 2006), o Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC) (MF, 2011) e, ainda mais recentemente, o Programa de Apoio Económico e Financeiro a Portugal, celebrado com a União Europeia (UE), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Central Europeu (BCE) (Banco de Portugal, 2011a, 2011b). As orientações políticas macro destes três programas estabelecem como objetivo prioritário a redução dos custos da Administração Central do Estado (ACE) e a adoção de modelos de maior eficiência de funcionamento.

– A dimensão político-legal nacional, que se prende com as sucessivas alterações legislativas com implicações na estruturação e na gestão das carreiras dos militares;

–O contexto sociocultural (*e.g.*, representação social das FFAA portuguesas; adoção do Tratado de Bolonha);

As condições económico-financeiras, que condicionam ou determinam os orçamentos disponíveis;

– As condições demográficas, essenciais à manutenção de uma adequada base de recrutamento para as FFAA.

Por sua vez, as **'Variáveis Internas'** prendem-se com a estruturação/desenho do modelo de carreiras em vigor (sendo, por isso, mais estáveis) ou com as práticas de gestão (mais dinâmicas neste caso). Destacam-se as seguintes variáveis ou agrupamentos de variáveis:

– O desenvolvimento de carreira, variável esta central da estruturação e gestão de carreira, e principal variável dependente;

– O perfil de seleção/competências;

– O perfil de formação/competências;

– As necessidades orgânicas e funcionais;

– As tipologias de carreira;

– A mobilidade funcional;

– Os reguladores de carreira;

– A avaliação de carreira, funcionando como uma variável 'instrumental' da variável central 'desenvolvimento de carreira'.

As **'Variáveis Resultado'**, em sentido amplo, materializam, em grande medida, o efeito da influência das variáveis ambientais sobre as variáveis internas (modelo estatutário e práticas de gestão dos Ramos das FFAA), espelhando alguns dos principais problemas e disfunções, designadamente os constrangimentos atuais em relação à progressão de carreira e à consequente alteração de expetativas, a redução do estatuto social (atratividade e competitividade da carreira militar) e da qualidade do sistema de saúde dos militares (ADM) e do apoio social em geral. Estão aqui apenas representados alguns dos efeitos referidos, a título de exemplo, exercício este que é desenvolvido, quer durante esta análise crítica concetual, quer no âmbito do estudo empírico final.

As **'Variáveis intervenientes'** referem-se ao investigador (decorrente do seu posicionamento ontológico e epistemológico durante a pesquisa) e

ao *software* utilizado para apoio da codificação do material empírico. Como refere Vaz (2015), ajudam a explicar e a concetualizar a influência das variáveis independentes na variável dependente. A inclusão destas variáveis justifica-se, assim, com as questões epistemológicas e ontológicas que se prendem com o tipo de estratégia de investigação e o desenho da pesquisa utilizados no estudo

**Quadro 5 – Identificação de variáveis do modelo e das práticas de gestão de carreira**

| Tipo de variáveis | Identificação das magnitudes das variáveis | |
|---|---|---|
| | **De primeiro nível** | **De segundo nível** |
| **VARIÁVEIS AMBIENTAIS** (contextuais) | Ambiente internacional geopolítico e político--estratégico (mutações) | ▪ Ambiente de atuação das forças militares |
| | Ambiente operacional | ▪ Novas Missões e novos riscos para as forças militares |
| | Incorporação tecnológica | ▪ Sistemas de armas<br>▪ Equipamentos e material<br>▪ Sistemas de informação comando e controlo |
| | Contexto sociocultural | ▪ Representação Social das FFAA<br>▪ Tratado de Bolonha |
| | Contexto político-legal nacional – principais alterações legislativas (desde 1990) | ▪ Legislação enquadrante da Defesa Nacional<br>▪ Leis laborais (vínculos, carreiras e remunerações)<br>▪ Alterações estatutárias (EMFAR)<br>▪ Racionalização de efetivos |
| | Condições económico-financeiras | ▪ Orçamentos disponíveis (Leis do Orçamento)<br>▪ % do PIB |
| | Condições demográficas | ▪ População recrutável para as FFAA |

**Quadro 5 – Identificação de variáveis do modelo e das práticas de gestão de carreira (cont.)**

| Tipo de variáveis | Identificação das magnitudes das variáveis | |
|---|---|---|
| | **De primeiro nível** | **De segundo nível** |
| **VARIÁVEIS INTERNAS** (do MODELO atual e das PRÁTICAS DE GESTÃO) | **DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA** (variável central da estruturação e gestão de carreiras) | ▪ PERFIL DE SELEÇÃO (competências) |
| | | ▪ PERFIL DE FORMAÇÃO (competências) |
| | | ▪ NECESSIDADES ORGÂNICAS E FUNCIONAIS |
| | | ▪ TIPOLOGIAS DE CARREIRA |
| | | ▪ MOBILIDADE |
| | | ▪ REGULADORES DA PROGRESSÃO DE CARREIRA |
| | | ▪ AVALIAÇÃO DE CARREIRA |
| | PERFIL DE SELEÇÃO (competências) | ▪ Para ingresso na carreira |
| | | ▪ Perfis *ad hoc* para o desempenho de cargos durante a carreira |
| | PERFIL DE FORMAÇÃO (competências) | ▪ Formação Inicial para ingresso na carreira |
| | | ▪ Formação Contínua (cursos de carreira; outros cursos de qualificação) |
| | | ▪ Experiência Profissional (tipologias de cargos e funções desempenhados) |
| | NECESSIDADES ORGÂNICAS E FUNCIONAIS | ▪ Cargos/funções (tipologias) |
| | | ▪ Efetivos autorizados (na estrutura orgânica das FFAA e fora da estrutura das FFAA) |
| | TIPOLOGIAS DE CARREIRA | ▪ Com Mestrado (integrado) |
| | | ▪ Com Licenciatura |
| | MOBILIDADE | ▪ FUNCIONAL (colocação inicial e rotação entre cargos/ funções durante a carreira) |
| | | ▪ GEOGRÁFICA (cargos/funções em Território Nacional e fora do Território Nacional) |

**Quadro 5 – Identificação de variáveis do modelo e das práticas de gestão de carreira (cont.)**

| Tipo de variáveis | Identificação das magnitudes das variáveis | |
|---|---|---|
| | **De primeiro nível** | **De segundo nível** |
| **VARIÁVEIS INTERNAS** (do MODELO atual e das PRÁTICAS DE GESTÃO) (cont.) | REGULADORES DA PROGRESSÃO DE CARREIRA | ▪ **Progressão Vertical (promoções)**<br>- Postos existentes<br>- Modalidades de promoção a cada posto<br>- Níveis de formação exigidos em cada patamar<br>- Tempos mínimos de permanência nos postos<br>- Tempos máximos de permanência nos postos (no topo das carreiras) |
| | | ▪ **Progressão Horizontal**<br>- Cargos de comando, direção e chefia<br>- Cargos de estado-maior/assessoria<br>- Cargos técnicos/de execução |
| | | ▪ **Passagem à Reserva e à Reforma**<br>- Limites de idade e outras condições de passagem à situação de Reserva<br>- Limites de idade e outras condições de passagem à situação de Reforma |
| | AVALIAÇÃO DE CARREIRA | ▪ Perfis iniciais de ingresso na carreira (QP) |
| | | ▪ Perfis *ad hoc* (cargos/funções durante a carreira) |
| | | ▪ Sistema de Avaliação para progressão na carreira |

**Quadro 5 – Identificação de variáveis do modelo e das práticas de gestão de carreira (cont.)**

| Tipo de variáveis | Identificação das variáveis principais | |
|---|---|---|
| | **De primeiro nível** | **De segundo nível** |
| **VARIÁVEIS RESULTADO** – Diagnóstico (avaliação inicial) | PROGRESSÃO DE CARREIRA | Bloqueamento ou redução drástica das promoções;<br>Alteração de expetativas de carreira |
| | Estatuto social dos militares | (Redução da) atratividade da carreira militar;<br>(Redução da) competitividade da carreira militar (no mercado de trabalho) |
| | Apoio Social e Sistema de Saúde (ADM) | (degradação da) qualidade do apoio proporcionado pelo IASFA |
| **VARIÁVEIS INTERVENIENTES** | Investigador | Posicionamento ontológico e epistemológico |
| | *Software* | Escolha do instrumento de apoio à codificação/extração/refinamento |

Fonte: Contruído a partir da revisão teórica, análise documental e entrevistas semiestruturadas.

Na Figura 11 procuramos reduzir a complexidade do Quadro 5, representando, de uma forma gráfica, apenas os dois primeiros tipos de variáveis e alguns dos seus principais atributos.

O quadro de variáveis agora apresentado é apenas um primeiro esboço, funcionando como um memorando em forma gráfica, admitindo-se uma "redução" por integração de atributos de algumas variáveis ou supressão de outras. Algumas das variáveis, como se percebe, são "constructos teóricos não diretamente observados", sendo por isso latentes, podendo ser representadas ou medidas por outras variáveis observáveis (Vaz, 2015).

Uma combinação efetiva entre a análise documental e o trabalho empírico a apresentar posteriormente, centrado em metodologias qualitativas, deverá conduzir a um maior pragmatismo e a uma consequente simplificação do esboço apresentado. A utilidade das variáveis em relação à operacionalização do modelo, aspeto discutido depois, será outro importante critério que permitirá ajudar a sistematizar ainda mais o diagrama da Figura 11.

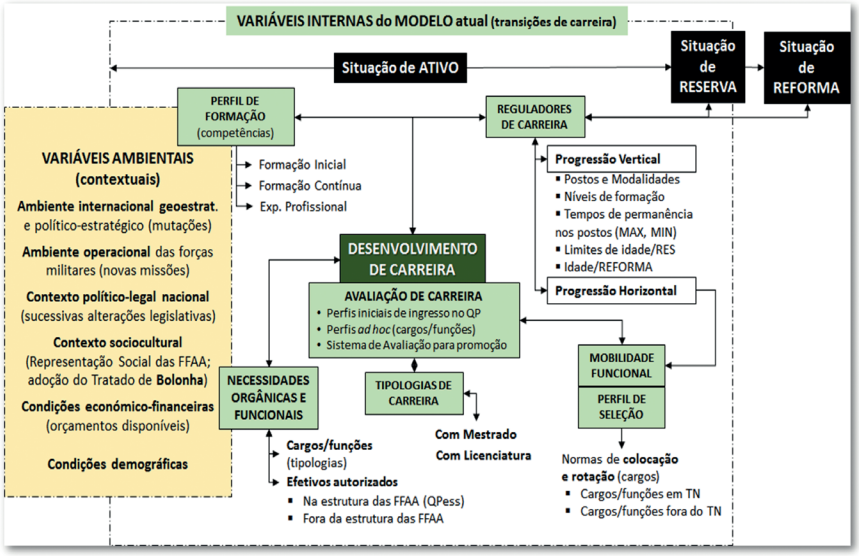



**Figura 11 – Sistematização das variáveis do modelo e das práticas de gestão de carreira**

Fonte: Contruído a partir da revisão teórica, análise documental e entrevistas semiestruturadas.

## 5.3. Análise crítica do atual modelo normativo de carreiras

Os modelos deverão ser construídos e fundamentados a partir da teoria (metamodelos). O modelo de carreiras dos militares das FFAA portuguesas fundamenta-se nas carreiras institucionalizadas ou organizacionais, em oposição às novas conceções de carreira, como são as carreiras *proteanas*, ou as carreiras sem fronteiras (Currie *et al.*, 2006; Weick, 1996), na medida em que as carreiras militares estão previamente definidas em letra de lei e são geridas, quase exclusivamente, pela organização militar.

Para a análise crítica do modelo de carreira dos militares das FFAA portuguesas definimos três critérios principais:

– Relação que se estabelece entre o modelo e o ambiente (*e.g.*, influência das variáveis contextuais; interdependência com subsistemas homólogos);

– Estruturação do modelo (grau de formalização e detalhe; complexidade); e

– Estratégia de operacionalização do modelo (tipo de gestão; grau de centralização; flexibilidade) (Souza, 2006).

No que concerne ao primeiro critério, as variáveis ambientais (contextuais) condicionam algumas das variáveis internas do modelo, designadamente as **necessidades orgânicas e funcionais** em termos de recursos humanos, as quais têm vindo a ser constantemente redefinidas, quer através de uma redução geral de efetivos, quer por uma diminuição seletiva dos cargos de topo da carreira.

O contexto político-legal nacional (mercê de constantes alterações legislativas) é outra das variáveis ambientais (Figura 11) que tem influenciado diretamente a variável interna **'reguladores de carreira'**, na medida em que as sucessivas revisões estatutárias têm definido, como analisámos anteriormente a propósito da evolução do modelo, novos reguladores, cada vez mais restritivos em termos de progressão de carreira (*e.g.*, aumento dos tempos de permanência nos postos; redução da percentagem de aumento de tempo de serviço; aumento dos limites de idade de passagem às situações de reserva e de reforma; imposição de outras limitações nas saídas definitivas das FFAA).

Tratando-se de carreiras institucionalizadas, admitia-se que as trocas com o ambiente fossem muito limitadas. No entanto, essas trocas ocorrem com alguma frequência. Para além do que acontece em relação às variáveis controladas pelo poder político, como vimos (as necessidades orgânicas e funcionais e os reguladores de carreira), ocorrem trocas em sentido inverso, a título temporário ou definitivo, designadamente através do desempenho de cargos fora da estrutura das FFAA, de natureza militar ou não estritamente militar, em território nacional (*e.g.*, no Ministério da Defesa Nacional; no Ministério da Administração Interna[33]; em cargos políticos[34]) ou no estrangeiro (*e.g.*, na estrutura da União Europeia ou da OTAN). A saída de pilotos da Força Aérea para companhias de aviação civis, que se verifica com alguma frequência e de forma quase sempre definitiva, é outra das trocas com o ambiente, esta mercê das elevadas qualificações destes Oficiais e da oferta protagonizada

[33] Como é o caso do desempenho de funções na Guarda Nacional Republicana.

[34] Por exemplo, em Camaras Municipais ou em Juntas de Freguesia, obedecendo, no entanto, a autorização para o desempenho desta tipologia de cargos a procedimentos próprios.

pelo mercado, conduzindo, internamente, a algumas dificuldades na gestão dos efetivos.

Em relação ao segundo critério – estruturação do modelo – verifica-se um grau de formalização e detalhe bastante elevado, o que torna o modelo complexo e de mais difícil operacionalização. As 'variáveis internas' do modelo e as suas relações principais, esquematicamente representadas nos diagramas das Figuras 11 e 12, traduzem a complexidade do sistema global. Estas variáveis, que concorrem para o '**Desenvolvimento de Carreira**' (tida como a variável dependente central), regulam as transições entre postos (mobilidade vertical), e entre cargos e funções (mobilidade funcional). O processo de desenvolvimento de carreira é conduzido tendo por base uma avaliação sistemática durante o percurso profissional do Oficial, pelo que a variável '**Avaliação de Carreira**' é instrumental neste desenvolvimento, merecendo por isso o correspondente destaque.

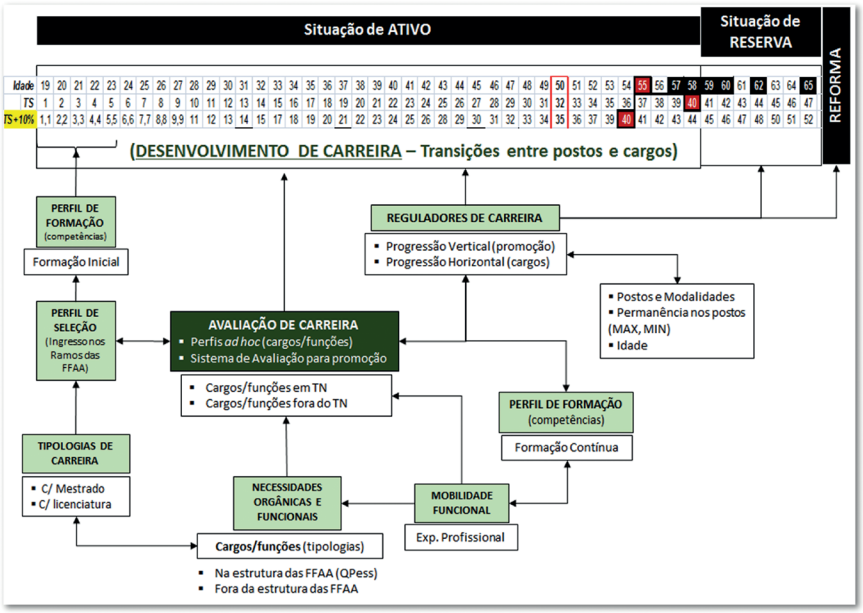



**Figura 12 – Estruturação simplificada do modelo: operacionalização das variáveis internas**

No que concerne ao terceiro critério – estratégia de operacionalização do modelo – constata-se que as variáveis internas são, quase exclusivamente,

controladas pela Instituição Militar, deixando uma margem de influência muito reduzida para os militares gerirem o seu próprio percurso profissional. As mais recentes alterações decorrentes das alterações ao quadro legal de referência, atrás sumariadas, vêm condicionar ainda mais a intervenção individual na definição das carreiras, afastando-as, cada vez mais, de um tipo de carreira, mais desejável, de natureza *proteana*. A própria estratégia de operacionalização do modelo é fortemente condicionada por algumas variáveis controladas pelo poder político (*e.g.*, orçamentos disponíveis).

Não obstante se trate formalmente de carreiras organizacionais em termos da sua estruturação e gestão, o contexto externo e os interesses dos militares, individualmente considerados, justificam há muito uma abertura a outras conceções e a outras formas de operacionalização do modelo. As pessoas deverão ser cada vez mais envolvidas nas decisões que as afetam e intervir na definição dos seus próprios percursos profissionais, mesmo que eles ocorram apenas no âmbito da organização militar. A pressão exercida pelas variáveis ambientais a que fizemos referência a isso conduz, sob pena de a organização militar ter que continuar a lidar com índices cada vez mais elevados de insatisfação e de desmotivação dada a estagnação que se tem verificado na progressão vertical de carreira, aspetos que serão objeto de reflexão, mais à frente, a propósito do estudo empírico incluído nesta investigação.

Admite-se que a excessiva centralização do processo de decisão sobre o desenho individual de carreira deixe de fora aspetos muito relevantes que, se aproveitados, poderiam melhorar a eficiência do desempenho dos militares e a sua motivação e satisfação, com consequências muito úteis para a organização militar.

Como coronário da análise crítica do atual modelo, sublinha-se que o controlo das variáveis ambientais pelo Poder Político e o controlo das variáveis internas pela organização militar têm tornado as carreiras cada vez mais institucionalizadas e, consequentemente, menos propícias à influência individual, quer na definição dos percursos profissionais, quer na sua própria gestão.

As sucessivas revisões do modelo normativo da carreira dos militares, em que a mais recente decorre do Decreto-lei n.º 90/2015 publicado em 29 de maio, reforçam esta conceção de dependência política e institucional, constituindo essas revisões processos de reestruturação essencialmente *top-down* conduzidos pelo Ministério da Defesa Nacional, por vezes com a colaboração muito reduzida dos Ramos das FFAA.

De um modo geral os entrevistados admitem que a conjugação entre a perda acentuada de especificidade da carreira militar e a reduzida influência

individual na definição dos percursos profissionais poderão, a curto prazo, reduzir drasticamente a competitividade deste tipo de carreiras no mercado de trabalho nacional, colocando em risco a sua atratividade externa aos olhos do cidadão comum.

Nas duas secções seguintes procede-se à apresentação dos principais aspetos relativos ao estudo empírico conduzido pelo autor, apenas sumariamente aqui exposto, o qual está integrado numa investigação mais abrangente, embora tendo igualmente por referência o objeto e as questões de investigação, previamente assinalados neste segundo estudo da presente publicação.

## 6. ESTUDO EMPÍRICO. PROJETO DE INTERVENÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS NA ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE CARREIRAS DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

A estruturação e a gestão de carreiras é, para as FFAA, um assunto central da política de gestão de recursos humanos e, para os militares, um tema da sua vida quotidiana, com consequências diretas no funcionamento da organização, na motivação e no desempenho individual e coletivo. Por isso, para além das respostas obtidas anteriormente, importa avaliar a perceção dos militares, individualmente considerados, em diversos patamares hierárquicos, sobre as sucessivas reconfigurações de carreira que têm sido introduzidas nos últimos anos, os principais problemas e disfunções daí decorrentes, o modo como afetaram e continuam afetar a vida profissional e familiar de cada um e que mudanças são preconizadas para mitigar os constrangimentos que foram identificados.

Dos resultados deste estudo empírico, após discussão e integração com os dados recolhidos e tratados nas secções anteriores, designadamente os decorrentes da análise crítica ao modelo de carreiras, da análise documental e de conteúdo aos diplomas legais e aos estudos e relatórios consultados, bem como das entrevistas semiestruturadas, emerge um constructo final, holístico e sistémico, que se admite que tenha potencial cognitivo e capacidade descritiva e explicativa suficientes, nos termos em que é considerado por Vaz (1998, p. 132), para ajudar a responder às principais questões da investigação e subsidiar a construção de um projeto de modelo de intervenção ao nível da estruturação e da gestão de carreiras nas FFAA portuguesas.

Nas subsecções seguintes apresenta-se, sumariamente, o relatório do estudo empírico, mencionando, entre outros aspetos, a aplicação do inquérito

por questionário, o processo de construção da base de dados com as respostas dos inquiridos e a sua migração para o *software* N-Vivo. Este material empírico é depois objeto de tratamento automático e manual, exportação e apresentação e discussão dos principais resultados. A integração final e relação aos principais problemas e disfunções de carreira e às soluções para os mitigar, quer sobre a sua estruturação formal (modelo), quer nas práticas de GRH, será posteriormente feita na secção sete deste estudo.

## 6.1. Recolha e organização dos dados do estudo empírico

### 6.1.1. Descrição geral de procedimentos

Para obter uma primeira avaliação sobre as perceções dos militares portugueses em relação à problemática das carreiras militares, foi construído um inquérito por questionário (perguntas abertas), com a finalidade de ser aplicado, via internet, a Oficiais das FFAA portuguesas com dez ou mais anos de experiência[35].

Após um pré-teste junto de três oficiais superiores, um de cada Ramo das FFAA, o inquérito foi aplicado em duas iterações, em 2014 (entre maio e junho) e em 2015 (junho). Esta recolha de dados foi efetuada no Instituto de Estudos Superiores Militares, nestas duas fases, permitindo aproveitar a presença de Oficiais dos três Ramos e também da Guarda Nacional Republicana[36] em frequência de cursos nos anos letivos de 2013/14 e de 2014/15. Foram igualmente incluídos Oficiais do corpo docente do Instituto aí colocados durante o mesmo período.

Como referido na subsecção 3.4 deste estudo, onde se pormenorizam algumas questões relativas à amostragem e instrumentação, trata-se de uma amostra não probabilística' ou 'empírica' e intencional (Pardal e Correia, 1995, p. 34; Vilelas, 2009, p. 246), obtida junto de cerca de dez dezenas de Oficiais Superiores das FFAA. Não obstante se tratar de uma amostra intencional e de proximidade, considera-se que a recolha final resultante se aproxima, de algum modo, de uma amostra probabilística, dado que as suas características

[35] O critério dos dez anos prende-se com a aquisição de experiência no desempenho de funções em contexto militar, aspeto considerado importante para responder às questões colocadas. Este tempo mínimo de experiência equivale a que os participantes tenham sido promovidos ao posto de 1.º tenente/capitão há pelo menos cinco anos, altura a partir da qual estão prestes a frequentar o Curso de Promoção a Oficial Superior.

[36] A razão da aplicação do inquérito aos Oficiais da GNR prende-se com o facto de o Curso de Estado-Maior Conjunto integrar Oficiais da Guarda e porque o desenho da carreira é praticamente "decalcado" do modelo de carreiras dos militares das FFAA.

se assemelham às da população alvo – o universo de Oficiais superiores dos Ramos das FFAA – na medida em que estão representados todos os postos de Oficial Superior e todas as classes, armas/serviços e especialidades dos respetivos Ramos, e cuja dimensão ultrapassa as dez dezenas de inquiridos com 'respostas válidas'.

Nas duas ilustrações seguintes mostra-se a constituição geral dos temas abordados nas perguntas do questionário (versões de 2014 e de 2015) e, posteriormente, a caraterização das respetivas amostras.

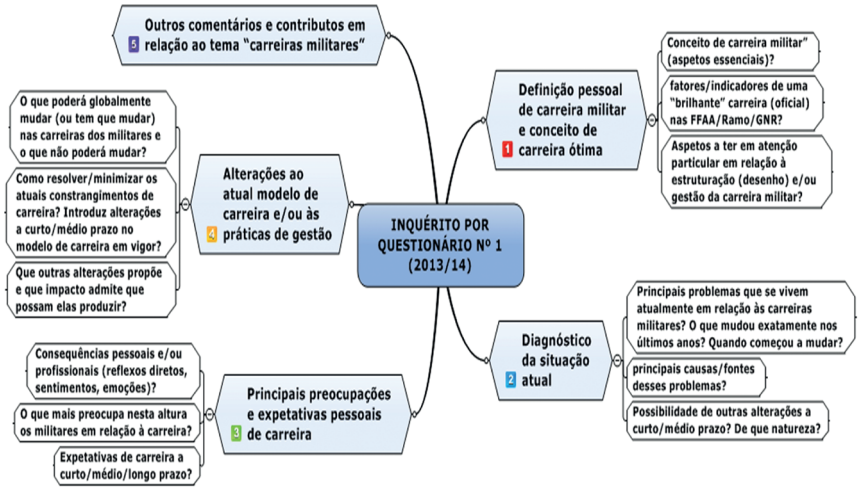



**Figura 13 – Inquérito por questionário: temas abordados no questionário (versão 2014)**

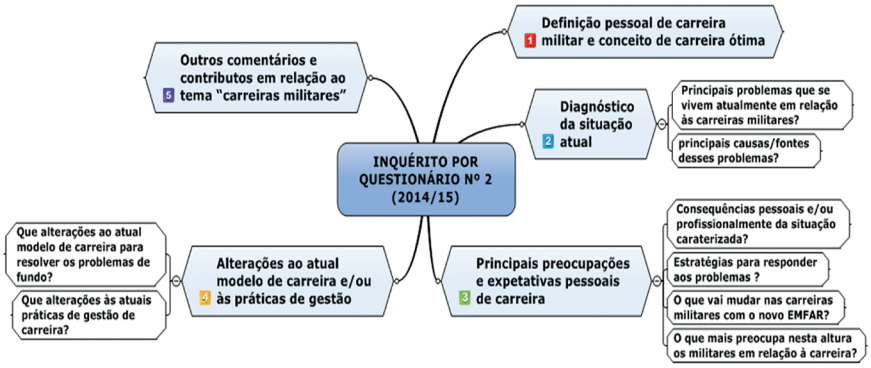



**Figura 14 – Inquérito por questionário: temas abordados no questionário (versão 2015)**

As alterações introduzidas no inquérito n.º 2 justificam-se por duas ordens de razões. Em primeiro lugar, porque se percebeu que seria importante introduzir mais alguma sistematização e separação dos temas, dadas as respostas obtidas no primeiro inquérito, em relação às quais foi feita uma primeira e superficial análise de conteúdo. Uma segunda razão prende-se com a recente aprovação de uma nova versão do EMFAR, em 29 de maio de 2015, em relação ao que foi inserida uma nova pergunta.

As Tabelas 1 e 2 refletem a caraterização da "amostra" (respostas obtidas) nos dois anos letivos, nos termos em que foi definida a construção dos questionários.

**Tabela 1 – Amostra obtida no inquérito por questionário versão 2014**

| Posto | | | Ramo/GNR | | | Idade | | | Género | | | Tempo de serviço | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CMG/COR | 6 | 14% | Marinha | 5 | 12% | 31-35 | 9 | 21% | Masculino | 41 | 95% | 11-15 | 5 | 12% |
| CFR/TCOR | 6 | 14% | Exército | 19 | 44% | 36-40 | 16 | 37% | Feminino | 2 | 5% | 16-20 | 12 | 28% |
| CTEN/MAJ | 15 | 35% | Força Aérea | 9 | 21% | 41-50 | 11 | 26% | | | | 21-30 | 15 | 35% |
| 1TEN/CAP | 16 | 37% | GNR | 10 | 23% | 51-55 | 7 | 16% | | | | 31 ou mais | 11 | 26% |
| | 43 | 100% | | 43 | 100% | | 43 | 100% | | 43 | 100% | | 43 | 100% |

**Tabela 2 – Amostra obtida no inquérito por questionário versão 2015**

| Posto | | | Ramo/GNR | | | Idade | | | Género | | | Tempo de serviço | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| CMG/COR | 7 | 11% | Marinha | 6 | 10% | 31-35 | 17 | 27% | Masculino | 60 | 95% | 11-15 | 6 | 10% |
| CFR/TCOR | 2 | 3% | Exército | 30 | 48% | 36-40 | 22 | 35% | Feminino | 3 | 5% | 16-20 | 31 | 49% |
| CTEN/MAJ | 18 | 29% | Força Aérea | 18 | 29% | 41-50 | 17 | 27% | | | | 21-30 | 8 | 13% |
| 1TEN/CAP | 36 | 57% | GNR | 9 | 14% | 51-55 | 7 | 11% | | | | 31 ou mais | 18 | 29% |
| | 63 | 100% | | 63 | 100% | | 63 | 100% | | 63 | 100% | | 63 | 100% |

Para a recolha dos dados dos inquiridos, o questionário foi elaborado a partir de uma ferramenta do '*Google Drive*' disponível na internet e os dados foram recolhidos numa base de dados em Excel, automaticamente criada. Esta base de dados foi posteriormente preparada para ser importada pelo programa *N-Vivo*. Nesta preparação foram corrigidos alguns erros ortográficos e selecionados os elementos de texto, tendo sido retirados apenas os casos que apresentavam uma ausência quase total de respostas (três casos). Dos 106 respondentes (casos) iniciais restaram 103, tendo sido retirados dois casos da primeira iteração (2014) e um caso da segunda iteração (2015).

Depois da importação da base de dados do Excel, seguiu-se a sua configuração e manipulação, apoiada no *software N-Vivo,* a partir do que foram desenvolvidas as diversas categorias teóricas (nós) no âmbito de cada pergunta/resposta e em relação ao texto completo importado, como adiante se pormenoriza.

### 6.1.2. Detalhes do Projeto e manipulação metodológica dos dados

A análise dos dados/material empírico processou-se após a sua recolha, primeiro, separadamente e de uma forma sumária sobre cada uma das amostras de 2014 e de 2015. Dado que os resultados das duas iterações não apresentavam diferenças significativas (excluindo as respostas às perguntas únicas de cada inquérito), a análise foi posteriormente feita sobre o total dos inquiridos. Este procedimento foi efetuado, quer de um modo agregado, quer em relação ao texto das respostas às perguntas dos quatro grupos de questões previamente definidos: (a) conceção de carreira militar; (b) atuais problemas e disfunções de carreira; (c) como esses problemas têm afetado os militares; e (d) propostas de solução.

Na Figura 15 sintetiza-se o processo de recolha e análise do material empírico com vista à posterior interpretação/ análise de dados.

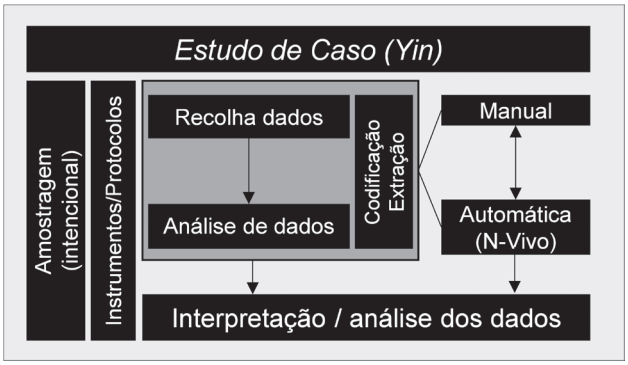



**Figura 15 – Processo de recolha e análise do material empírico**

Apesar de ter sido profusamente utilizada a codificação automática, para a apresentação do trabalho final foi necessário recorrer com frequência à codificação manual, de modo a tornar o resultado final mais satisfatório. Por essa razão, foi conduzida, de forma sistemática e conjugada com a codificação automática, uma análise de conteúdo, ainda que muitas vezes de forma abreviada.

Em termos dos detalhes do projeto e da sua manipulação metodológica, foram inicialmente consideradas as seguintes fases:

– Análise prévia do projeto e dos seus objetivos;

– Preparação dos dados para importação;

– Importação dos dados para análise;

– Estruturação do projeto e respetiva organização dos dados;

– Documentação e registo do projeto;

– Criação de consultas iniciais (frequências de palavras por cada conjunto de respostas) e de temas automáticos (identificação de grandes temas para cada uma das questões);

– Avaliação e identificação dos passos seguintes.

Uma vez identificados os grandes temas para cada uma das questões (implícitos nas perguntas), deu-se início à criação da estrutura de nós no projeto, com recurso a uma pesquisa de palavras-chave e codificação do respetivo conteúdo[37]. Com base nesta análise, identificaram-se as categorias e as subcategorias para cada uma das questões.

Para a criação dos nós foi utilizada uma escala de três níveis (incluindo sinónimos). Para a construção do nível 1 (grandes dimensões) foi feita uma pesquisa de texto disseminado para contexto estreito. Para a pesquisa dos níveis seguintes ou inferiores (2 e 3) foi feita uma pesquisa de texto direcionada ao nível 1 e disseminada para referência de codificação. Algumas categorias de nível 3, criadas automaticamente, não foram conclusivas. A razão deve-se ao facto da categoria de nível 1 ter poucas referências, justificando assim a sua codificação manual.

As questões foram tratadas separadamente e, depois, agregadas no âmbito de cada grupo de questões. Os *outputs* do primeiro grupo – conceção de carreira militar – foram pormenorizadamente avaliados antes de avançar com a criação dos outros temas. Cada fase envolveu a criação das consultas, a sua gravação para posterior análise, os registos diversos e verificação/validação do conteúdo.

Foi criada uma consulta com o nome "fora do baralho", para cada questão, para verificar quais as referências que não foram sub-categorizadas. As referências daqui resultantes podem ter resultados de um dos seguintes aspetos: (a) não foram consideradas tendo em conta as palavras-chave utilizadas; ou (b) as pesquisas das subcategorias de nível 3 foram sempre dirigidas à categoria mãe (nível 2) e não à categoria principal (nível 1). Neste sentido, foi analisado o *output* da pesquisa de codificação "fora do baralho" e procedeu-se à sua codificação manual.

Por fim, no âmbito de cada pergunta e conjuntos de perguntas foram analisados os *outputs* das categorias criadas e feitas alterações pontuais.

[37] Os nós resultam da identificação dos principais temas de cada uma das questões. O processo inicial foi automatizado com recurso à "Auto codificação". Os temas foram identificados automaticamente para cada uma das questões a partir de consultas de frequência de palavras, direcionada para cada uma das questões (codificada em Nós//Questionários).

## 6.2. Principais resultados do estudo empírico. Apresentação e discussão inicial de resultados

Na sequência de uma análise prévia, em separado, como referido na subsecção anterior, não se verificaram diferenças significativas entre as respostas às perguntas comuns dos dois questionários, pelo que foram consideradas em conjunto no projeto. Os resultados apresentados de seguida são uma parte, a mais significativa, das extrações (manuais e automáticas) efetuadas durante o estudo, de forma descritiva ou sob a forma de rede semântica / mapa conceptual.

A codificação e as sucessivas extrações das categorias (nós) principais e elementares permitiu, no âmbito de cada conjunto de perguntas e como um todo, ir aumentando progressivamente o nível de abstração concetual em direção a um constructo cada vez mais integrado. De um modo geral, considera-se que foi garantida a saturação teórica das propriedades das categorias de nível 1 no âmbito de cada conjunto de perguntas.

Os resultados são de seguida descritos e discutidos por cada questão e por grupos de questões.

### 6.2.1. Conceção de Carreira Militar e Carreira de Referência

Para proceder ao levantamento dos resultados deste primeiro conjunto de perguntas, ("2.1[38] – Decorrente da sua vivência em contexto militar, o que é para si a "carreira militar" (aspetos essenciais)"; e "2.2 – Em sua opinião, que fatores/indicadores demonstram que um dado militar (Oficial) tem/teve uma carreira "ótima"/de referência nas FFAA/Ramo/GNR)", foi feita uma análise em separado de cada pergunta e, posteriormente, os resultados das duas perguntas foram comparadas em relação às dimensões emergentes no âmbito dos três níveis.

O **Conceito de Carreira Militar** (relativo à primeira pergunta – 2.1) é apresentado pelos respondentes a partir de seis grandes dimensões: percurso, desempenho, progressão, valores, formação e aprendizagem, necessidades e interesses. Na Figura 16 procura-se sintetizar essas dimensões e o seu valor relativo em face da frequência de palavras-chave utilizadas.

[38] Nota-se que as perguntas relativas aos dados demográficos e profissionais constituíram, nos dois inquéritos, a questão 1, nas suas várias alíneas (1.1 Idade; 1.2 Género; 1.3 Ramo/GNR; 1.4 Posto; 1.5 Anos de Serviço; 1.6 Função atual / Discente (Curso que frequenta)), e as perguntas relativas aos motivos da investigação iniciaram-se em 2. Assim, quando nos referirmos às questões de investigação, haverá uma aparente discrepância entre os conjuntos mencionados em cada momento e a respetiva numeração.




**Figura 16 – Dimensões do conceito de Carreira Militar – codificação final**

Fonte: Construído a partir do inquérito por questionário.

Por sua vez, cada uma destas seis grandes dimensões do nível 1 são agregações de dimensões de nível 2, como a seguir se mostra nos dois exemplos seguintes 'Percurso' e 'Progressão' (Figuras 17 e 18).

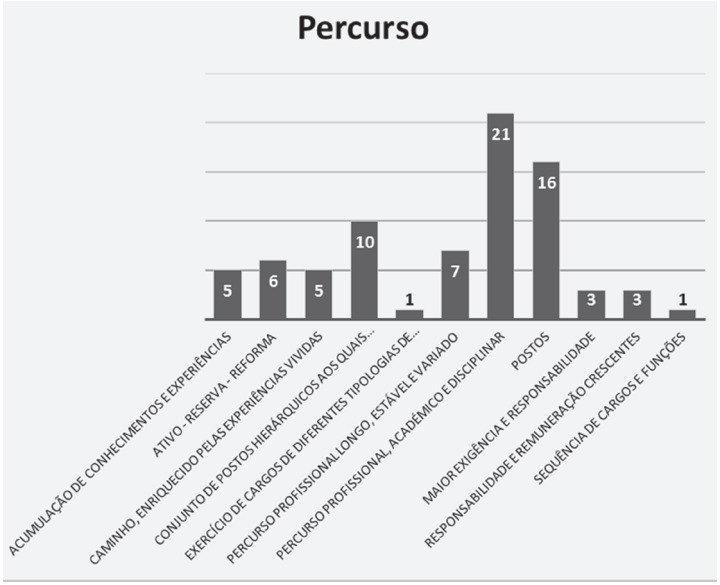



**Figura 17 – Dimensões de nível 2 do conceito de Carreira Militar – 'Percurso'**

Fonte: Construído a partir do inquérito por questionário.




**Figura 18 – Dimensões de nível 2 do conceito de Carreira Militar – 'Progressão'**

Fonte: Construído a partir do inquérito por questionário.

O **Conceito de Carreira de Referência** (relativo à segunda pergunta deste primeiro grupo de questões – 2.2) apresenta uma configuração muito semelhante ao conceito de Carreira Militar. Embora num formato diferente (rede semântica), a partir da Figura 19 percebe-se, no entanto, que emerge da análise uma nova dimensão de nível 2, o 'Reconhecimento Público', justificada na medida em que se trata de uma avaliação sobre uma carreira "real" – este reconhecimento surge como uma parte essencial na perceção dos inquiridos. Por outro lado, desapareceu a dimensão 'Percurso', que, após uma análise comparativa mais fina ao nível das dimensões de níveis 2 e 3, se percebeu que está integrada nas dimensões 'Desempenho', 'Progressão' e 'Formação e Aprendizagem'. Na Figura 19 apontam-se, ainda, algumas das dimensões de nível 3 decorrentes das respostas à pergunta 2.2 do questionário.

Ao comparar as diversas dimensões comuns no âmbito das duas perguntas do primeiro grupo – Conceito de Carreira Militar (2.1) *versus* Carreira de Referência (2.2) – percebeu-se que a descrição qualitativa dos inquiridos em relação à primeira pergunta (expressa designadamente nas dimensões de nível 2) é, de um modo geral, muito mais rica e complexa. A título de exemplo, apresentam-se nas Figuras 20 e 21 as diferenças em relação às dimensões 'Progressão' e 'Formação e Aprendizagem'.

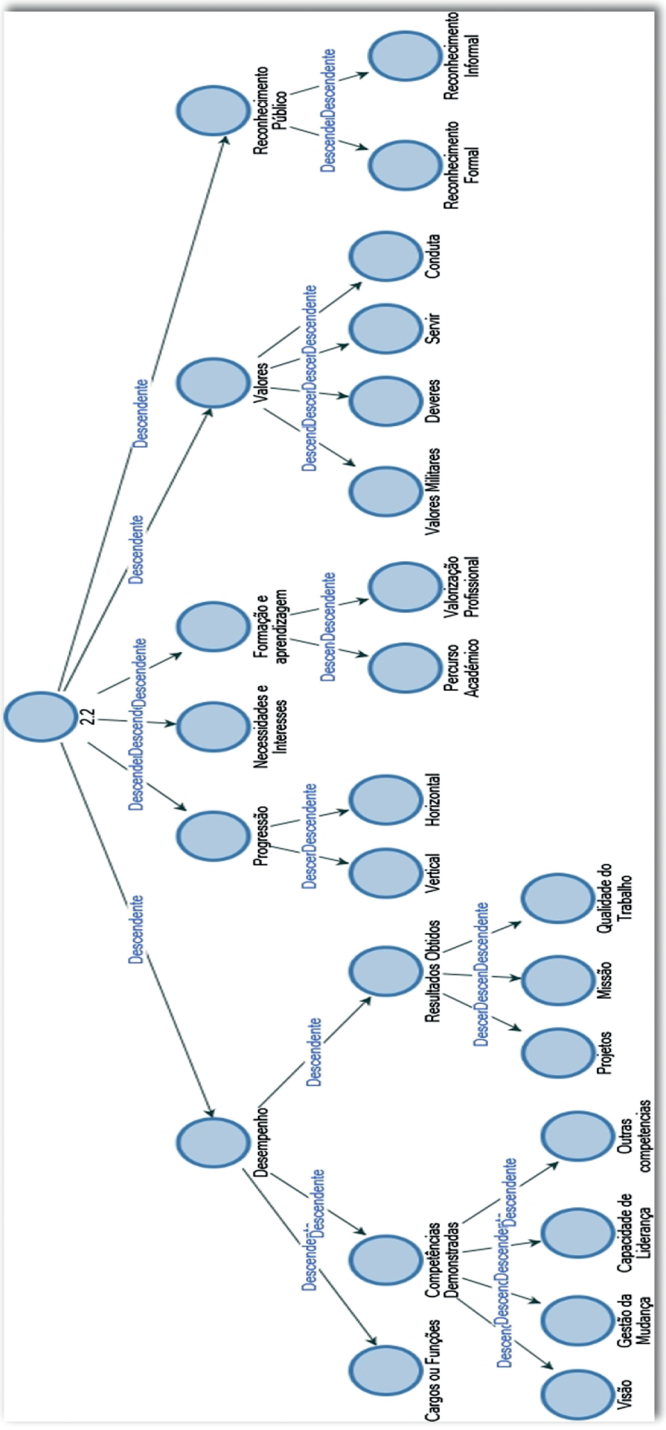



**Figura 19 – Dimensões do conceito de 'Carreira de Referência – codificação final**

Fonte: Construído a partir do inquérito por questionário.

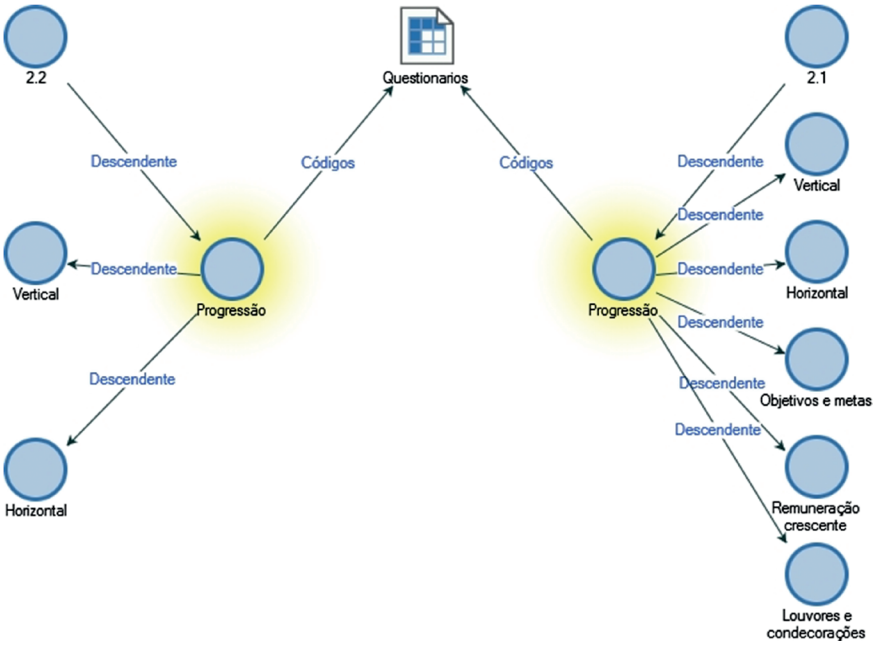



**Figura 20 – Dimensão 'Progressão' nas perguntas do primeiro grupo – Conceito de Carreira Militar (2.1) *versus* Carreira de Referência (2.2)**

Fonte: Construído a partir do inquérito por questionário.

A conjugação das dimensões de nível 1 obtidas a partir das respostas às duas perguntas do primeiro grupo, conjugadas com as correspondentes dimensões dos níveis inferiores, permite consolidar o conceito formal estatutário e, porque os indicadores são mais ricos e abrangentes, propor ainda uma definição mais completa para o conceito de Carreira Militar – assumida na perspetiva dos militares inquiridos e, portanto, informal. Esta definição e os seus componentes, que poderá ser utilizada no âmbito da GRH dos militares dos Ramos das FFAA, são discutidos posteriormente, na secção sete deste estudo.

### 6.2.2. Problemas e disfunções de carreira

Para proceder ao levantamento dos principais problemas e disfunções de carreira percecionados pelos Oficiais inquiridos, foram analisados transversalmente os estratos de texto das duas perguntas deste segundo conjunto: "3.1 – Sob o seu ponto de vista, quais são os principais problemas que se vivem atualmente em relação às carreiras militares"; e "3.2 – Quais são/têm sido, na sua perspetiva, as principais causas/fontes desses problemas".

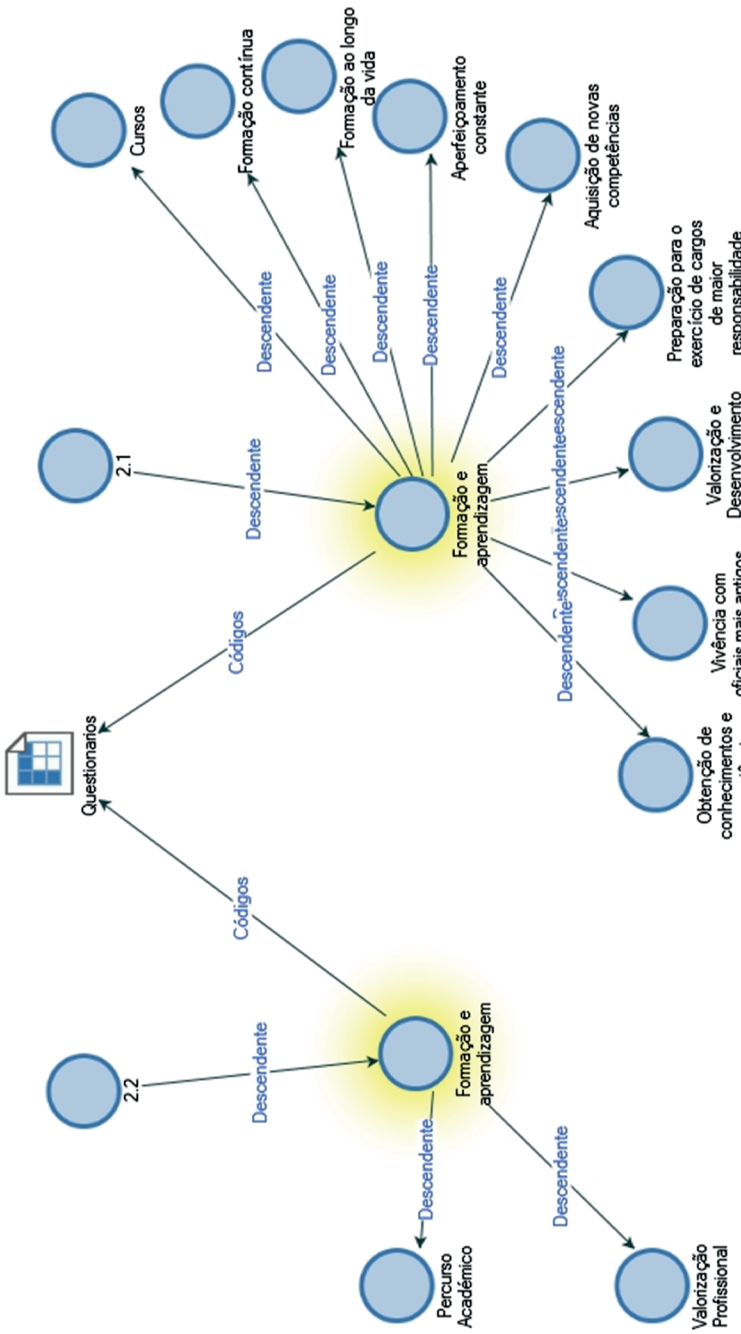



**Figura 21 – Dimensão 'Formação e Aprendizagem' nas perguntas do primeiro grupo – Conceito de Carreira Militar (2.1) *versus* Carreira de Referência (2.2)**

Fonte: Construído a partir do inquérito por questionário.

Dos problemas e disfunções identificados pelos respondentes do inquérito por questionário relevam-se os sentimentos[39] de insegurança e incerteza a cada momento e quanto ao futuro, o que tem conduzido a expetativas frustradas em relação à progressão de carreira, e a redução de vencimento e consequente perda de poder de compra. Os motivos mais vezes mencionados prendem-se com opções políticas que provocam alterações sucessivas das "regras do jogo" e também com deficiências ao nível da gestão das carreiras. Esta deficiente gestão, ela própria identificada como um problema, decorre, na perceção dos inquiridos, de disfunções em relação aos efetivos, da dificuldade em definir e executar verdadeiros planos de carreira, bem como de uma preocupante ausência de informação e de um efetivo sistema de acompanhamento e aconselhamento de carreira, o que condiciona a conjugação de interesses entre a organização e o militar, e dificulta uma tomada de decisão participada. Externamente, as deficiências na gestão prendem-se, sobretudo, com uma reduzida capacidade de negociação com a tutela.

A perda de valor da carreira militar é outro dos problemas apontados pelos inquiridos por questionário, ficando a dever-se quer a motivos externos, quer internos à organização militar. Como principais motivos são referidos as opções políticas e as consecutivas alterações do enquadramento normativo, aproximando o contexto castrense do funcionalismo público, com reflexos, designadamente: na redução de especificidades da carreira militar; no desprestígio socioprofissional da função militar; e na carência de recursos.

É também classificado pelos respondentes, ainda que pontualmente, um certo "posicionamento individual errado", significando, por um lado, aproveitamento de situações de menor definição do contexto legal ou de carência de diretivas e orientações internas ao nível da gestão, em prol das carreiras individualmente consideradas; e, por outro lado, um afastamento crescente em relação aos valores e práticas de referência castrenses e uma relativa acomodação a situações mais vantajosas ou de menor dificuldade, a que alguns respondentes designam genericamente por "postura ocupacional".

Nas Figuras 22, 23 e 24 procuram sintetizar-se os principais problemas e disfunções de carreira descritos pelos Oficiais respondentes, correspondendo os respetivos conteúdos textualmente às respostas selecionadas (mais representativas).

[39] A questão dos sentimentos, positivos e negativos, é explorada em pormenor na subsecção seguinte.

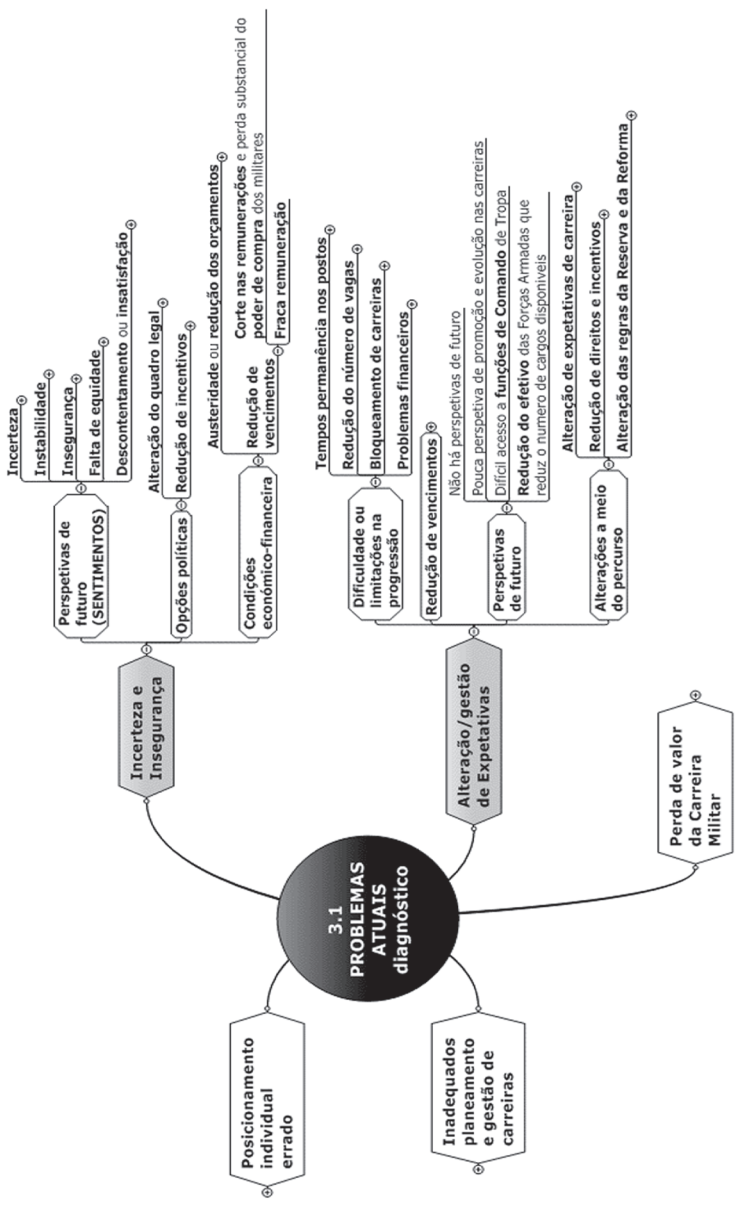



**Figura 22 – Problemas e disfunções de carreira – 'Incerteza e Insegurança' e 'Alteração/Gestão de Expetativas'**

Fonte: Construído a partir do inquérito por questionário.

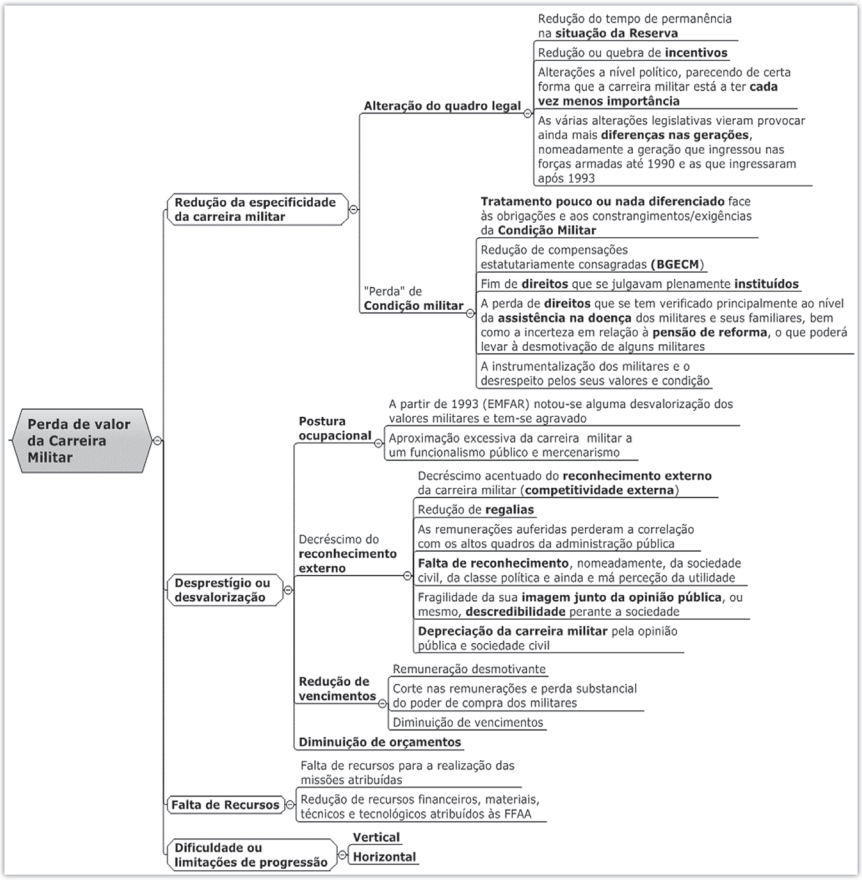



**Figura 23 – Problemas e disfunções de carreira – 'Perda de Valor da Carreira Militar'**

Fonte: Construído a partir do inquérito por questionário.

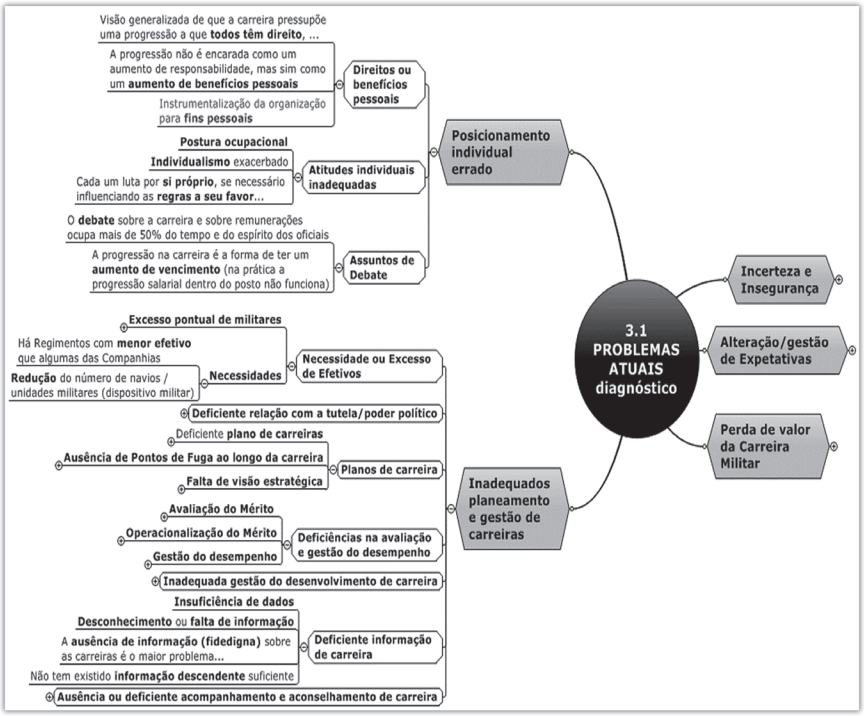



**Figura 24 – Problemas e disfunções de carreira – 'Incerteza e Insegurança' e 'Alteração/Gestão de Expetativas'**

Fonte: Construído a partir do inquérito por questionário.

### 6.2.3. Como os problemas e disfunções de carreira afetam os militares

As sucessivas alterações ao quadro estatutário têm conduzido a um ambiente de crescente incerteza e insegurança sobre o futuro profissional dos militares, alterando constantemente as suas expetativas de carreira. Para analisar os efeitos dos problemas e disfunções de carreira sobre os Oficiais, foram percorridos transversalmente os estratos de texto das várias perguntas deste terceiro conjunto, no sentido de identificar sentimentos positivos e negativos: "4.1 – Como o afeta/afetou pessoal e/ou profissionalmente a situação caraterizada anteriormente"; "4.2 – Que estratégias utilizou/tem utilizado para responder aos problemas que o/a afetaram/têm afetado" (apenas no QUESTIONÁRIO N.º 2 – aplicado em 2015); "4.3 – O que mais o preocupa nesta altura em relação à sua carreira (eleja até três aspetos)"; e "4.4 – Quais

as suas reais expetativas de carreira a curto/médio/longo prazo" (apenas no QUESTIONÁRIO N.º 1 – aplicado em 2014).

Os sentimentos positivos prendem-se sobretudo com aspetos como: expetativas positivas em relação a promoções e a colocações; a perceção da justiça nas promoções face ao mérito relativo; o acreditar nas chefias em relação à condução dos processos de gestão de carreira; a expetativa em relação ao desempenho de funções futuras; a possibilidade de conciliação da evolução na carreira com aspetos da vida pessoal e familiar; o acreditar nas competências próprias para servir o país nas FFAA.

Por seu turno, os sentimentos negativos, em maior número, traduzem-se em insegurança, insatisfação, frustração, desmotivação, desinteresse, indiferença e acomodação, e referem-se aos seguintes aspetos: a perceção e convicção de destruição progressiva da imagem e do estatuto do militar; as reduzidas expetativas de progressão na carreira e de colocações adequadas às competências e mérito relativo; a reduzida transparência de processos de gestão; a redução acentuada na remuneração e a consequente perda de poder de compra; a dificuldade em compatibilizar a carreira com assuntos pessoais e Família; a discrepância entre o aumento de responsabilidades e competências e o respetivo reconhecimento formal; a perceção em relação ao exercício muito limitado do dever de tutela; a dificuldade de resolução de problemas a longo prazo e de forma consistente.

No Quadro 6 apresentam-se, a título de exemplo, algumas expressões que traduzem os referidos sentimentos positivos e negativos.

**Quadro 6 – Forma como os problemas de carreira afetam os Oficiais –**

| SENTIMENTOS POSITIVOS | SENTIMENTOS NEGATIVOS |
|---|---|
| • Gosto e amo a vida militar;<br>• Estou otimista; Mantenho as expetativas iniciais; Penso que serei promovido a curto prazo;<br>• Espero desempenhar funções adequadas às minhas competências; | • Destruição da imagem e do estatuto do militar; Redução da visibilidade e do estatuto dos militares; As alterações introduzidas são uma injustiça;<br>• Tentativa de aproximar um militar a um funcionário público;<br>• Sentimento de incapacidade para cumprir totalmente a missão; |

**Quadro 6 – Forma como os problemas de carreira afetam os Oficiais – sentimentos positivos e negativos (cont.)**

| SENTIMENTOS POSITIVOS | SENTIMENTOS NEGATIVOS |
|---|---|
| • Acredito numa progressão harmoniosa e mais justa; Espero ter direito a progressão na carreira e a progressão por mérito;<br>• Reconhecimento militar e civil do mérito;<br>• Optei por uma colocação próxima da minha área de residência;<br>• Não tenho preocupações; Nada me preocupa;<br>• Acredito nos chefes militares; Acredito que as Chefias estão a trabalhar num modelo de gestão de carreiras que permita uma progressão harmoniosa;<br>• Espero aplicar as minhas competências de forma que possa realizar-me profissionalmente;<br>• Espero conseguir crescer intelectualmente, militarmente e como cidadão nesta organização;<br>• Espero ter possibilidade de evoluir na carreira;<br>• Tento conciliar a vida profissional e familiar da melhor maneira;<br>• Continuarei a servir o país nas FFAA enquanto for considerado útil e respeitado;<br>• As expetativas são moderadas em relação à ocupação de cargos adequados ao meu perfil; | • Desinteresse; Indiferença; Frustração; Incerteza e falta de comunicação; O conformismo e a impotência impera; A conversa e falta de realizações multiplica-se;<br>• Acomodação e desmotivação profissional; A motivação é um exercício difícil;<br>• Dificuldade de progressão na carreira; Congestionamento de carreiras; A previsível asfixia na progressão Vertical; Carreira seriamente afetada no que diz respeito a direitos que têm vindo ser retirados;<br>• Tenho muito poucas expetativas a curto/médio/longo prazo; Esperar pela promoção e que haja um milagre até JUL2018;<br>• Constante incerteza; Será este o último EMFAR a curto, médio prazo?<br>• Perda de cargos desafiantes e de prestígio (em termos nacionais);<br>• Não existem oportunidades porque os lugares estão ocupados até à extinção biológica daqueles que os ocupam;<br>• Falta de transparência em promoções e colocações;<br>• O congelamento das promoções (2011) despertou um sentimento de insegurança que condicionou as minhas opções pessoais/familiares;<br>• Não haver gestão de carreiras e não se valorizar os que têm formação de base específica para o desempenho de funções;<br>• Existe uma grande insegurança e incerteza quanto ao futuro profissional; Atualmente é difícil de estabelecer uma perspetiva de futuro; Clima de incerteza e de insegurança (aquilo que é hoje poderá ser diferente amanhã);<br>• Difícil compatibilização da carreira em relação a assuntos pessoais e Família; A constante insegurança inibe o planeamento a longo curso da vida familiar; |

**Quadro 6 – Forma como os problemas de carreira afetam os Oficiais – sentimentos positivos e negativos (cont.)**

| SENTIMENTOS POSITIVOS | SENTIMENTOS NEGATIVOS |
|---|---|
| • Mantenho a vontade de cumprir e de dar o meu melhor, embora com menos motivação;<br>• Espero ter conhecimento prévio do "percurso" para melhor gerir a questão familiar. | • Redução acentuada na remuneração e perda de poder de compra; Deixar de usufruir de mais remuneração por não ser entretanto promovido; Remunerações pouco apelativas (mesmo com promoções); Pior qualidade de vida; Dificuldade económica perante compromissos assumidos, num contexto que hoje se agravou; Dificuldades financeiros decorrentes de expetativas planeadas e que não foram cumpridas;<br>• As colocações sem qualquer tipo de atenção ao percurso do militar apenas agravam a situação financeira que atualmente é cada vez mais difícil;<br>• Estando a terminar o CEMC, entristece-me o facto de… não se dignar a perguntar-me para onde gostaria de ser colocado; Ser colocado numa área de desconforto profissional; Sentimento de injustiça; Pouca transparência nos processos face ao aumento de insatisfação; Mediante a conjuntura atual reconheço que terei dificuldades em exercer as funções e cargos que ambiciono; A falta de perspetiva no respeitante ao desempenho de cargos desafiantes do ponto de vista profissional;<br>• Reduzido exercício do dever de tutela, incapacidade de encontrar soluções no quadro atual;<br>• Ausência de reconhecimento "real, isento e objetivo" pelos superiores;<br>• A incapacidade das instituições permitirem a conjugação dos interesses pessoais com os institucionais;<br>• O facto de o aumento de responsabilidades e de competência que advêm da progressão na carreira não serem reconhecidos nem valorizados;<br>• A nível das chefias superiores a elevada rotação não permite a resolução de problemas a longo prazo;<br>• Mais difícil obter a motivação e coesão por parte dos meus subordinados/ colaboradores. |

Fonte: Diagrama construído a partir do inquérito por questionário.

### 6.2.4. Propostas de solução

Para preparar a análise das respostas ao último conjunto de questões – propostas de solução – foram avaliadas individualmente as respostas a cada pergunta e, posteriormente, foram integrados e analisados transversalmente todos os estratos de texto selecionados das várias perguntas deste quinto e último conjunto: "5.1 – Que alterações propunha ao atual modelo de carreira para resolver os problemas de fundo"; "5.2 – Que alterações propunha às atuais práticas de gestão de carreira"; "5.3 – Outros comentários e contributos em relação ao tema 'carreiras militares'" (apenas no QUESTIONÁRIO N.º 1 – aplicado em 2014).

As soluções que são apontadas pelos Oficiais inquiridos por questionário procuram responder aos problemas e às disfunções entretanto diagnosticados, de que se salientam os seguintes aspetos:

– É essencial reforçar o valor e as especificidades da carreira militar, tanto na perspetiva interna como externa;

– É necessário promover a revisão do conceito de carreira, suavizando a perspetiva de desenvolvimento 'vertical' em favor da atribuição de maior valor à componente horizontal de carreira, aspeto que permitirá esvaziar alguma pressão que continuamente se tem colocado nas promoções;

– A valorização da dimensão horizontal de carreira permitirá ainda ponderar sobre a revisão do desenho de carreiras, considerando várias tipologias de carreira, com diferentes matrizes, consoante os agrupamentos de áreas funcionais, em favor da Instituição Militar e dos militares e, consequentemente, da própria gestão de carreiras;

– A criação de diferentes tipologias de carreira (ainda que em número reduzido), poderá conduzir à necessidade de prever transferências entre carreira e saídas, temporárias ou definitivas, coordenadas entre a organização e o militar;

– É ainda muito relevante acautelar a existência de lugares fora da estrutura orgânica das FFAA para os militares poderem desempenhar outras tipologias de funções, em favor da gestão de carreira e do desenvolvimento profissional;

– Os respondentes deram grande importância à necessidade de melhorar profundamente a gestão de carreiras, ao nível do planeamento e da transparência dos processos;

– Torna-se cada vez mas importante a gestão da informação de carreira, de forma a ajudar na tomada de decisão atempada sobre os principais momentos da carreira dos militares;

– O sistema de avaliação, que deverá refletir a realidade e ser praticado com equidade, terá que ser o principal instrumento para a gestão das carreiras, as quais deverão assentar exclusivamente no mérito;

– As recentes alterações estatutárias deverão ser estudadas ao nível do seu impacto para a organização como um todo e para os militares, no sentido de acautelar ou minimizar os seus efeitos mais negativos;

– Ao mesmo tempo que se reveem processos e práticas de gestão, é essencial a implementação de um efetivo sistema de acompanhamento, avaliação e aconselhamento de carreira, em favor dos militares e da Instituição.

Nas cinco Figuras seguintes, 25 a 29, procuram sintetizar-se as propostas de solução mais relevantes em relação aos problemas e disfunções de carreira, tal como consideradas pelos Oficiais que responderam ao inquérito por questionário. A respostas estão agregadas a cinco grandes dimensões, existindo, no entanto, redundâncias pontuais, explicitadas pelos respondentes. De igual forma, o conteúdo corresponde a expressões textuais isoladas das respostas.

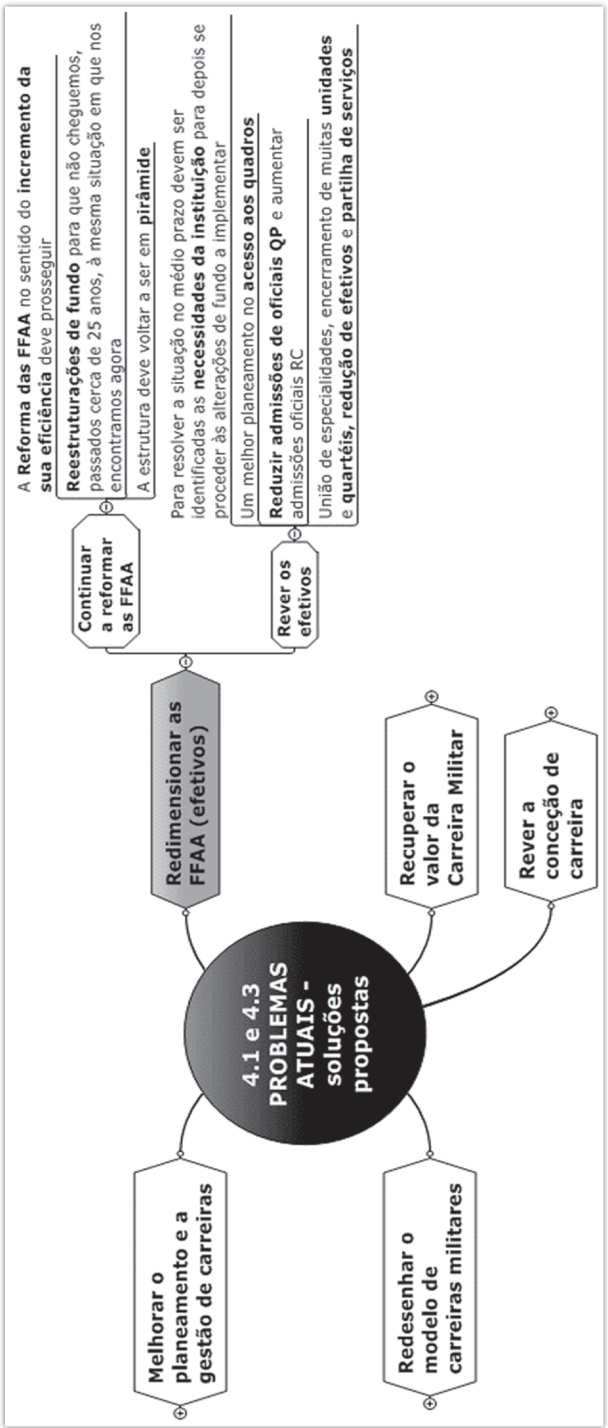



**Figura 25 – Propostas de Solução – 'Redimensionar as FFAA (efetivos)'**

Fonte: Construído a partir do inquérito por questionário.

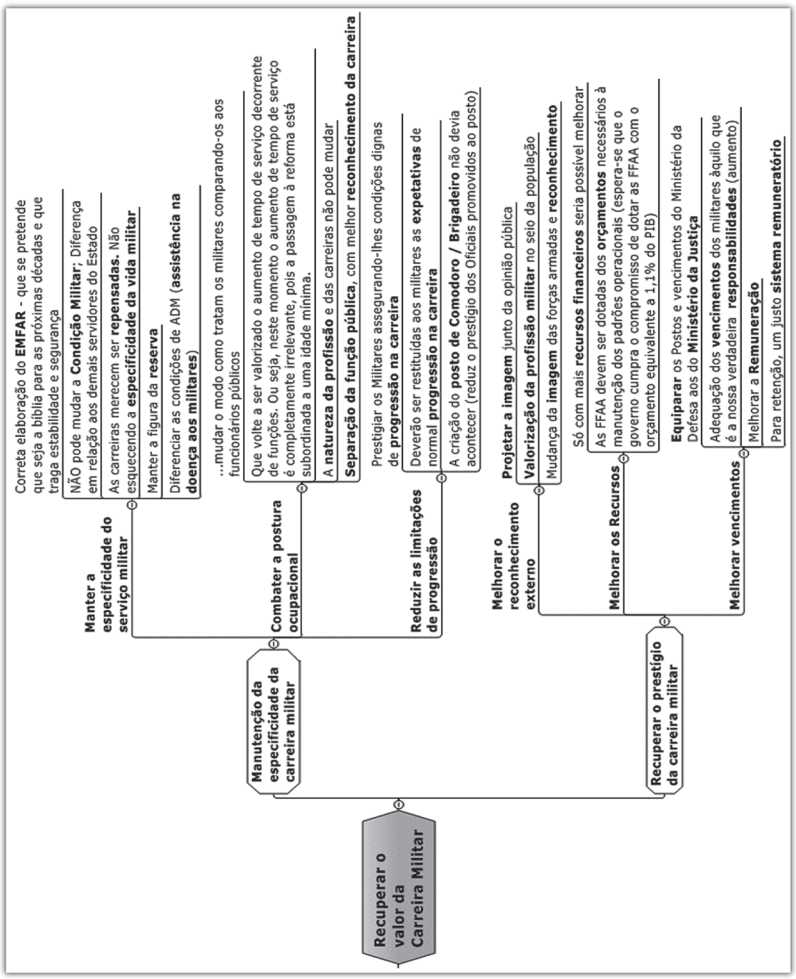



**Figura 26 – Propostas de Solução – 'Recuperar o valor da Carreira Militar'**

Fonte: Construído a partir do inquérito por questionário.

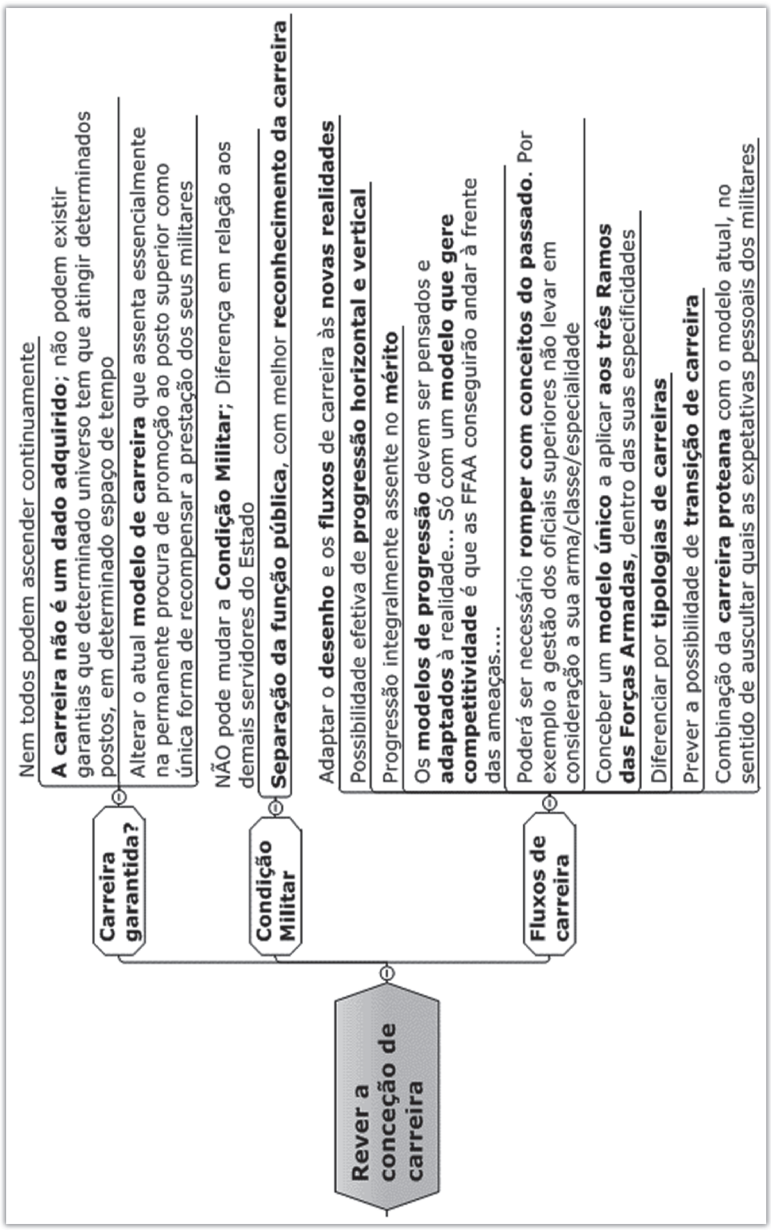



**Figura 27 – Propostas de Solução – 'Redimensionar as FFAA (efetivos)'**

Fonte: Construído a partir do inquérito por questionário.

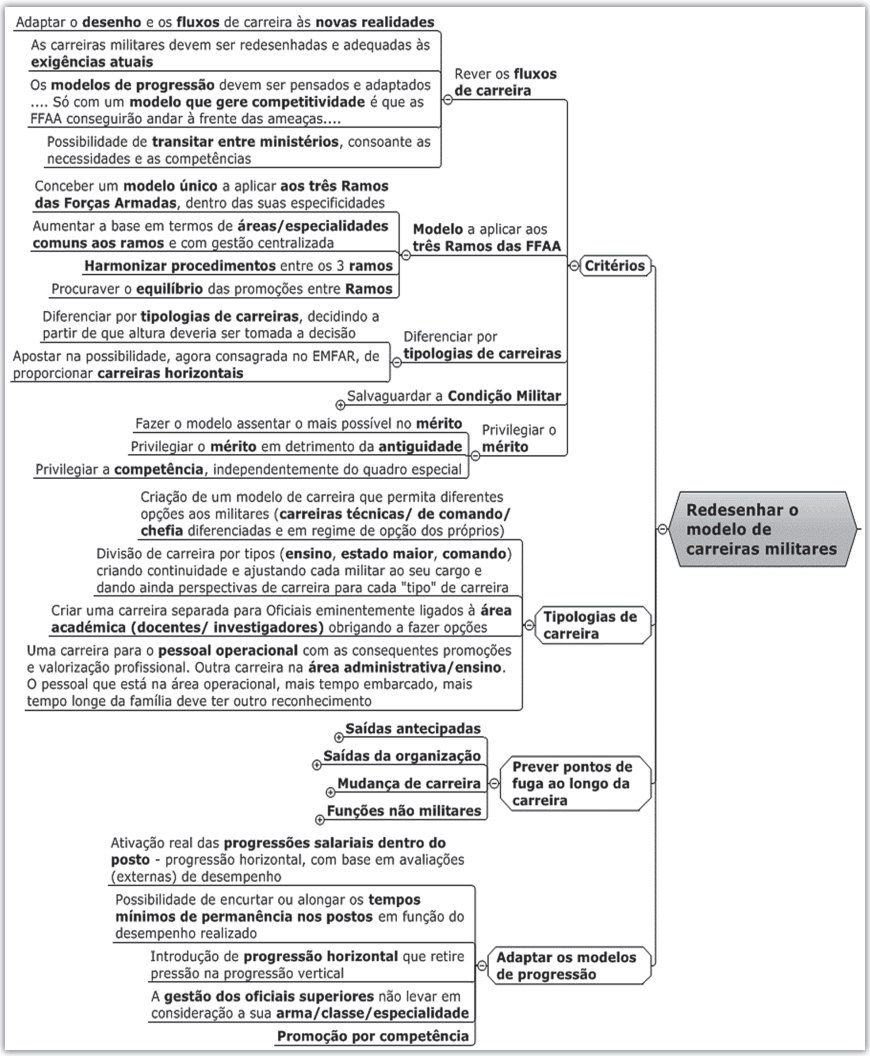



**Figura 28 – Propostas de Solução – 'Redimensionar as FFAA (efetivos)'**

Fonte: Construído a partir do inquérito por questionário.

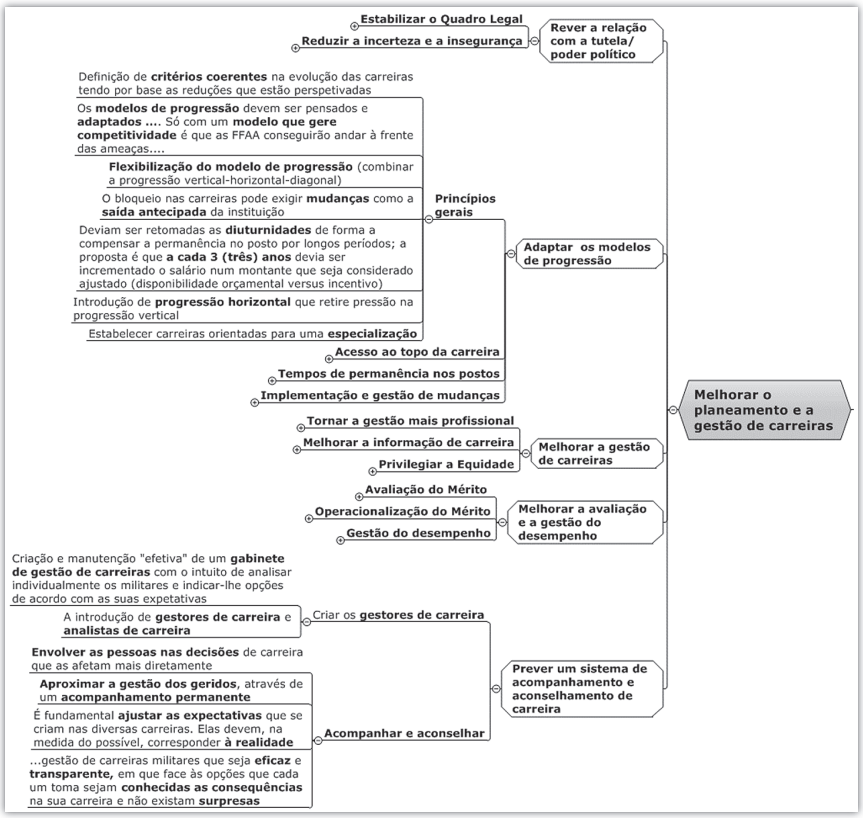



**Figura 29 – Propostas de Solução – 'Redimensionar as FFAA (efetivos)'**

Fonte: Construído a partir do inquérito por questionário.

# 7. PROJETO DE INTERVENÇÃO. INTEGRAÇÃO DE CONTRIBUTOS

## 7.1. Discussão final dos problemas e das soluções

A discussão final dos problemas e das soluções, apresentada nesta secção, socorre-se de todo o estudo, designadamente, da análise crítica ao modelo de carreiras, da análise documental e de conteúdo sobre o enquadramento normativo, dos estudos e relatórios consultados, do resultado das entrevistas semiestruturadas, bem como da discussão final decorrente do estudo empírico apresentado na secção anterior. Deste agregado de fontes e de instrumentos de recolha e tratamento de dados, após discussão e integração, emerge, como previsto metodologicamente, um constructo final que, de um modo sistémico,

se considera que responde às questões da investigação, como vimos, centradas em quatro grandes áreas de pesquisa: 1) conceção de carreira militar; 2) atuais problemas e disfunções de carreira; 3) como esses problemas têm afetado os militares; e 4) propostas de solução. Embora a investigação se detenha, sobretudo, no segundo e no quarto aspetos, evidenciaremos igualmente os outros dois.

Para apoio à discussão final dos problemas e das soluções foi utilizada uma ferramenta complementar, designada *Mindjet MindManager* versão 9, de demonstração e utilização livre, o que permitiu sistematizar e integrar mais facilmente os contributos decorrentes da investigação, os quais, posteriormente, são apresentados sob a forma de grandes princípios orientadores para um projeto de intervenção alargado.

### 7.1.1. Da conceção de Carreira Militar

O **Conceito de carreira militar**, apresentado estatutariamente (no EMFAR), desde o início, numa perspetiva clássica e tradicional, assente sobretudo em fatores como o posto/categoria é, pelo que foi referido, um desenvolvimento vertical de carreira[40], associado a uma concretização funcional cuja tónica está na sua variedade, quer para distinguir as tipologias elementares de carreira[41], quer, no âmbito de cada carreira, para sublinhar a sua diferenciação ao longo dos percursos profissionais dos militares: "[…]o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si" (MDN, 2015, art.º 27.º).

O conceito de carreira está ainda associado ao exercício da profissão militar como um todo, a qual se funda em práticas e valores de referência, designadamente os vertidos no Estatuto da Condição Militar (AR, 1989), e à operacionalização de imagos como competência, espírito de missão, disponibilidade permanente, mobilidade, hierarquização de responsabilidades, disciplina, restrição ao exercício de alguns direitos consagrados na CRP, assumidos pela organização e pelos militares durante o processo de aculturação e ao longo do seu percurso profissional. Como medida de compensação pela natureza das funções militares, o próprio regime

[40] Desenvolvimento da Carreira (EMFAR, 2015, Art. 124.º) – "traduz-se, em cada categoria, na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respetivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas…", o que consubstancia um desenvolvimento quase exclusivamente vertical.

[41] Decorrentes das diferentes classes, armas/serviço e especialidades dos Ramos das FFAA portuguesas.

da Condição Militar prevê, formalmente, uma diferenciação ao nível das remunerações e dos benefícios sociais. Embora não esteja vertido no conceito de carreira descrito estatutariamente (MDN, 2015), esta dimensão dos valores e do código de conduta está perfeitamente clarificada nas BGECM (AR, 1989).

O conceito obtido a partir dos inquéritos por entrevista e questionário é, como vimos na secção anterior, substancialmente mais rico, mais explícito em termos das suas dimensões. Embora a tónica central seja igualmente colocada no desenvolvimento vertical, ao conceito estão associados outros aspetos (Figura 30), designadamente:

**– Um percurso profissional** longo, estável e variado, associado a postos e funções (com responsabilidade e remuneração crescentes) e tido como um contínuo 'Ativo – Reserva – Reforma';

**– Um desempenho**, concretizado no exercício de cargos de diferentes tipologias de funções, a que estão associados os conceitos de autoridade e responsabilidade (crescente);

**– Uma progressão** vertical (sobretudo) e horizontal, com referência a objetivos e metas, e a responsabilidades e remunerações também crescentes;

**– Uma componente formativa de base e contínua**, concretizada numa aprendizagem ao longo da vida, com vista à valorização e desenvolvimento profissional constantes e a uma preparação para o exercício de cargos de maior responsabilidade;

**– Uma resposta a interesses institucionais e pessoais**, promovendo a satisfação de necessidades organizacionais e a satisfação de expetativas individuais;

**– Uma base procedimental assente em valores e deveres militares**, inculcados durante a vivência e aculturação em contexto castrense.

Ao conceito de carreira está associada a perceção sobre o que poderá ser uma '**carreira de referência**' ou uma 'carreira ótima'. Esta perceção, obtida igualmente dos questionários e entrevistas, permite aperfeiçoar o conceito de carreira. Sublinha-se a importância das vertentes **desempenho** e **progressão**, ao mesmo tempo que se acrescenta um novo parâmetro, o '**reconhecimento público**', quer seja formal (decorrente do mérito absoluto e relativo, materializado no registo disciplinar do militar e ainda do reconhecimento por entidades externas à Instituição Militar) ou não formal (decorrente do reconhecimento informal de superiores, pares e inferiores hierárquicos, bem como espelhado na relevância dos cargos desempenhados). Embora concetualmente o parâmetro 'reconhecimento público' possa ser integrado na

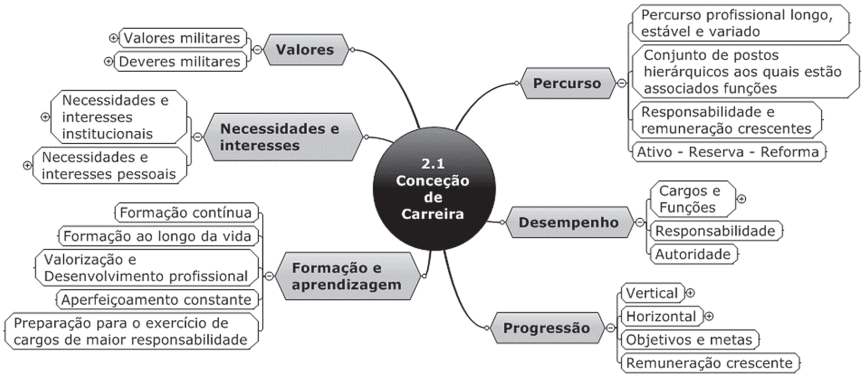



**Figura 30 – Conceção de Carreira (perceção dos militares)**

Fonte: Construído a partir dos inquéritos por entrevista e por questionário.

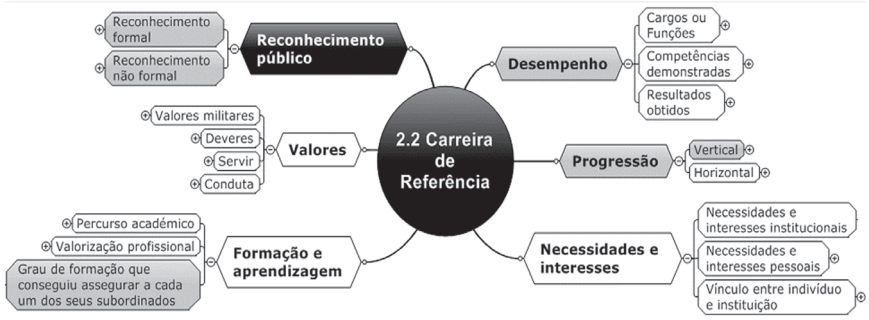



**Figura 31 – Carreira de Referência (perceção dos militares)**

Fonte: Construído a partir dos inquéritos por entrevista e por questionário.

vertente 'necessidades e interesses' de natureza pessoal, optou-se por isolá-lo no diagrama da Figura 31, dada a sua relevância nas respostas ao questionário.

Considera-se que, em relação ao diagrama da figura anterior, o parâmetro 'Percurso' (aqui ausente) está implícito no desempenho sucessivo de cargos e funções e na 'Progressão' (materializada, sobretudo, em movimentos verticais).

Um sub-parâmetro da vertente 'Formação e Aprendizagem' que importa ainda assinalar, por sugerir uma perspetiva diferente, é a preocupação que um dado Oficial deve ter com a formação dos seus subordinados, o que pode ser interpretado como o necessário cuidado com a respetiva capacitação, quer para a obtenção de um superior desempenho, quer para a criação de condições para uma mais fácil progressão na carreira.

Se procurarmos integrar os principais parâmetros das duas questões anteriores, as quais estão associadas à primeira **área de pesquisa definida** – conceção de carreira militar – poderemos assumir como referência uma nova definição, mais completa, embora também mais complexa, para o conceito de **carreira militar**, sem prejuízo de um posterior apuramento:

> Percurso longo e variado, fundado em valores **e práticas de referência do contexto castrense e concretizado no** desempenho de um conjunto de cargos e funções, a que corresponde uma progressão profissional de natureza vertical e horizontal, tendo como sustentáculo uma sólida formação e aprendizagem contínua, de forma a responder adequadamente às necessidades e interesses institucionais e pessoais.

Esta definição, embora continue a enquadrar-se no que definimos durante o referencial teórico como carreiras organizacionais ou institucionalizadas, e ainda algo afastadas da matriz caraterizadora da perspetiva *proteana* de carreira, sugere um maior dinamismo e intervenção por parte do militar na definição do seu próprio percurso profissional, ao mesmo tempo que mitiga a conceção demasiado verticalizada de carreira que tem constituído a matriz mental dos militares portugueses sobre este assunto e norteado a gestão de carreiras pelos órgãos centrais de GRH dos Ramos das FFAA[42].

### 7.1.2. Dos problemas e disfunções de carreira

Foram vários os problemas e disfunções identificados pelos respondentes, os quais se somam aos identificados durante a análise documental e que agora se procuraram sistematizar. Na Figura 32 mostram-se os principais problemas resultantes de uma análise final de conteúdo. Salientam-se a 'incerteza e insegurança', a 'alteração de expetativas' e a 'perda de valor da carreira militar' como os parâmetros mais relevantes associados, sobretudo, a motivos externos e, pontualmente, intrínsecos à organização militar. As fontes e/ou as razões são, entre outras, as opções políticas que conduziram a sucessivas alterações do quadro legal, a continuada situação de fragilidade económico-financeira que o país atravessa, para além das questões associadas a uma gestão deficiente.

[42] A carreira tem conceptualmente para os militares sobretudo uma dimensão vertical, onde as promoções materializam degraus de uma escada que se vai subindo, ou sucessivas metas a atingir, com reflexos ao nível do enriquecimento de funções, da alteração na retribuição e do *status*. Como contraponto, a dimensão horizontal da carreira não tem sido valorizada, pela "estagnação" que representa relativamente à lógica vertical e por não constituir uma verdadeira alternativa, designadamente em termos financeiros e sociais.

A inadequação do planeamento e da gestão de carreiras constitui, inclusivamente, um parâmetro separado dado o destaque que lhe foi dado pelos Oficiais respondentes. São identificadas como causas, entre outras, a deficiente capacidade de relacionamento e negociação com o poder político, a recorrente ausência de planos de carreira adequados, a ausência ou a deficiente informação de carreira, a inexistência de um efetivo sistema de acompanhamento e aconselhamento que faça a ligação entre o militar e a organização e permita antecipar situações e promover uma tomada de decisão mais participada.

O 'posicionamento individual errado´ tem, entre os respondentes, um valor meramente residual.

### 7.1.3. De como os problemas e disfunções de carreira têm afetado os militares

A forma como os problemas e disfunções de carreira atrás identificados têm afetado os militares da categoria de Oficial é complexa e, pontualmente, contraditória. Sinteticamente, poderemos considerar que têm influenciado as respetivas expetativas de carreira, atuais e futuras, manifestando-se através de sentimentos do tipo: incerteza, instabilidade, insegurança, sensação de falta de equidade, descontentamento ou insatisfação.

Como complemento à análise efetuada na secção anterior e sistematização, relevam-se as seguintes perceções:

– O fim de direitos que se julgavam plenamente instituídos / garantidos; ou a alteração aleatória de regras a "meio do percurso";

– A incerteza acerca da progressão na carreira militar face ao que tem existido do antecedente e a perceção do agravamento da situação;

– A convicção de que atualmente não há carreira militar porque não há perspetivas de futuro; ou a redução drástica do número de oportunidades de progressão na carreira;

– O sentimento de que as chefias estão bem, por pertencerem a uma geração diferente, em contraposição com os postos mais baixos da hierarquia;

– A remuneração desmotivante e o decréscimo acentuado do reconhecimento externo da carreira militar (competitividade externa);

– A indefinição e a incerteza quanto à reforma (condições de fim de carreira).

Para lidar com a situação, as estratégias de reação adotadas pelos Oficiais têm sido de vária ordem, designadamente: a desmotivação e a redução do interesse pelo serviço, com consequências negativas na produtividade; uma menor

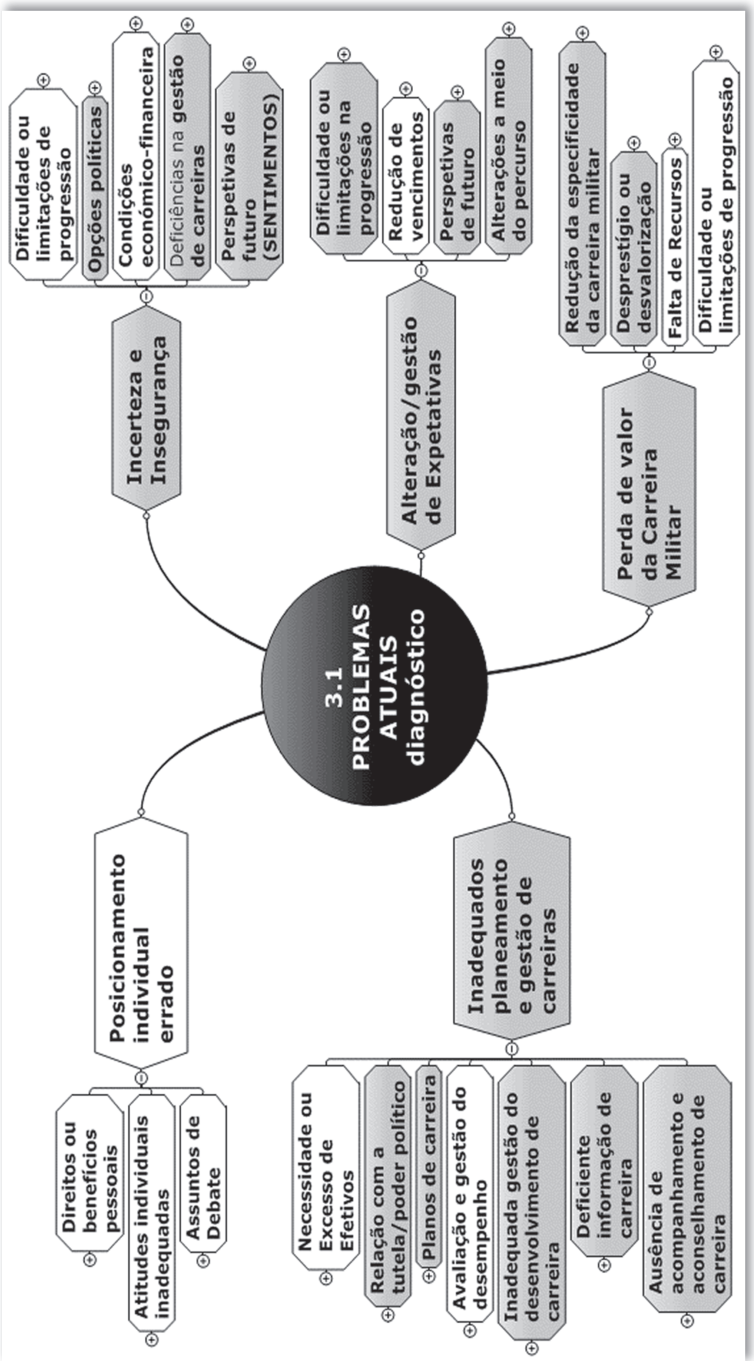



**Figura 32 – Diagnóstico dos problemas e disfunções de carreira (perceção dos militares)**

Fonte: Construído a partir dos inquéritos por entrevista e por questionário.

disponibilidade para a realização de tarefas para além da responsabilidade do cargo; um aumento da procura das saídas da organização[43]. Estas estratégias estão coerentes, como revisto anteriormente, com o preconizado na literatura de referência em relação à quebra do contrato psicológico, que afinal, procurando interpretar a perceção dos inquiridos, é disso que se trata.

### 7.1.4. Das propostas de solução

As dimensões inscritas nas soluções preconizadas pelos respondentes respondem, na generalidade, aos problemas e disfunções previamente identificados (ver Figura 33).

De um conjunto mais alargado de soluções propostas relevam-se os seguintes aspetos:

– A imprescindibilidade de recuperar o valor da carreira militar, no sentido da manutenção das especificidades com influência no desenho da carreira dos militares;

– A necessidade de rever a conceção (formal e mental) de carreira e, no limite, alterar o próprio desenho de carreira, adaptando-o à realidade;

– A importância de questionar uma carreira com a mesma matriz para todos os militares e de mexer com os respetivos fluxos de mobilidade e de progressão na carreira;

– A necessidade de prever pontos de fuga em determinados momentos críticos, materializados em transferências de carreira, em saídas temporárias ou definitivas da organização;

– A relevância de incrementar o número de lugares para desempenho de funções fora da estrutura orgânica das FFAA, inclusivamente de natureza não estritamente militar;

– A necessidade objetiva de melhorar substancialmente o planeamento e a gestão de carreiras, como resposta direta às disfunções identificadas no diagnóstico e às mais recentes alterações estatutárias, reformulando processos, reformando práticas de gestão e prevendo, em seu apoio, um verdadeiro sistema de acompanhamento e aconselhamento de carreira.

– Numa perspetiva complementar, a ausência efetiva (com resultados práticos) de sistemas e de órgãos de apoio e aconselhamento personalizado, tão importante nos dias de hoje, e a opção por um tipo de gestão indiferenciada,

[43] Culminando em 2016 com um valor anormalmente elevado, embora nem todas as intenções de saída pudessem ser concretizadas, na medida em que careciam de deferimento por parte dos chefes dos Ramos das FFAA.

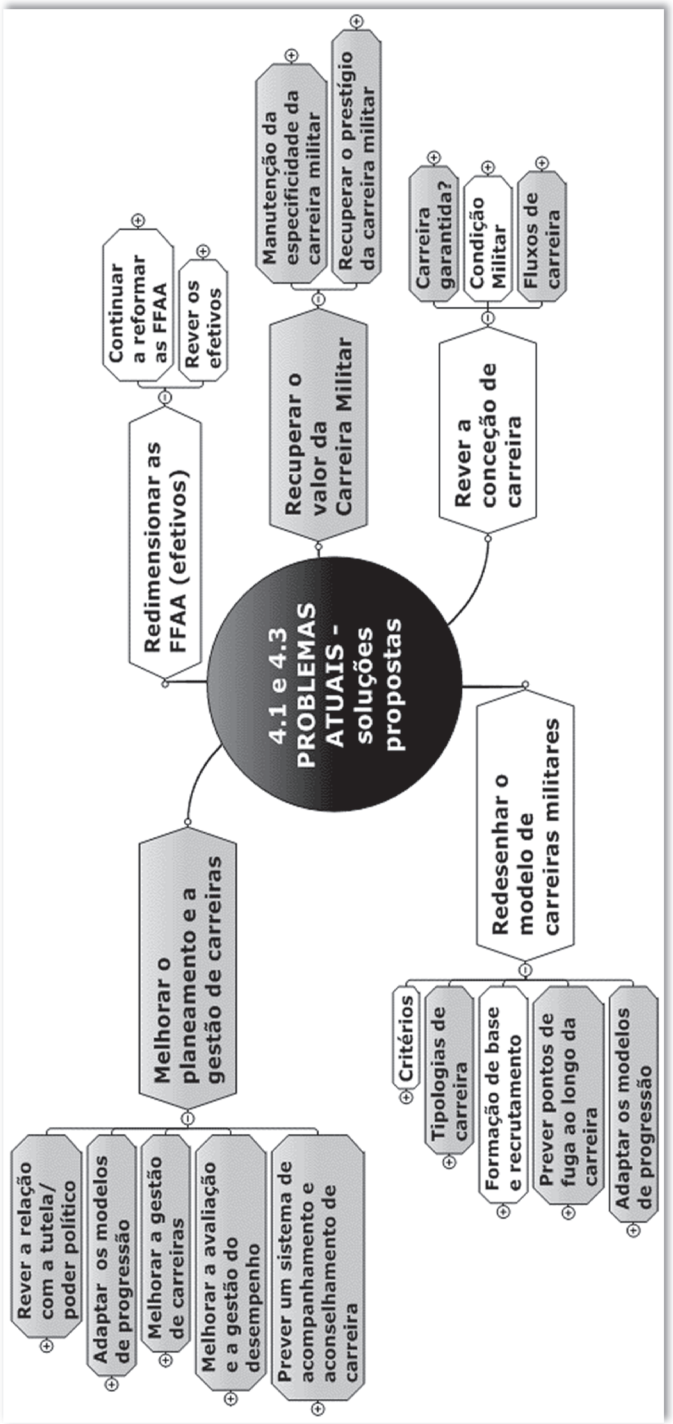



**Figura 33 – Soluções propostas para os problemas e disfunções de carreira (perceção dos militares)**

Fonte: Construído a partir dos inquéritos por entrevista e por questionário.

durante praticamente toda a carreira, não permitem um verdadeiro aproveitamento das competências individuais, dificultam o planeamento da formação especializada, não motivam para o autodesenvolvimento, nem promovem a mobilidade voluntária dos militares. A operacionalização deste desiderato, assunto recorrente nas entrevistas e nos questionários, permitiria resolver a maioria dos problemas que hoje se colocam à GRH dos Ramos das FFAA portuguesas.

## 7.2. Pressupostos, princípios orientadores e linhas de ação macro de um futuro projeto de intervenção

O Projeto de Intervenção sobre a carreira dos Oficiais das FFAA portugueses é o corolário desta segunda investigação do livro, surgindo a sua elaboração na sequência da revisão documental, da análise crítica ao modelo e ainda do estudo empírico resumidamente apresentado na secção anterior. Neste projeto sugerem-se, de forma integrada e na sequência de um conjunto de pressupostos orgânicos e funcionais previamente definidos, alguns princípios orientadores e linhas de ação macro para uma reflexão mais profunda em relação à completa implementação das mudanças mais relevantes que decorrem da evolução da estruturação (desenho) das carreiras dos Oficiais das FFAA portuguesas, procurando aproveitar os seus aspetos mais positivos e mitigar os muitos efeitos negativos resultantes das alterações que têm sido introduzidas. No limite, dependendo do nível de ambição e da oportunidade, este Projeto poderá constituir o início de uma verdadeira alteração de paradigma, quer em relação ao modelo de carreiras militares, quer às respetivas práticas de gestão.

### 7.2.1. Pressupostos orgânicos e funcionais gerais do Projeto de Intervenção

Com os 'pressupostos orgânicos e funcionais' procura-se definir, com a maior precisão e clareza possíveis, o objeto, o âmbito, as áreas de intervenção, a extensão do subsequente estudo e os limites das mudanças, quer ao nível da estruturação de carreira, quer das respetivas práticas de GRH. A título de exemplo, enumeram-se os seguintes:

– Existem problemas reais atinentes às carreiras dos Oficiais das FFAA portuguesas, com consequências negativas na satisfação das necessidades e interesses institucionais e individuais;

– Os problemas percecionados pelos militares resultam da recorrente manipulação das variáveis externas do modelo de carreiras pelo poder político (alterações sucessivas do quadro legal de referência e restrições orçamentais) e de uma deficiente manipulação de algumas variáveis internas pelos órgãos de GRH dos Ramos das FFAA (designadamente no âmbito do planeamento e da gestão das carreiras);

– Dos problemas relativos à gestão da carreira salientam-se a deficiente informação/ comunicação interna e o incipiente acompanhamento e aconselhamento individual de carreira, ambos da responsabilidade da organização militar;

– Os problemas percecionados traduzem-se em incerteza, insegurança e alteração de expetativas de carreira (estas decorrentes de dificuldades e limitações reais na progressão vertical dos Oficiais), bem como em perda real do valor da carreira militar no mercado de trabalho (reconhecimento e competitividade externos);

– Um futuro Projeto de Intervenção poderá começar por circunscrever o seu campo de ação às carreiras da categoria de Oficial dos Quadros Permanentes das FFAA portuguesas, aproveitando este estudo (e outros no presente livro) como ponto de partida;

– O Projeto deverá começar por situar a sua intervenção nas áreas da estruturação (desenho) das carreiras e das respetivas práticas de GRH a assumir pelos Ramos das FFAA portuguesas e pela Tutela;

– A investigação subsequente deverá situar a sua centralidade no aprofundamento do diagnóstico dos principais problemas e disfunções de carreira e na geração de soluções, perspetivando depois a sua operacionalização e acompanhamento ao longo do processo de mudança;

– Na futura investigação será importante envolver-se um maior número de militares, alargando-se a amostra e tornando-a mais probabilística, de forma a consolidar a credibilidade científica do estudo e promover a sua aceitabilidade, internamente e perante a Tutela, enquanto ponto de partida para a tomada de decisões;

– Na conceção do Projeto é salvaguardado e reforçado o valor e a especificidade da função militar e da carreira militar, distinguindo-a de outras realidades do contexto socioprofissional nacional;

– Para a conceção do Projeto deverá ser definida uma visão conjunta ao nível dos Ramos das FFAA, salvaguardando, no essencial, a referida especificidade militar e o essencial da identidade dos Ramos;

– São produzidas soluções conjuntas e sistémicas, orientadas para o futuro e aplicáveis de igual forma aos Ramos das FFAA (*e.g.*, modelos de carreira, formas de avaliação, ritmos de progressão), sem prejuízo das respetivas especificidades de natureza funcional;

– As soluções deverão contribuir para promover a vontade de ingressar e de continuar a servir nas FFAA, reafirmando a distintividade da carreira militar e a sua competitividade externa no mercado de trabalho;

– As mudanças a implementar deverão prever um equilíbrio entre as necessidades das FFAA, a expetativa de carreira dos militares e o que poderá ser a vontade política;

– É essencial "ler" as tendências de evolução para além do diagnóstico, tornando dinâmicas e consequentes as soluções aplicadas e a tomada de decisão no médio-longo prazo.

### 7.2.2. Princípios orientadores do Projeto de Intervenção

Os 'princípios orientadores' constituem, no âmbito deste estudo, orientações gerais, de natureza concetual e gestionária, a partir do que se estabelece uma base de reflexão para uma intervenção mais aprofundada e pormenorizada ao nível da estruturação (desenho) e da gestão da carreira dos Oficiais dos Quadros Permanentes das FFAA portuguesas, no sentido de, numa primeira fase, consolidar o diagnóstico e validar as soluções apresentados neste e noutros estudos e, numa segunda fase, implementar de uma forma integrada as estratégias e as medidas mais adequadas para melhorar o atual modelo de carreiras.

Princípios orientadores de natureza concetual

– Assumir como ponto de partida para o aprofundamento deste estudo a conceção de carreira militar resultante da integração do conceito estatutário e da perceção dos Oficiais inquiridos, a qual, como referido, embora continue a enquadrar-se teoricamente nas carreiras organizacionais ou institucionalizadas, se aproxima mais da matriz que carateriza a perspetiva *proteana* de carreira, pelo maior dinamismo que sugere e pela crescente intervenção do militar na definição do seu próprio percurso profissional;

– Ter como um dos pontos de ancoragem inicial uma referência orgânica (quadro de pessoal) suficientemente estável para o planeamento das carreiras, equilibrando, a cada momento, as existências de efetivos permanentes com os efetivos que temporariamente passam pelas fileiras das FFAA portuguesas (em

regime de contrato limitado) – definir para o efeito o modelo mais adequado e obter o necessário compromisso político para a sua estabilidade;

– Prever a consolidação de um enquadramento legal macro que salvaguarde a distintividade e a especificidade das carreiras militares (conceito de Condição Militar), que permita reforçar o seu valor institucional e combater a crescente atitude 'ocupacional' da Sociedade;

– Redesenhar os modelos de carreira atuais, adaptando-os à realidade, designadamente ao nível das novas necessidades funcionais (incorporação de novas áreas do conhecimento), a partir de diferentes tipologias de carreira, da tipificação dos fluxos de carreira (vertical e horizontal), da intercomunicação entre carreiras e das alternativas externas à carreira militar (*e.g.*, pontos de decisão e pontos de fuga);

– Prever igualmente uma adaptação das práticas e instrumentos de GRH ao atual contexto, nomeadamente no que concerne à gestão de e por competências, à gestão da mobilidade funcional e geográfica e consequente retorno dos investimentos na formação/qualificação, compatibilizando sempre que possível o interesse organizacional com o interesse individual;

– Conceber as carreiras militares como um contínuo 'ativo – reserva – reforma', salvaguardando a sua natureza enquanto percurso profissional longo e variado, o desenvolvimento equilibrado de carreira e a permanente resposta a necessidades funcionais concretas dos Ramos das FFAA;

– Estudar e assumir as melhores soluções para o recrutamento de futuros Oficiais, definindo, decorrente das respetivas vantagens e inconvenientes, em que áreas funcionais as FFAA recrutam recursos humanos já qualificados e para quais terão que formar internamente e em que momento e extensão;

– Prever o desenvolvimento de carreira de forma coerente e transversal na sua aplicação aos Ramos das FFAA, antecipando ao máximo falhas de equidade no âmbito das mesmas tipologias de carreira ou equivalentes – releva-se, como reforço desta orientação, o número crescente de órgãos conjuntos e a recente opção por um instrumento comum de avaliação de carreira (o novo regulamento de avaliação dos militares das FFAA);

– Tipificar *ab-inicio* os fluxos de carreira (*e.g.,* topos de carreira; tempos de permanência nos postos; outras condições de acesso) e os ritmos de mobilidade funcional e geográfica (maior ou menor estabilidade), consoante as tipologias de carreira do modelo, sem prejuízo de eventuais transferências entre carreiras em determinados momentos da sua evolução (utilizando, para o efeito, 'pontos de decisão');

– Estudar a eventual necessidade de rever os modelos de formação dos cursos obrigatórios de carreira, quer em termos de conteúdos, quer sobretudo na sua dimensão temporal e formas de operacionalização do processo ensino-aprendizagem (*e.g.*, formal *versus* não formal; presencial *versus* não presencial, *e-learning* e *b-learning*);

– Promover um melhor aproveitamento das competências individuais resultantes de formação especializada, por medida (*e.g.*, para cargos e funções técnicas), em contraposição com a perspetiva estática e ineficiente de "prémio";

– Motivar para o autodesenvolvimento e promover, de uma forma mais eficiente, a mobilidade funcional e geográfica voluntária dos militares;

– Prever formas de potenciar a gestão do desempenho, com base em competências, assumindo a eventual necessidade ou vantagem de serem efetuadas transições de carreira (entre tipologias de carreiras), por interesse da instituição e dos militares;

– Prever um eficiente e eficaz sistema de informação e comunicação interna sobre assuntos de carreira, permanentemente ativado e inter-relacional, que permita prevenir disfunções e antecipar tomadas de decisão;

– Basear a gestão das carreiras, ou melhor, dos percursos profissionais dos militares, na definição de planos de carreira por área funcional e por indivíduo e em sistemas e órgãos de apoio e aconselhamento personalizados que os ajudem a operacionalizar, essencial nos dias de hoje, em contraponto com a opção por um tipo de gestão indiferenciada de carreira.

Princípios orientadores de natureza gestionária

– A mudança deverá ser observada como uma oportunidade de transformação e melhoria do modelo e dos processos de gestão de carreiras, definindo-se claramente o que é responsabilidade interna das FFAA (variáveis internas controladas pela organização militar) e o que tem que ser previamente negociado com a Tutela (variáveis ambientais controladas pelo poder político);

– Será útil prever eventuais estudos complementares sobre dimensões essenciais, confirmatórios e clarificadores das principais medidas a implementar e do respetivo horizonte temporal;

– Será igualmente útil prever estudos para avaliação do impacto das medidas a preconizar no Projeto de Intervenção final, nas perspetivas funcional e de aceitabilidade interna, dos custos sociais e da sua viabilidade política;

– Assumir uma implementação faseada, de forma a não deixar etapas por concluir e ocorrências de mudança por gerir, adaptando se necessário o ritmo

da concretização do Projeto e/ou o seu horizonte temporal o qual deve ser adequado às finalidades e objetivos parcelares e à sua extensão, profundidade e complexidade;

– No atual contexto de mudança acelerada e de exigência técnica, é essencial ter na gestão das carreiras pessoas formadas e sensibilizadas para a condução das diferentes tarefas relativas à GRH, sob pena de os Ramos das FFAA não terem capacidade para irem além da mera reação à mudança e se envolverem apenas em tarefas de rotina;

– Será de grande utilidade a constituição de equipas-tarefa, multidisciplinares, para acompanharem a implementação das mudanças e prestarem apoio técnico aos órgãos responsáveis pela GRH dos Ramos das FFAA e restantes entidades envolvidas na operacionalização das novas soluções;

– A natureza das mudanças a implementar e as consequências da sua operacionalização exigem, a cada momento, um adequado balanceamento entre necessidades e expetativas, por um lado, e a vontade política, por outro, o que releva de uma permanente predisposição e capacidade efetiva de negociação por parte das chefias das FFAA;

– Deverá existir uma distinção clara entre a implementação de eventuais soluções imediatas de recurso e as de médio e longo prazo que deverão perdurar no futuro, sendo essencial que as duas perspetivas não se condicionem mutuamente;

– É instrumental da boa gestão esclarecer, em todo o tempo, os militares sobre os motivos, o conteúdo, a forma de operacionalização e o horizonte temporal do processo geral de mudança, de modo a envolver as pessoas nessa mudança e mitigar a geração de boatos ou mal-entendidos.

### 7.2.3. Linhas de ação macro do Projeto de Intervenção

As 'linhas de ação macro' do Projeto constituem igualmente meros pontos para uma reflexão mais alargada e concreta em relação às atividades e tarefas que haverá que realizar para operacionalizar a referida intervenção, quer sobre o modelo (redesenho de carreiras), quer no que concerne à sua aplicação através das mais adequadas práticas e instrumentos de gestão, como resposta a necessidades organizacionais e dos próprios militares.

As linhas de ação macro, a definir para a operacionalização do Projeto e a atribuir a grupos de trabalho para acompanhar a sua implementação, deverão ser coerentes com as soluções gerais e elementares eleitas para a resolução e/ou gestão dos problemas e disfunções identificados. Dado que se considera

que o Projeto não está ainda completo e que mesmo as soluções propostas neste segundo estudo terão que ser primeiro validadas internamente, não são aqui apresentadas quaisquer linhas de ação.

## 8. CONCLUSÕES

O presente estudo, que se integra numa investigação mais vasta, tinha por objetivo proceder a uma análise crítica do modelo de carreiras dos Oficiais dos Quadros Permanentes das FFAA portuguesas e discutir, numa tripla perspetiva, concetual, teórica e empírica, a sua evolução normativa desde 1990 (MDN, 1990, 1999, 2005a, 2015). Considera-se que esta investigação trata de um assunto atual, de incontestável importância para os militares e para as FFAA portuguesas, cujo aprofundamento ajudará a isolar os principais problemas e disfunções sobre o objeto de estudo e a encontrar as melhores soluções para mitigar os constrangimentos diagnosticados, prevenindo outros no futuro.

Para o desenvolvimento deste segundo estudo foi escolhida uma estratégia de pesquisa qualitativa, fundamentada numa lógica indutiva, e um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso, de horizonte temporal longitudinal entre 1990 e 2016. Na recolha de dados, foi utilizada a análise documental e o inquérito, quer por entrevista (semiestruturada), quer por questionário (perguntas abertas). Os dados das entrevistas e dos questionários foram objeto de uma análise de conteúdo, tendo ainda sido utilizado um programa específico de tratamento de texto, *NVivo qualitative data analysis software, version 11 for Windows*.

Os dados documentais nacionais, oficiais e públicos, obtidos das várias versões dos diplomas legais que informam, direta ou indiretamente, a estruturação e a gestão de carreiras nas FFAA portuguesas (*e.g.*, Lei do Serviço Militar, leis Orgânicas dos Ramos, BGECM, EMFAR, Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações, sistema de avaliação do mérito dos militares dos Ramos das FFAA) permitiram, ao serem analisados, estabelecer um "pano de fundo" jurídico-legal onde se apoia o atual desenho (estruturação) das carreiras militares em Portugal e a sua evolução desde 1990.

Para proceder à análise crítica do modelo de carreiras da categoria de Oficial foram escolhidos três critérios, a partir do que foram avaliadas as suas variáveis (ambientais e internas) mais importantes, e discutida a respetiva influência, ao nível do modelo (desenho/ estruturação) e da sua operacionalização (gestão de carreiras). Desta avaliação ressalta que determinadas variáveis ambientais são controladas pelo poder político e que as variáveis internas, na sua maioria, são controladas pela organização militar, embora sob a mediação das

variáveis ambientais, a partir do que se conclui que o modelo é profundamente institucionalizado, ao mesmo tempo que, de forma algo paradoxal, a sua operacionalização está sujeita a aspetos circunstanciais e, por isso, o tornam menos previsível e consistente, traduzido em insegurança e incerteza na perceção dos militares.

A informação obtida e sistematizada a partir de estudos elaborados por grupos de trabalho formais no âmbito das FFAA portuguesas (*e.g.*, os grupos de trabalho constituídos em 2006 e em 2007, por despacho do MDN, para a reestruturação das carreiras das FFAA), embora de natureza diferente da informação obtida a partir das restantes fontes, permitiu acrescentar valor à investigação e cotejar posteriormente com a informação obtida dos inquéritos (por entrevista e por questionário), de forma a melhorar a objetividade das conclusões e das sugestões que integram o Projeto de Intervenção.

Por sua vez, a utilização de inquéritos por entrevista (em profundidade) e por questionário (perguntas abertas) permitiu obter uma perceção mais concreta, personalizada e aprofundada, sobre os problemas e disfunções de carreira, a forma como afetam as pessoas, as estratégias mais comuns utilizadas para lidar com a situação, bem como sobre o desenho das possíveis soluções que poderão permitir ultrapassar ou mitigar aquelas dificuldades, quer se refiram ao modelo ou às práticas de GRH.

Importa, agora, responder mais diretamente à questão central, formulada para guiar a investigação – **"Qual a adequabilidade do modelo de carreiras dos Oficiais das Forças Armadas portuguesas e a que princípios orientadores e linhas de ação macro deverá obedecer um projeto de intervenção para mitigar os atuais problemas e constrangimentos?"**

Parece poder concluir-se que as alterações estatutárias produzidas, em conjunto, poderão significar, entre outros aspetos, uma carreira contributiva mais longa, um envelhecimento mais pronunciado dos quadros em cada posto e no seu conjunto, uma chegada mais tarde aos postos de topo da hierarquia, no fundo, uma carreira menos específica e porventura menos aliciante aos olhos dos cidadãos em geral. Por outro lado, os fatores que fazem alterar o valor das variáveis ambientais e internas (aspetos frequentemente circunstanciais), têm conduzido a uma perceção, por parte dos militares, de grande incerteza e insegurança em relação à forma como a carreira individual poderá desenvolver-se. É importante que estes e outros aspetos sejam analisados e avaliados, de uma forma integrada, em relação ao seu impacto imediato e a médio prazo para a Instituição e para os militares.

Os princípios orientadores e as linhas de ação macro a que deverá obedecer um projeto de intervenção, têm a ver com os ajustamentos que poderão ser introduzidos para a melhoria do modelo de carreiras e da própria gestão global de recursos humanos por parte dos Ramos das FFAA, como forma de mitigar as implicações institucionais e individuais negativas mais significativas decorrentes do processo evolutivo formal do modelo estatutário e da influência dos aspetos circunstanciais. O conteúdo destes princípios orientadores abrangem, na medida da dimensão e da oportunidade, uma mudança de paradigma, quer em termos do desenho das futuras carreiras, quer dos instrumentos e práticas da GRH. O sucesso do Projeto dependerá, em primeira instância, do grau de envolvimento das pessoas, designadamente das chefias e das entidades que o vão executar e tornar consequente, e ainda da capacidade que houver para operacionalizar todas as suas vertentes, em permanente ligação e negociação com a Tutela.

Para futuros desenvolvimentos da investigação, como já ficou anteriormente explícito, sugere-se aprofundar este estudo, alargando a sua base de consulta e, num sentido complementar, continuar a analisar o impacto efetivo da última revisão do estatuto de carreira na Instituição Militar e nos militares, quer numa perspetiva de eficiência, quer de gestão de expetativas, quer ainda de competitividade externa da carreira militar no mercado de trabalho. A oportunidade que decorre do conceito, ainda não suficientemente clarificado, de 'carreiras horizontais', poderá constituir uma forma muito importante de mitigar, desde o curto prazo, alguns dos efeitos negativos das medidas estatutárias mais recentes, assim haja capacidade e vontade dos Ramos de avaliarem esta oportunidade como a criação de um novo mecanismo regulador de carreira com efetivo potencial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, J. F. 2007. Velhos e novos aspetos da epistemologia das Ciências Sociais. *Sociologia, Problemas e Práticas*. 55, 11-24.

Argyris, C. 1960. *Understanding Organizational Behaviour*. 1ª ed. Illinois. USA: The Dorsey Press, Inc.

Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. 1996. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford, University Press.

Arthur, M. B. 1994. The Boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behaviour*, v. 15, 295-306.

Arthur, M. B. 1996. *The new careers: individual action and economic change*. London: Sage.

Assembleia da República, 1989. *Aprova as bases gerais do estatuto de condição militar (Lei n.º 11/89, de 1 de junho),* Lisboa: Diário da República. Disponível em: http://www.apracas.pt/home/menu/legisl/geral/lei_11_89.htm.

Assembleia da República, 2008. *Estabelece o regime de vínculos, carreiras e remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas* (Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro). Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2014. *Aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Púb*licas (Lei n.º 35/2014 de 20 de junho). Lisboa: Diário da República.

Banco de Portugal. 2011a. PORTUGAL PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA FINANCEIRA UE / FMI 2011-2014. [em linha]. Disponível em: http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/Programa ApoioEconomicoFinanceiro/Documents/Brochura_pt.pdf.

Banco de Portugal. 2011b. *Memorando de entendimento sobre as condicionalidades de política económica*. [em linha]. Disponível em: http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ProgramaApoioEconomicoFinanceiro/Documents/MoU_PT.pdf.

Bardin, L., 2000. *Análise de conteúdo*. [Título original: L'Análise de Contenu, 1977]. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, Lda.

Barrento, M. 1991. *Reflexões sobre Temas Militares*. Pedrouços: Instituto de Altos Estudos Militares.

Baruch, Y. 2004. Transforming Careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International* 9(1), 58-73.

Bryman, A. 2012. *Social Research Methods*. (4.ª ed.). Oxford: Oxford University Press.

Cable, D. A. J. 2008. *The Psychological Contract: The Development and Validation of a Managerial Measure*. Hamilton – Nova Zelândia: Universidade de Waikato. (Tese de Doutoramento em Filosofia).

Caforio, G. (Ed.). 1998. *The Sociology of the Military*. Northampton: Edward Elgar Publishing L.ted. (An Elgar Reference Collection).

Câmara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. 2003. *Humanator, Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. 5ª ed.. Lisboa: Editora Dom Quixote.

Carlile, P.; Christensen, R.; Cayton, M. 2004. *The Cycle of Theory Building in Management Research*. [Em linha]. October 27. Version 5.0. [Consult. em 20 Abr. 2015]. Working papers in draft form. Disponível em WWW: <URL: http://www.hbs.edu/faculty/publication%20files/05-057.pdf>.

Carmo, H.; Ferreira, M. 1998. *Metodologia da Investigação: guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carreiras, H. 2009. Inquérito à População Portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas. In *As Forças Armadas Portuguesas após a Guerra Fria*. [Apresentação Pública de Resultados, 22 de outubro, 2009].

Carrilho, M. 1985. *Forças Armadas e Mudança Política em Portugal no Séc. XX: para uma Explicação Sociológica do Papel dos Militares*. Lisboa: Estudos Gerais, série Universitária.

Carvalho, J. E. 2009. *Metodologia do Trabalho Científico. «Saber-Fazer» da investigação para dissertações e teses*. 2.ª ed. Lisboa: Escolar Editora.

Conway, N. & Briner, R. B. 2005. *Understanding Psychological Contracts at Work*. Nova Iorque: Oxford University Press.

Creswell, J. W. 2007. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Creswell, J. W. 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. (3.th ed). Los Angeles, CA: Sage.

Cruz, A. J. R., 1995. *O Militar e a Sociedade Portuguesa. As exigências de Carreira, a Formação e o Ensino Militar*. TILD, CSCD 94/95. Pedrouços: IAEM.

Currie, G., Tempest, S., & Starkey, K. 2006. New Careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 755-774.

De Bruyne, P.; Hernan, J.; De Schoutheele, M. 1974. *Dynamique de la recherché en sciences sociales: Les pôles de la pratique méthodologique*. Collection SUP. Paris: Presses Universitaires de France.

Defillippi, R. J.; Aathur, M. B. 1994. The boundaryless career: a competency-based prospective. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4), 307-24.

Denzin, N., Lincoln, Y. (Eds). 2013. *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. 4.ª ed.. Los Angeles: Sage Publications.

Derr, C. B. 1986. Five definitions of career success: implications for relationships. *Applied Psychology*, 35 (3), 415-435.

Dutra, J. S. (Org.) 2010. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. 1996. *Administração de Carreiras: Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Editora Atlas, S.A.

Dutra, J. S. 2012. *Administração de Carreiras - Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

Flick, U. 2005. *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. [título original: Qualitative Sozialforschung, 2002]. Tradução de Artur M. Parreira. Coleção: "Manuais de Gestão". Lisboa: Monitor.

Fortin, M.-F. 2003. *O processo de investigação: da concepção à realização*. 3.ª ed. Loures: Lusociência.

Governo, 2005a. *Determina a revisão do sistema de carreiras e remunerações dos funcionários públicos e dos demais servidores do Estado*. (Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2005 de 2 de junho). Lisboa: Diário da República. Disponível em: http://www.cm-albufeira.pt/sites/default/files/public/RepositorioDocumentos/resolucaocm1092005_3006.pdf.

Governo, 2005b. *Aprova as orientações e medidas necessárias para reforçar a convergência e a equidade entre os pensionistas da Caixa Geral de Aposentações e os da segurança social e a garantir a sustentabilidade dos sistemas de proteção social, bem como medidas tendentes a reforçar a equidade e eficácia do sistema do regime geral da segurança social*. (Resolução do Conselho de Ministros n.º 110/2005 de 2 de junho). Lisboa: Diário da República. Disponível em: https://dre.pt/application/file/233672.

Governo, 2005c. Determina a avaliação dos regimes especiais que consagram, para determinados grupos de subscritores da Caixa Geral de Aposentações, desvios às regras do Estatuto da Aposentação, por forma a convergirem com o regime geral. (Resolução do Conselho de Ministros n.º 111/2005 de 2 de junho). Lisboa: Diário da República. Disponível em: http://www.drapc.min-agricultura.pt/base/geral/files/resolucao_cm_111_2005.pdf.

Governo, 2006. *Aprova o Programa para a Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE)*. (Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006 de 21 de abril de 2006). Lisboa: Diário da República. Disponível em: WW: <URL: http://dre.pt/pdf1sdip/2006/04/079B00/28342866.pdf>.

Governo, 2013. *Aprova a Reforma «Defesa 2020» (Resolução do Conselho de Ministros n.º26/2013, de 19 de abril),* Lisboa: Diário da República.

Glaser, B.; Strauss, A. 1967. *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine. (4ª edição 1971).

Greenhaus, J. H.; Callanan, G. A.; & Godshalk, V. M. 1999. Career management. 3.ª ed. Orlando, FL: Harcourt.

Guerra, I. C. 2006. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Parede: Principia.

Hall, D. T. 1976. *Careers in organizations*. California: Goodyear.

Hall, D. T. 1993. *Protean careers of the 21st century*. Academy of Management Executive. 10 (4).

Hall, D. T. 1996. *The career is dead: long live the career*. San Francisco: Jossey Bass.

Hall, D. T. 2002. *Careers in and out of organization*. London: Sage.

Hill, M. M.; Hill, A. 2000. *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.

Hunt, J. G.; Phillips, R. L. 1991. Leadership in Battle and Garrison: A Framework for Understanding the Differences and Preparing for Both. In Renven Gale A. David Mangeldorff (Eds), *Handbook of Military Psychology*. John Wiley & Sons Ltd, 411-429.

Huntington, S. 1957. *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-military Relations*. Harvard University Press.

Huntington, S. 1998. Power, Expertise and the Military Profession. In G. Caforio (Ed.). *The Sociology of the Military*. (pp. 249-271). Northampton: Edward Elgar Publishing.

Janowitz, M. 1967. *The Professional Soldier*. London: Collier Macmillan Publishers.

Kaldor, M. 2001. *New and Old Wars: Organized violence in a global Era*. Stanford: University Press.

Kuhn, T. S. 1983. *La structure de révolutions scientifiques*. St-Amand: Flammarion.

Lessard-Hérbert, M., Goyette, G., & Boutin, G. 2005. *Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas*. (2.ª ed.). Tradução de Maria João Reis. Lisboa: Instituto Piaget.

Levinson, H.; Price, C. R.; Munden, K. J.; Mandl, H. J.; Solley, C. M. 1962. *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.

Lourenço, E. 1985. *A Condição Militar*. IDN. Conferência, 26 de abril de 1985.

Marconi, M., & Lakatos, E. 2007. *Fundamentos de metodologia científica*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

Martins, H. T. 2010. *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Ministério da Defesa Nacional, 1990. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de janeiro). Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República. Disponível em: https://dre.tretas.org/dre/4478/.

Ministério da Defesa Nacional, 1999. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de junho*, com as alterações produzidas pela Lei n.º25/2000, de 23 de agosto, Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de agosto, Decreto-Lei n.º 70/2005, de 13 de março, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de setembro, Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de setembro, Decreto-Lei n.º 330/2007, de 09 de outubro, Lei n.º 34/2008, de 23 de julho e pelo Decreto-Lei n.º 59/2009, de 04 de março). Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República. Disponível em: http://www.exercito.pt/sites/CSDE/Actividades/Documents/EMFAR%20-%20236_99.pdf.

Ministério da Defesa Nacional, 2005a. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 166/2005 de 23 de setembro). Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2005b. Constitui um Grupo de trabalho para levantamento das questões mais prementes relativas a pessoal civil, militar e militarizado das Forças Armadas (Despacho n.º 201/MDN/2005, de 9 de setembro), Lisboa: s.n.

Ministério da Defesa Nacional, 2006. Determina a constituição de um grupo de trabalho para a reestruturação das carreiras dos militares das Forças Armadas (Despacho n.º 63/MDN/2006, de 9 de maio), Lisboa: s.n.

Ministério da Defesa Nacional, 2007. Constitui um novo Grupo de trabalho para a reestruturação das carreiras dos militares das Forças Armadas (Despacho n.º 115/MDN/2007, de 22 de maio), Lisboa: s.n.

Ministério da defesa Nacional, 2013. Aprova a Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas — Reforma "Defesa 2020" (Despacho n.º7527-A/2013, de 11 de junho), Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2015. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio). Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República. Disponível em: http://www.emgfa.pt/documents/cqw3zjnhvg4s.pdf.

Ministério das Finanças (MF), 2011. *Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC)*. [em linha] Lisboa: Secretaria de Estado da Administração Pública.

Disponível em: http://www.min-financas.pt/informacao-geral/premac/relatorio-plano-de-reducao-e-melhoria-da-administracao-central-do-estado-premac.

Moskos, C. 1977. From Institution to Occupation: Trends in Military Organizations. *Armed Forces and Society, 4*, 41-50.

Moskos, C. 1986. Institutional / Occupational Trends in Armed Forces: an Update. *Armed Forces and Society*. 12, (3) 351-376.

Moskos, C. 1998. From Institution to Occupation: Trends in Military Organization. In G. Caforio (Ed.). *The Sociology of the Military*. (pp. 187-196). Northampton: Edward Elgar Publishing.

Moskos, C. 2005. *A New Concept of the Citizen-Soldier*. 49, (4), 663-676. Elsevier B.V.

Pardal, L. A. e Correia, E., 1995. *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal.

Passos, A. 2007. Gestão e Desenvolvimento de Carreira Profissional. In Caetano, A., e Vala, J., *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. 3.ª ed. (pp. 421-441). Lisboa: Editora RH.

Peiperl, M. A., Arthur, M. B., Goffee, R., Morris, T. (Ed.). 2000. *Career frontiers: new Conception of working lives*. Oxford: Oxford University Press.

Pica, C. M. 2004. Sobre o vínculo do militar ao Estado-Nação. Breve abordagem filosófico-estatutária. *Cadernos Navais*. Grupo de Estudos e Reflexão de Estratégia. Lisboa: Edições Culturais da Marinha. 8, janeiro-março.

Popper, K. 1962. *Conjectures and refutations: The Growth of Scienfitic Knowledge*. New York: basic Books, Publishers.

Popper, K. 2005. [first edition in 1959]. *The Logic of Scientific Discovery*. London: Routledge.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. 2003. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (3.ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Ramalho *et al.*, 2006. Reestruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas. *Relatório Final do Grupo de Trabalho*. Pedrouços: IESM. 15 de dezembro de 2006 (Documento não editado).

Robinson, S. L., Rousseau, D. M. 1994. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 245-259.

Rocha, J. A. O. 2005. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rousseau, D. M. 1989. Psychological and Implied Contracts. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

Rousseau, D. M. 1995. *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.

Sant'Anna, A. S. 2002. *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da* (Tese de Doutoramento em Administração).

Santos, L. A. B. d. 2013. Formação em contexto militar. Subsídios para uma reflexão em torno do modelo de desenvolvimento comportamental dos militares das Forças Armadas. *Revista Militar*. II Séc., 65 (2/3), 143-166. Disponível em: http://www.revistamilitar.pt/artigo.php?art_id=804.

Santos, L. A. B. d., *et al*. (2007) – Reestruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas. Relatório Final do Grupo de Trabalho. Versão revista e resumida para efeitos de apresentação a S. Ex.cia o MDN, a S. Ex.cia o Secretário de Estado da Defesa e Assuntos do Mar e aos Ex.mos CEMGFA, CEMA, CEME e CEMFA. Separata de 16 de março de 2007. Pedrouços: IESM. (Documento não editado).

Sarmento, M. 2013. *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. 2009. *Research Methods for Business Students*. 5th ed.. Essex: Pearson Education Limited.

Schein, E. H. 1965. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Schein, E. H. 1978. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. California: Addison-Wesley.

Schein, E. H. 1990. *Career Anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company, University Associates.

Segal, D. 1986. Measuring the Institutional Occupational Change Thesis. *Armed Forces and Society*, 12 (3), 351-376.

Shamir, B., *et al*. 2000. Perceived combat readiness as collective efficacy: Individual- and group-level analysis. *Military Psychology*, Abril 2000, Vol. 12, p. 105-119.

Silva, E. M. d. 2010. *Reflexão sobre a Condição Militar*. Instituto Humanismo e Desenvolvimento. ***Paper* não editado.**

Sousa, F. C. 1990. *A Instituição Militar e a Profissão de Oficial do Exército nos anos 90*. IX Encontro de estudos Militares, outubro 1990. ***Paper* não editado.**

Souza, A. R. 2006. Configurando Dimensões Organizacionais e Modelos de Gestão Pública: em Busca de um Instrumento de Análise de Gestão para as Agências Reguladoras. In *Anais EnAPG*. São Paulo.

Turnley, W. H., Feldman, D. C. 2000. Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Beh*avior, 21, 25-42.

Van de Ven, C. 2007. The Psychological Contract: A Big Deal! (Chapter 3E). In *Recruiting and Retention of Military Personnel, Literature Reviews for Selected Recruitment and Retention Topic 3-1 Areas*. Paris: Research and Technology Organization – NATO. pp. 3E1-16

Van Maanen, J. 1977. *Organizational Careers: Some New Perspectives*. Cambridge - Massachusetts: Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology.

Vaz, J. J. L. 1998. Questões epistemológicas fundamentais na investigação em gestão: o método hipotético-dedutivo. *Estudos de Gestão*, IV ( 2), 129-133.

Vaz, J. J. L. 2015. *Caraterísticas dos modelos* [Apontamentos do Seminário de Análise Crítica de Modelos de Gestão, Sessões do Curso de Doutoramento em Gestão]. Lisboa: Universidade Lusíada.

Vaz, N. M. 2002. *Civilinização das Forças Armadas nas Sociedades Demoliberais*. Instituto da Defesa Nacional. Lisboa: Edições Cosmos.

Vieira, G. B. 1983a. *Lição Inaugural*. [Palestra proferida na qualidade de Diretor do Instituto de Altos Estudos Militares, 24 de novembro de 1983]. Lisboa.

Vieira, G. B. 1983b. *O Ensino superior Militar: Política de Ensino do Instituto de Altos Estudos Militares*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

Vilelas, J. 2009. *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Weick, K. E. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 38, pp. 628-652.

Yin, K. R. 2014. Case Study Research - Design and Methods. 5ª ed. Los Angeles: Sage Publications.

## Apêndice 1 – Principais problemas e disfunções das carreiras militares – categoria de Oficial

| PROBLEMAS/ DISFUNÇÕES | CAUSAS | CONSEQUÊNCIAS |
|---|---|---|
| **Envelhecimento dos quadros** | • Alterações do EMFAR (DL166/05) – aumento dos tempos de serviço;<br>• Aumento das idades de passagem à reserva e reforma; redução da % de aumento de tempo de serviço (25% para 15%). | • Fluxo inicial reforçado de saídas, seguido de uma estagnação dessas saídas por força dos novos limites<br>• Congestionamento, a médio prazo, da progressão nas carreiras<br>• Necessário rever as condições de embarque |
| **Carência de efetivos** | • Lei 15/92 - Lei dos Coronéis - conduziu a uma grande redução de efetivos na FFAA<br>• Aprovação dos QPess de 1993 - DL n.º 202/93 (em vigor a partir de 1996) e Despacho 9875/97 (para fora dos Ramos) - passados 10 anos estão completamente desatualizados (novas missões e grande participação de militares fora da estrutura orgânica dos Ramos)<br>• A criação de melhores condições de atratividade das carreiras militares, de modo a que possam ter impacto no recrutamento e na retenção.<br>• As condições de atratividade das carreiras militares, designadamente ao nível dos contratados, não são suficientes para promoverem o recrutamento e a retenção<br>• Dificuldade em reter militares com elevado grau de especialização (Pilotos, Médicos,...) | • Dificuldade em prover cargos que não se encontram identificados, quer na matriz interna quer na matriz externa - necessidades superiores às existências<br>• Em algumas especialidades e postos, conduz à sobrecarga e penosidade de alguns militares e gera insatisfação - pode comprometer a Missão,<br>• Progressivo aumento de dificuldades /carência de militares na base da carreira (subalternos)<br>• Dificuldade em garantir o retorno do investimento em algumas especialidades (Pilotos, Médicos,...) |

(cont.)

| PROBLEMAS/ DISFUNÇÕRES | CAUSAS | CONSEQUÊNCIAS |
|---|---|---|
| **Congestionamento de carreira** | • As dificuldades existentes referem-se à fluidez da carreira dos seus QP, bem como na harmonização (entre Ramos) na progressão nas carreiras<br>• Existem longos períodos de permanência em certos postos, nomeadamente, 1SAR e CAP que levam a insatisfação e desmotivação face às perspetivas de carreira<br>• A situação é o resultado de admissões maciças aos QP nos anos 80 e das transformações que tiveram lugar nos últimos anos | • Esta situação pode originar alguma desmotivação no pessoal e criar dificuldades na identificação das alimentações de equilíbrio<br>• No médio prazo, poderão implicar a passagem à reserva dos militares, por limite de idade, em postos mais baixos do que as expectativas podiam pressupor<br>• Pode ter impacto no recrutamento<br>• Utilizar medidas administrativas ou avulso? |
| **Limitações à mobilidade funcional e geográfica** | • A mobilidade funcional tem a ver com o arquétipo instituído de gestão de carreira (desempenho de várias tipologias de funções em diferentes patamares hierárquicos)<br>• A mobilidade geográfica tem a ver com a mobilidade funcional e com a dispersão geográfica do dispositivo militar, decorrente da especialização tecnológica de alguns militares para certas funções<br>• A especialização tecnológica dos militares, longa e onerosa, nem sempre é devidamente rentabilizada (militares em disfunção) | • Este problema está associado na sua componente geográfica ao Apoio Social - a mobilidade geográfica, motivada em parte por necessidades funcionais, tem uma componente de mobilidade social/familiar e custos financeiros que têm que ser considerados<br>• Tem implicações na melhoria das condições sociais, exigindo, entre outras medidas, a manutenção do suplemento de residência enquanto durar a deslocação |
| **O sistema retributivo como fator de desvalorização da carreira militar** | • Grande assimetria e degradação do Sistema Remuneratório face a outros sistemas de carreiras da Administração Pública - Corpos Especiais<br>• Assimetrias entre congéneres europeias | • Desvalorização da Condição Militar<br>• Perda real de poder de compra<br>• Grande impacto na motivação e dificuldades acrescidas na retenção de pessoal, em especial o mais especializado |

(cont.)

| PROBLEMAS/ DISFUNÇÕES | CAUSAS | CONSEQUÊNCIAS |
|---|---|---|
| **Incerteza quanto às regras de reserva e reforma** | • Deficiente esclarecimento sobre as condições de passagem às situações de reserva e reforma | • Permanente incerteza em relação à aplicabilidade da legislação existente<br>• Necessidade periódica de clarificação das regras relativas à passagem à reserva e reforma |
| **Incertezas sobre ADM e apoio social complementar** | • Desconhecimento do modo como será implementado o recente sistema de Assistência na Doença aos Militares (ADM)<br>• Indefinição sobre o estatuto do IASFA | • Insegurança e insatisfação por perda de direitos (ADM e estatuto do IASFA)<br>• Necessária clarificação do estatuto e papel do IASFA |
| **Inexistência de saídas laterais institucionalizadas** | • Congestionamento de carreiras em alguns postos (conjuntural?) | • Dificuldade em os Ramos perceberem completamente os benefícios / efeitos positivos da existência de mecanismos complementares de gestão |
| **Falta de harmonização estatutária na caracterização funcional das categorias, classes/AS/ especialidades** | • Existe no EMFAR para a Marinha e para a Força Aérea uma caracterização funcional para todas as categorias de militares, mas não existe para o Exército<br>• Estranhamente, essa caracterização funcional existe no Exército para a categoria de sargentos | • Os benefícios de uma maior flexibilidade na GRH no Exército, nem sempre são compensados por essa ausência de caracterização |
| **Dúvidas sobre a reorganização do sistema educativo de acordo com os critérios de Bolonha** | • Indefinição, quanto à forma de aplicação do modelo de Bolonha ao ensino superior militar em relação à forma como irá condicionar os modelos e o desenvolvimento da estrutura curricular dos cursos | • Significativas implicações, que implicam alterações no sistema de ensino superior para que fique em conformidade com o processo de Bolonha<br>• O Estatuto não responde aos novos Critérios de Bolonha, sendo necessário promover alterações ao EMFAR e legislação complementar de acordo com o modelo definido para as FFAA |

(cont.)

| PROBLEMAS/ DISFUNÇÕRES | CAUSAS | CONSEQUÊNCIAS |
|---|---|---|
| **Incongruência nas modalidades de promoção a alguns postos – Escolha versus Vacatura** | • Não parece fazer sentido que entre duas promoções por escolha exista uma que o não seja (a CFR/TCOR) | • Necessidade de alterar o EMFAR para que as promoções a CFR/TCOR passem a ser feitas por escolha<br>• Permitirá aos Ramos das FFAA fazer escolhas de modo mais rigoroso e um desenvolvimento da carreira mais adequado |

# ESTUDO 3

## ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE CARREIRAS EM PAÍSES AMIGOS E ALIADOS. ANÁLISE COMPARATIVA DAS MAIS RECENTES ALTERAÇÕES EM RELAÇÃO AO CASO PORTUGUÊS

## *CAREER MANAGEMENT AND STRUCTURING IN FRIENDLY AND ALLIED COUNTRIES. COMPARATIVE ANALYSIS OF THE RECENT CHANGES TO THE PORTUGUESE FRAMEWORK*

**António Manuel Gonçalves Alexandre**
Comando Naval
Chefe do Estado-Maior
Investigador do CIDIUM
Lisboa, Portugal
amgalexandre527@hotmail.com

**Resumo**

As transformações no contexto internacional conduziram a reestruturações nas Forças Armadas de vários países ocidentais, com consequências na estruturação e gestão da carreira dos oficiais.

Em Portugal, foi aprovado o novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) que introduziu diversas alterações nas carreiras dos militares.

Definiu-se como objetivo geral avaliar, a partir de um estudo comparativo, com referência ao caso português, as principais práticas de gestão que têm sido utilizadas por Forças Armadas de países amigos e aliados e que podem ajudar a operacionalizar as alterações mais relevantes ocorridas no modelo de gestão de carreira dos oficiais dos Quadros Permanentes das Forças Armadas portuguesas com o grau académico de mestre.

Optou-se por uma estratégia de investigação qualitativa (Bryman, 2012), apoiada num raciocínio do tipo indutivo, tendo sido utilizado um desenho de pesquisa do tipo comparativo (Freixo, 2012), em que a recolha de dados se baseou em entrevistas.

A resposta às questões da investigação permitiu edificar um constructo integrado, sob a forma de modelo teórico de gestão de carreira, o qual, incorporando algumas das práticas de gestão utilizadas pelos países amigos e aliados, ajuda a operacionalizar as principais alterações decorrente da última versão do EMFAR (PCM, 2015).

**Palavras-chave:** Forças Armadas, estruturação e gestão de carreiras, *benchmarking*, estudo comparativo.

***Abstract***

*The transformations that have occurred within the international context have led several western countries to restructure their Armed Forces, which in turn has had an impact on the structure and management of officers' careers.*

*In Portugal, the new Statute of the Armed Forces Military Personnel (EMFAR) stipulates significant alterations to military careers.*

*The general goal of this work is to evaluate the main career management practices used by the Armed Forces of allied and partner countries by conducting a comparative study of the Portuguese case, thus contributing to operationalise the most significant alterations to the new career model for the Portuguese Armed Forces permanent staff holding a Master's degree.*

*A qualitative research strategy (Bryman, 2012) based on the inductive method was used, as well as a comparative research design (Freixo, 2012) that relied on data collection through interviews.*

*The research questions have been answered and a management model based on the one in force has been suggested. This model comprises some of the management practices used by allied and partner countries and contributes to operationalise the most significant alterations introduced by the new EMFAR* (PCM, 2015).

***Keywords:*** *Armed Forces, career structuring and management, benchmarking, comparative research design.*

# 1. INTRODUÇÃO

## Introdução, enquadramento e justificação do tema

As transformações operadas no contexto geoestratégico internacional e no ambiente político, sociocultural e económico-financeiro de vários países ocidentais têm conduzido a constantes reestruturações nas respetivas Forças Armadas (FFAA), com impacto na gestão de recursos humanos (GRH) e na estruturação e gestão da carreira dos militares.

Interessa, pois, identificar que alterações estatutárias mais relevantes foram produzidas nos últimos anos em países amigos e que práticas e mecanismos associados à gestão de carreiras foram criados ou adaptados para fazer face a tais alterações.

No caso português, assume particular relevo analisar as principais alterações e o impacto subsequente que o novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) (PCM, 2015) veio introduzir na gestão das carreiras dos oficiais dos Quadros Permanentes (QP) das FFAA.

Através de um adequado estudo comparativo (multi-caso), importa determinar, ainda, que práticas e mecanismos de gestão adotados pelos países selecionados, no todo ou em parte, são passíveis de serem aplicados ao caso português, no sentido de ajudarem a operacionalizar as alterações provocadas pela aprovação do novo Estatuto de carreira.

O tema de investigação – "Estruturação e gestão de carreiras em países amigos e aliados. Análise comparativa das mais recentes alterações em relação ao caso português" – insere-se na área científica da GRH, focando, em particular, a estruturação e a gestão das carreiras dos oficiais dos Ramos das FFAA portuguesas.

A oportunidade desta investigação funda-se na importância que o tema assume para os militares das FFAA portuguesas e para a Instituição Militar (IM), atenta a alteração na estruturação e, sobretudo, na gestão das suas carreiras, provocada pela recente entrada em vigor do Decreto-Lei (DL) n.º 90/2015, de 29 de maio (PCM, 2015).

O objeto da investigação foca-se na organização militar e, mais concretamente, nas práticas e/ou mecanismos de gestão adotados por países amigos e aliados aplicáveis, na totalidade ou em parte, à gestão das carreiras dos oficiais das FFAA portuguesas, atentas as mais recentes alterações estatutárias ocorridas.

Face à abrangência do objeto de estudo, o trabalho foi delimitado da seguinte forma:

- Centra-se na estruturação e gestão das carreiras dos oficiais das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre obtido num Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM[1]);
- Cinge-se ao período de 1999 a 2015, anos de entrada em vigor dos dois últimos Estatutos de carreira;
- Os critérios de seleção dos países incluídos na investigação têm em conta fatores de proximidade geográfica e cultural e/ou de parceria em alianças; a investigação restringiu-se à Alemanha (GE), Brasil (BR), Espanha (SP), Estados Unidos da América (US) França (FR), Holanda (NL) e Reino Unido (UK);
- As potenciais práticas e/ou mecanismos de gestão dos países amigos e/ou aliados, passíveis de serem aplicados ao caso português, não serão consideradas se implicarem alterações significativas do atual EMFAR.

## Objetivos da investigação

O propósito da investigação é traduzido no objetivo geral (OG) e nos objetivos específicos (OE) indicados no Quadro 1.

**Quadro 1 – Objetivos da investigação**

| **Objetivo Geral** |
|---|
| Avaliar, a partir de um estudo comparativo, com referência ao caso português, as principais práticas e/ou mecanismos de gestão de carreira que têm sido utilizados por FFAA de países amigos e aliados e que podem ajudar a operacionalizar as alterações mais relevantes ocorridas recentemente no modelo de carreira relativo aos oficiais dos Quadros Permanentes das FFAA portuguesas, com o grau académico de mestre. |
| **Objetivos Específicos** |
| **OE1**<br>Tipificar, em termos genéricos, o modelo atual de carreira do oficial dos QP das FFAA portuguesas, com o grau académico de mestre. |
| **OE 2**<br>Identificar e analisar as principais alterações estatutárias decorrentes da publicação do DL N.º 90/2015, de 29 de maio, com maior impacto na gestão de carreira do oficial dos QP das FFAA portuguesas, com o grau académico de mestre. |

[1] Esta designação, com a criação do Instituto Universitário Militar (IUM) está a ser substituída por Unidades Orgânicas Autónomas (UOA) Universitárias.

**Quadro 1 – Objetivos da investigação (cont.)**

| Objetivos Específicos (cont.) |
|---|
| **OE 3**<br>Identificar e analisar as práticas e/ou mecanismos de gestão que, recentemente, tiveram de ser implementados ou modificados em países amigos e aliados para dar resposta a alterações estatutárias ocorridas ao nível da estruturação de carreiras dos oficiais das respetivas FFAA. |
| **OE 4**<br>Comparar as realidades atualmente existentes ao nível das práticas e mecanismos de gestão de carreira dos oficiais das FFAA de alguns países amigos e aliados e avaliar a sua aplicabilidade ao caso português. |

## Questões da investigação

Com base nas entrevistas exploratórias e nas leituras iniciais, e estabelecidos que foram os objetivos da investigação, foi definida a questão central (QC), orientadora do trabalho a desenvolver, e, no sentido de reunir os elementos necessários à sua resposta e delimitar o âmbito do estudo, foram formuladas quatro questões derivadas (QD), apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Questão central e questões derivadas**

| Questão Central |
|---|
| Que práticas e/ou mecanismos de gestão de carreira de países amigos e aliados podem ser aplicadas ao caso português no sentido de ajudar a operacionalizar as alterações estatutárias mais relevantes que decorrem do DL N.º 90/2015, de 29 de maio, em relação aos oficiais dos QP das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre? |
| **Questões Derivadas** |
| **QD 1**<br>Quais são os principais parâmetros (variáveis) que definem, em termos genéricos, o modelo atual de carreira do oficial dos QP das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre? |
| **QD 2**<br>Quais as alterações estatutárias, decorrentes da publicação do DL N.º 90/2015, de 29 de maio, com maior impacto na gestão de carreira do oficial dos QP das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre? |
| **QD 3**<br>Que práticas e/ou mecanismos de gestão tiveram que ser implementados ou modificados, em países amigos e aliados, para dar resposta às mais recentes alterações estatutárias ocorridas nas carreiras dos oficiais das respetivas FFAA? |

**Quadro 2 – Questão central e questões derivadas (cont.)**

| Questões Derivadas (cont.) |
|---|
| **QD 4**<br>Até onde algumas das práticas e mecanismos de gestão de carreira dos oficiais das FFAA de países amigos e aliados podem ser aplicadas ao caso português? |

## Breve síntese da metodologia da investigação

O presente estudo aproxima-se de uma investigação aplicada, conduzida em conformidade com as Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (IESM, 2015c) e foi desenvolvido de acordo com as normas vigentes no Instituto Universitário Militar (IUM).

O estudo baseou-se numa estratégia de investigação qualitativa (Bryman, 2012), de natureza indutiva, seguindo um desenho de pesquisa do tipo comparativo (multicaso) (Freixo, 2012), em que a recolha de dados se centrou na realização de entrevistas em profundidade, na resposta a inquéritos por questionário com perguntas abertas, na observação participante e na análise documental (Vilelas, 2009).

## Organização do estudo

O presente estudo baseia-se num trabalho de investigação individual realizado no Curso de Promoção a Oficial General 2015/16 pelo signatário e é constituído pela introdução, por quatro capítulos e pelas conclusões.

A introdução compreende o enquadramento e justificação do tema, o objeto de estudo e sua delimitação, o objetivo geral e os objetivos específicos, a questão central e as questões derivadas, uma breve síntese da metodologia e a organização do estudo, que agora se sintetiza.

No primeiro capítulo é efetuada uma revisão abrangente da literatura.

No segundo capítulo refere-se a metodologia seguida na investigação, define-se, em termos genéricos, o modelo atual de carreira dos oficiais dos QP das FFAA portuguesas, com o grau académico de mestre, obtido num EESPUM, e identificam-se as alterações estatutárias decorrentes da publicação do DL n.º 90/2015, de 29 de maio (PCM, 2015), com maior impacto na gestão das carreiras.

No terceiro capítulo são identificadas práticas e/ou mecanismos de gestão que tiveram que ser implementados ou modificados em países amigos e aliados, para dar resposta a alterações estatutárias ocorridas recentemente na estruturação das carreiras dos oficiais das respetivas FFAA. É feita, posteriormente, uma

análise comparativa, neste âmbito, das realidades atualmente existentes ao nível desses países.

No quarto e último capítulo é avaliada a eventual aplicabilidade das práticas e/ou mecanismos de gestão utilizados nos países amigos e aliados ao caso português, é feita uma primeira validação do modelo teórico proposto, terminando com a apresentação de um modelo de gestão de carreira que se sugere como alternativo.

Nas conclusões apresenta-se uma síntese do estudo, incluindo uma avaliação da investigação procurando determinar até onde os objetivos gerais e específicos foram atingidos, e quais as respostas às questões específicas e à questão central. Apresentam-se as reflexões finais do trabalho teórico e empírico, designadamente, os principais e mais relevantes resultados. Propõem-se, ainda, algumas recomendações a adotar no âmbito organizacional e em futuras investigações.

## 2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E NORMATIVO

Neste capítulo apresenta-se uma abrangente, mas breve, revisão conceptual contextualizadora, focando, em particular, os seguintes tópicos: evolução do conceito de GRH; modelos de GRH; impacto da GRH nas organizações; gestão de carreiras; carreira militar nacional.

### 2.1. Enquadramento conceptual. Breve revisão

#### 2.1.1. A gestão de recursos humanos

Bilhim (2004, p. 37, 38) considera que há um padrão de evolução da GRH ao longo do tempo, que designa por "ciclo de vida da GRH", e que se estende desde o início do século XX até aos dias de hoje. Na primeira etapa desse ciclo, designada por fase administrativa, que vigorou até aos anos quarenta do século passado, as organizações ocupavam-se essencialmente de questões administrativas e regulamentares.

Emergiram, depois, as teorias organizacionais clássicas e, mais tarde, surgiu o movimento das relações humanas, defendido, entre outros, por Elton Mayo. Nesta nova fase, as organizações reconhecem o papel das pessoas e procuram implementar processos de trabalho que sejam do seu agrado (Bilhim, 2004).

A fase da gestão integrada vigorou a partir dos anos sessenta, como forma de conciliar as necessidades das pessoas e das organizações, e "[...] alimentou-se das teorias do desenvolvimento organizacional, com origem nos EUA e na

Europa" (Bilhim, 2004, p. 39). Não tinha, ainda, impacto ao nível mais elevado, mas começou a assumir alguma equiparação relativamente às demais funções tradicionais de gestão das empresas.

A função gestão estratégica de recursos humanos (GERH) emergiu do pensamento do final dos anos oitenta, mas que ainda hoje se mantém em vigor, que afirmava que a vantagem competitiva das empresas apenas seria alcançada por intermédio das pessoas, atenta "a criatividade, inovação e o potencial que representam" (Bilhim, 2004, p. 36). Esta nova fase passou a encarar as pessoas como "recurso competitivo de inegável valia", colocando-o mesmo ao nível estratégico, e promoveu o seu alinhamento com as atividades das empresas, para a prossecução dos objetivos organizacionais (Bilhim, 2004, p. 40).

### 2.2.1. Modelos de gestão

Os modelos de gestão de Taylor, de Weber, de Michigan e de Harvard, a seguir apresentados, vigoraram ao longo das diferentes fases da GRH anteriormente referidas.

O modelo de Taylor, que ficou conhecido como organização científica do trabalho, foi implementado no final do século XIX.

Taylor defendia que competia aos dirigentes a organização do trabalho. Aos trabalhadores deveria ser ministrada formação/treino para melhor executarem as suas tarefas. Em relação às normas e procedimentos, introduziu o controlo com o objetivo de garantir que o trabalho era devidamente executado e elegeu o método científico como o mais adequado para que os resultados esperados fossem alcançados (Lopes, 2012, pp. 73-74).

Os princípios e práticas fundamentais do modelo de Taylor podem ser observados na Figura 1.

O modelo de Weber surgiu como resposta à alteração do contexto socioeconómico no início do século XX, marcado pela evolução acelerada da industrialização (Lopes, 2012, p. 67).

As características deste modelo são: o princípio da confiança, subjacente à ideia de que as decisões são individuais; o princípio da responsabilidade coletiva; o princípio da cidadania; as dimensões coletiva e unipessoal; a comunicação; os quatro pilares tradicionais da GRH (recrutamento, avaliação, formação e remuneração) (Lopes, 2012, pp. 67-70).

A Figura 2 mostra a estrutura deste modelo.

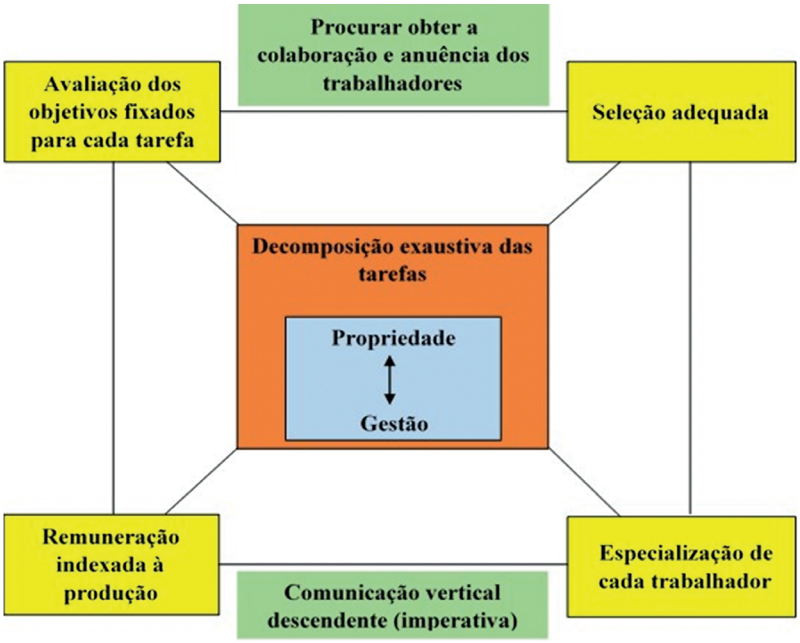



**Figura 1 – Modelo de gestão de Taylor**

Fonte: Lopes (2012).




**Figura 2 – Modelo de gestão de Weber**

Fonte: Lopes (2012).

Segundo Gomes (2008 cit. por Machado *et al.*, 2014), há dois modelos teóricos dominantes da GERH: o modelo de Michigan e o modelo de Harvard.

No modelo de Michigan, também conhecido por *Hard*, os colaboradores constituem-se como simples meios para que os objetivos organizacionais possam ser cabalmente atingidos. Nestas circunstâncias, torna-se premente exercer um apertado controlo sobre eles e disponibilizar-lhes a formação necessária, tendente a melhorar o seu desempenho, individual e coletivo. Neste modelo, a retenção de trabalhadores assume menos preponderância quando cotejada com a contratação de novos colaboradores que garantam maior eficiência e eficácia (Machado, *et al.*, 2014, pp. 93-94).

A Figura 3 mostra a estrutura deste modelo.




**Figura 3 – Modelo de gestão de Michigan**

Fonte: Machado *et al.*, 2014, adaptado de Fombrun, Tichi & Devanna (1984).

No modelo de Harvard, ou *Soft*, as pessoas estão mais ativamente envolvidas com os objetivos das instituições em que estão inseridas. O modelo permite que os colaboradores se empenhem, autorregulem e manifestem os comportamentos mais adequados para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. O desenvolvimento organizacional é alcançado, sobretudo, através da valorização do potencial humano das pessoas e da capacidade para trabalharem em equipa, pelo que a retenção de colaboradores se constitui, neste caso, como fator preponderante (Machado, *et al.*, 2014, p. 94).

A Figura 4 mostra a estrutura do modelo de Harvard.

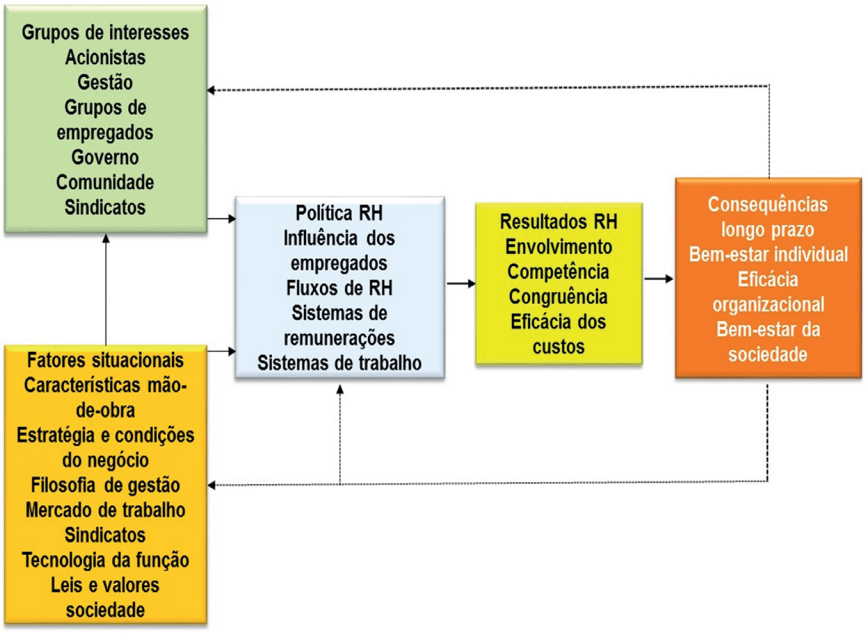



**Figura 4 – Modelo de gestão de Harvard**

Fonte: Machado *et al.*, 2014, adaptado de Lawrence, Quinn-Mills & Waltson (1984).

### 2.1.3. Impacto da gestão de recursos humanos nas organizações

Segundo Cunha *et al.* (2012, p. 71), têm sido genericamente adotadas duas perspetivas na concretização da contribuição da GRH para os resultados das organizações: a universalista e a contingencial.

A perspetiva universalista defende que determinadas práticas de GRH são mais eficazes, conduzindo a melhores resultados organizacionais, independentemente do contexto em que são aplicadas, podendo, em determinadas circunstâncias, ser usadas diversas práticas simultaneamente (Delery &Doty, 1996 cit. por Machado *et al.*, 2014, p. 96). Contudo, a articulação entre as diferentes práticas revela-se, por vezes, difícil, podendo mesmo dar origem a resultados indesejáveis, se houver manifesta incompatibilidade entre elas (Machado *et al.*, 2014, p. 97).

A Figura 5 mostra um conjunto de autores que defendem esta perspetiva e algumas das correspondentes melhores práticas.

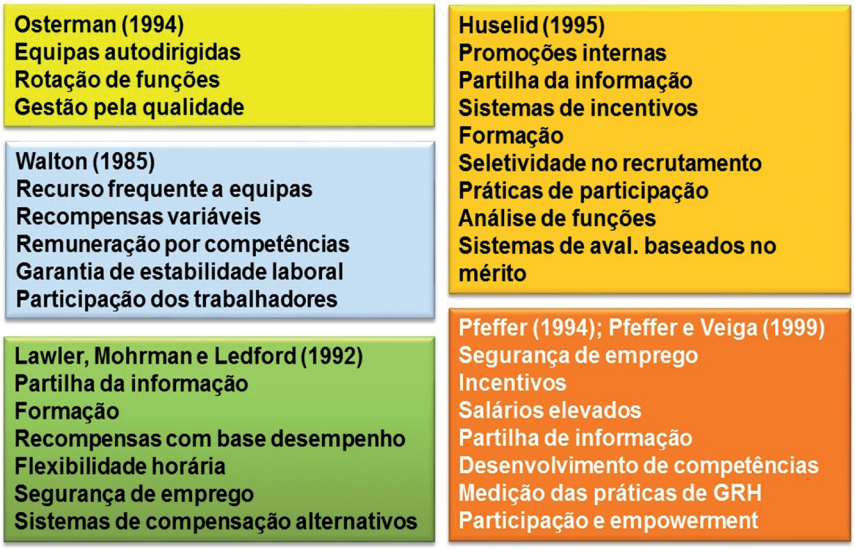



**Figura 5 – Melhores práticas de GRH**

Fonte: Machado *et al.*, 2014, adaptado de Gomes *et al.* (2008).

Nos últimos anos, porém, tem vindo a ganhar preponderância uma outra perspetiva que refere que as práticas de GRH devem ser, sobretudo, "ajustadas às estratégias das organizações e ao contexto em que estas desenvolvem as suas atividades" (Cunha, *et al.*, 2012, p. 72).

Trata-se da abordagem contingencial que defende, em concreto, que a GRH é influenciada por variáveis diversas e que a sua eficácia "[...] reside menos na aplicação de práticas isoladas e mais no recurso a conjuntos de práticas consistentes e complementares entre si [...]" (Machado, *et al.*, 2014, p. 98), o que implica a necessidade de alinhamento (vertical e horizontal) das práticas de GRH com a estratégia da organização.

O alinhamento vertical tem como finalidade estabelecer a ligação entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos colaboradores (Delery &Doty, 1996 cit. por Machado, *et al.*, 2014, p. 99). Já o alinhamento horizontal diz respeito ao ambiente interno da organização e tem em vista ligar os diferentes atributos do sistema de GRH (Machado, *et al.*, 2014, p. 99).

A Figura 6 explicita os alinhamentos mencionados.

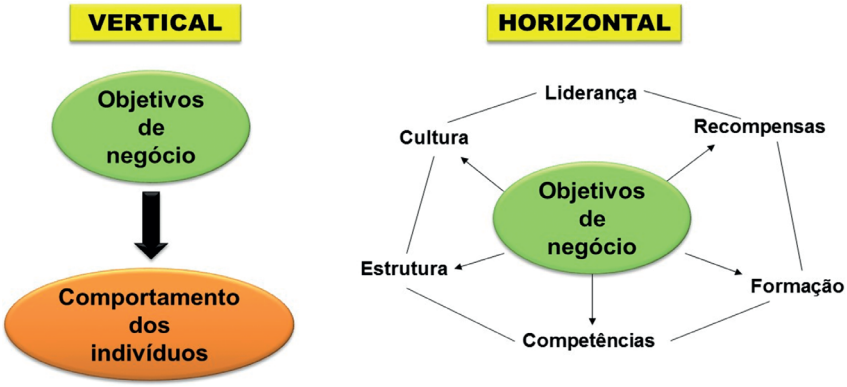



**Figura 6 – Perspetiva contingencial**

Fonte: Machado *et al.*, (2014).

### 2.1.4. Gestão de carreiras

As bases para o estudo das carreiras nasceram com a escola de administração científica, de Taylor, no final do século XIX. As influências desta escola estenderam-se até aos anos sessenta do século XX, tendo-se alterado em função do "aumento da complexidade das empresas, da expansão dos mercados e de um maior estímulo à reflexão sobre modos de vida" (Dutra, 2010, p. 3). Mas foi só na década de oitenta que se generalizaram as discussões sobre práticas de gestão de carreiras, tanto por parte das pessoas, como por parte das organizações. Na atualidade, marcada por uma conjuntura de grande incerteza e ambiguidade, com arquiteturas organizacionais e de negócios de complexidade crescente, "[...] a compreensão da carreira não está apenas condicionada às oportunidades profissionais oferecidas pelas organizações, mas também às necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores" (Dutra, 2010, p. 4).

#### 2.1.4.1. A evolução do conceito de carreira

O conceito de carreira, associado às organizações e às pessoas, tem sofrido algumas mutações, particularmente desde a segunda metade do século passado.

Na abordagem tradicional, podem destacar-se três pontos que definem este conceito: o primeiro é a expetativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização; o segundo é a associação de carreira a uma profissão; o terceiro é o pressuposto de uma estabilidade ocupacional até à aposentação (Martins, 2010, pp. 27-28).

Hall (1976, cit. por Dutra, 2012, p. 17) entende a carreira como sendo um conjunto sequencial de atitudes, comportamentos e experiências ao longo da vida. Para Maanen (1977, p. 1), o conceito de carreira está associado a um conjunto continuado de experiências separadas, mas relacionadas entre si durante a vida da pessoa. As definições de Hall e Maanen apresentam o conceito de carreira como fruto do arbítrio individual, apenas, não considerando as variáveis impostas pelas empresas e pela sociedade (Dutra, 2012, p. 17).

Todavia, o conceito de carreira cunhado por London e Stumph (1982, cit. por Dutra, 2012, p. 17), já inclui as organizações, uma vez que associa as motivações e aspirações dos indivíduos com as expetativas das empresas e da sociedade. Interagem aqui perspetivas diferentes: das pessoas, que englobam os seus interesses e experiência profissional; das organizações, que englobam políticas, procedimentos e decisões ligadas a ocupações, compensações e movimento dos colaboradores. Estas perspetivas são, tentativamente, conciliadas pela carreira, dentro de um contexto de constante ajustamento, desenvolvimento e mudança.

Esta conciliação é realçada por Schein (1978, p. 2), para quem a perspetiva de desenvolvimento de carreira deve estar focada na interação permanente entre o indivíduo e a organização.

Ainda para Schein (1993, p. 21), no decurso da evolução da carreira, a pessoa interioriza e desenvolve ideias que lhe permitem responder a questões chave, designadamente: quais são os meus talentos, perícias, áreas de competência, forças e fraquezas, o que me motiva, quais são as minhas necessidades, orientações e objetivos, quais são os meus valores, estarei a desempenhar funções que sejam congruentes com esses valores? As respostas a estas questões estão na base da criação do conceito de "âncoras de carreira" que podem ser definidas como "as necessidades que em cada carreira atingem maior prioridade, e relativamente às quais a pessoa não pode ceder, caso não possam ser todas supridas" (Schein, 1993, p. 24). O autor identifica, em concreto, oito tipos diferentes de âncoras de carreira, que variam entre competências técnicas e a segurança e estabilidade (Schein, 1993, p. 26).

#### 2.1.4.2. Carreiras organizacionais

Segundo Arthur e Rousseau (1996 cit. por Dutra, 2010, p. 20), as carreiras organizacionais foram predominantes nos anos oitenta do século passado, perdendo preponderância a partir dos anos noventa. Estavam associadas às grandes organizações existentes, tendo sido "concebidas para revelar um único cenário de emprego" com as seguintes características (Arthur e Rousseau,

Inkson e Pringle, 1996, 1999 cit. por Dutra, 2010, p.19): "ambiente estável e não dinâmico; economia subordinada às grandes firmas; interdependência entre empresa e pessoa; carreiras para toda a vida; empreendimento visto como opção e não um elemento necessário no comportamento das pessoas; empregados considerados parte da organização; estruturas de carreira predeterminadas pelas empresas".

No presente, porém, a maioria das organizações já não tem capacidade para disponibilizar carreiras vitalícias, o que tem dado origem ao "aparecimento de novas visões sobre carreiras" (Dutra, 2010, p. 20).

#### 2.1.4.3. Carreiras proteanas

O conceito de carreira proteana, apresentado por Hall (2002 cit. por Martins, 2010, p. 28), surge precisamente como "contraponto à carreira organizacional pura, estruturada no tempo e no espaço". O que está subjacente a este conceito é a possibilidade de ser disponibilizada margem de manobra para que a pessoa, dentro da organização, possa formular opções relacionadas com o desenvolvimento da sua carreira e tomar decisões, em estreita ligação com a estrutura. As escolhas são pessoais e buscam a autorrealização e o sucesso, que é mensurável internamente. A carreira proteana pode, ainda, por decisão da pessoa, ser redirecionada, de modo a ter em conta novas necessidades, entretanto surgidas (Martins, 2010, p. 29).

Segundo Hall (2002 cit. por Dutra, 2010, p. 15), a carreira proteana apresenta como principais características alterações frequentes, autoinvenção, autonomia, autodireção e habilidade para aprender, para redirecionar a carreira ou para construir relações.

#### 2.1.4.4. Carreiras sem fronteiras

Encontrando-se o sistema organizacional em mudança acelerada deste o final do século passado, tornou-se completamente dinâmico, em linha com a própria natureza do mercado de trabalho que deixou de ser baseado em estruturas rígidas que operavam em ambiente estável. As carreiras adaptaram-se à nova envolvente, deixando de ser previsíveis, seguras e lineares, tornando-se imprevisíveis, vulneráveis e multidirecionais (Baruch, 2006, p. 125). Nestas circunstâncias, De Fillipi e Arthur (1994 cit. por Baruch, 2006, p. 126) introduziram o conceito de carreira sem fronteiras, enfatizando a diluição das fronteiras relacionadas com as carreiras, dentro e fora das organizações.

O que está subjacente a este conceito é que deixa de haver um caminho único para atingir o sucesso, dando origem ao aparecimento de uma ideia de carreira multidirecional, em que as escolhas passam a ser pessoais, assim como o próprio desenvolvimento da carreira e a definição de sucesso. Estas carreiras são, por conseguinte, marcadamente abertas, diversificadas, transitórias, flexíveis, menos estruturadas e controladas pelas pessoas (Baruch, 2004, p. 59).

#### 2.1.4.5. Carreiras inteligentes

A gestão das carreiras sem fronteiras, atentas as características que apresentam, requerem qualidades individuais substancialmente diferentes das que foram amiúde utilizadas no passado.

Neste sentido, Arthur *et al.* (1995 cit. por Baruch, 2004, p. 61) sugeriu um novo conceito, que designou por carreiras inteligentes, sustentadas na agregação de competências diversas e na sua divulgação pelas pessoas dentro das organizações. Tais competências devem ser adquiridas através de apostas claras na formação e de consolidação de experiências de trabalho e de vida, acumulando-se e formando um relevante capital de carreira.

Têm sido identificadas, em particular, as seguintes competências: o saber porquê (reflete a identidade e a motivação individual, significado pessoal e identificação com o trabalho); o saber como (representa as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho); o saber quem (reflete as relações interpessoais e redes importantes para o trabalho); o saber o quê (oportunidades e ameaças); o saber onde (treino); o saber quando (momento de escolhas) (Baruch, 2004, p. 61).

#### 2.1.4.6. Carreiras pós corporativas

No quadro de mudança significativa ocorrida no passado recente nos modelos tradicionais de gestão de carreiras, relacionados, sobretudo, com as estruturas organizacionais detentoras de vários níveis hierárquicos, surgiram nos últimos anos organizações menos hierarquizadas, com dimensões mais reduzidas, porventura mais empreendedoras, e em que as estruturas são praticamente horizontais, apresentam menos níveis, o que necessariamente implica a existência de um número mais limitado de colaboradores e, consequentemente, de menos promoções. São designadas por carreiras pós-corporativas (Baruch & Peiperl, 2000, p. 347), que resultam num novo sistema bem mais complexo, mas simultaneamente mais flexível (Baruch, 2004, p. 62).

Este modelo baseia-se, de igual modo, na formulação de opções individuais de carreira, em que o enfoque consiste na transformação das perícias adquiridas e consolidadas ao longo da vida em capacidades, nas trocas de experiências, bem como de cargos e funções, inclusive em diferentes regiões, e para a implementação do trabalho em rede, devendo privilegiar-se os conceitos "projeto" e "cliente" em detrimento dos tradicionais conceitos "trabalho" e "chefe" (Pharaoh, 2009).

A este conceito de carreira está ainda associada a possibilidade de transferência de executivos corporativos (quadros superiores de empresas tradicionais) em consultores independentes (Pharaoh, 2009).

#### 2.1.4.7. Carreiras na administração pública

Na administração pública (AP) portuguesa distinguem-se dois tipos de GRH: o sistema de carreira e o sistema de emprego. O sistema de carreira caracteriza-se pelo facto de os funcionários públicos serem recrutados para uma carreira, sendo promovidos de harmonia com determinado estatuto regulamentar; a entrada obedece a pré-requisitos e as condições de trabalho, remuneração e reforma estão previstas legalmente. No sistema de emprego os funcionários não são admitidos para uma carreira, mas para um trabalho particular, e as condições são reguladas por contratos de trabalho (Rocha, 2005, p. 175).

O sistema de carreira apresenta a seguinte tipologia: carreiras do regime geral, que incluem as carreiras da administração central e local; carreiras do regime especial, de que são exemplos as carreiras da administração hospitalar e prisional; corpos especiais, onde se incluem as carreiras militares (Rocha, 2005, pp. 179-180).

Em 2008 foi aprovado o regime de vinculação de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas. Este diploma veio, nos anos subsequentes, a sofrer algumas alterações, culminando com a publicação, em junho de 2014, da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (AR, 2014a).

#### 2.1.4.8. Carreiras militares

Os conceitos relacionados com padrões de experiências ao longo do tempo, atitudes e comportamentos das pessoas, perceções e autoconstruções, pressões endógenas e exógenas criadas nos indivíduos, dinâmicas que resultam das expetativas e interações entre as pessoas e as organizações e opções próprias dentro da organização, são características que definem as estruturas organizacionais hierarquizadas, nas quais a IM se insere.

Tomando como exemplo o conceito de carreira dinâmica de Schein, baseado num modelo de organização tridimensional (1978, p. 37), podemos, com as devidas adaptações, ajustá-lo ao desenho de carreira de oficial das FFAA portuguesas. De facto, esta carreira desenvolve-se segundo um modelo assente em três eixos de uma estrutura piramidal, da base para o topo, conforme mostra a Figura 7.

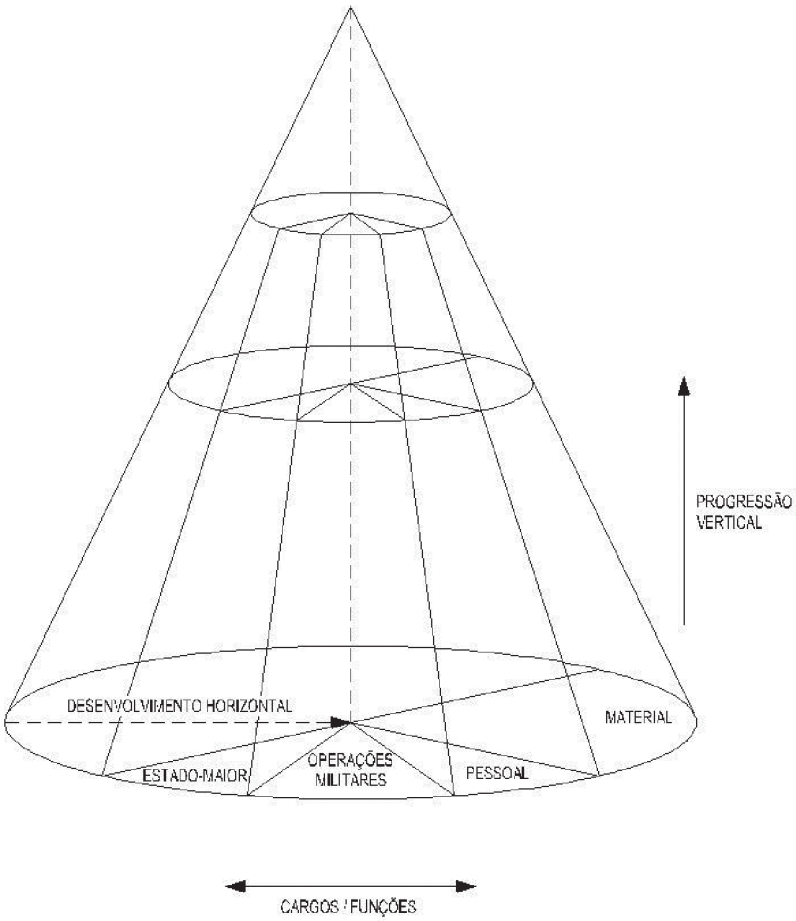



**Figura 7 – Modelo de desenvolvimento de carreira**

Fonte: Adaptado de Schein (1978).

O modelo apresenta as seguintes características: **progressão** (mobilidade) **vertical**, desempenho de **cargos** / exercício de **funções** e progressão (**desenvolvimento**) **horizontal**.

Os três níveis apresentados podem significar momentos diferentes da carreira: o mais baixo da estrutura contempla os postos de guarda-marinha (GMAR) / alferes (ALF), segundo-tenente (2TEN) / tenente (TEN) e primeiro-tenente (1TEN) / capitão (CAP); o intermédio em oficial superior (OFSUP), engloba os postos de capitão-tenente (CTEN) / major (MAJ), capitão-de-fragata (CFR) / tenente-coronel (TCOR) e capitão-de-mar-e-guerra (CMG) / coronel (COR); o último em oficial general (OFGEN), inclui os postos de comodoro (COM) / brigadeiro-general (BGEN), contra-almirante (CALM) / major-general (MGEN) e vice-almirante (VALM) / tenente-general (TGEN). A carreira desenvolve-se do nível mais baixo para o topo, seguindo uma progressão em espiral, em que nos períodos considerados os oficiais vão sendo promovidos (movimento vertical) e desempenhando diversos cargos e exercendo funções em diferentes áreas (movimento em espiral). O terceiro eixo (movimento para o centro) corresponderá ao deslocamento horizontal dentro de uma área específica (o grau de especialização é, neste caso, muito elevado).

## 2.2 Enquadramento normativo da carreira militar nacional

### 2.2.1 Quadro legal de referência. Estruturação da carreira militar

O propósito da reforma estrutural "Defesa 2020" consiste em implementar um modelo de gestão alinhado com o Programa do XIX Governo, com vista a "obter ganhos de eficiência, economias de escala e vetores de inovação com efeitos no curto, médio e longo prazo" (PCM, 2013b). O sucesso desta reforma passa, assim, por racionalizar a despesa militar, melhorando a articulação entre os Ramos das FFAA, e por incrementar a eficiência na utilização de recursos, de acordo com a filosofia apresentada na Figura 8.




**Figura 8 – Condições para o sucesso da reforma "Defesa 2020"**

Fonte: Coelho (2015).

A racionalização da despesa militar deve ser obtida por duas vias (PCM, 2013b):

– Reorganizando e racionalizando o Ministério da Defesa Nacional (MDN) e a estrutura superior das FFAA;

– Racionalizando os RH das FFAA.

As medidas que constituem as orientações fundamentais da Política de Defesa Nacional que estiveram na origem desta reforma estrutural, encontram-se, a montante, no novo Conceito Estratégico de Defesa Nacional (PCM, 2013a).

A jusante, a reforma "Defesa 2020" teve impacto decisivo em inúmeros diplomas legais relacionados com a Defesa Nacional (DN) e as FFAA, designadamente:

– A Lei Orgânica n.º 5/2014, de 29 de agosto (AR, 2014b), que procede à primeira alteração à Lei de Defesa Nacional (LDN), aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 7 de julho (AR, 2009b);

– A Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro (AR, 2014c), que procede à primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho (AR, 2009a);

– A Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na DN e nas FFAA, aprovada pelo despacho n.º 7527 – A/2013, de 31 de maio, (MDN, 2013), que estabelece a revisão do EMFAR, considerando a necessidade da adaptação do Estatuto à nova macroestrutura das FFAA e à preconizada racionalização dos efetivos militares;

– Os diplomas orgânicos do MDN, do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) (PCM, 2014a) e dos Ramos: Marinha (PCM, 2014b), Exército (PCM, 2014c) e Força Aérea (PCM, 2014d);

– O DL n.º 90/2015, de 29 de maio (PCM, 2015), que aprova o novo EMFAR, e que entrou em vigor em 1 de julho de 2015.

A carreira militar consiste, em termos gerais, no "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" (PCM, 2015). É influenciada por fatores exógenos às FFAA, tais como restrições orçamentais, congelamentos das promoções, redução de efetivos ou alterações estatutárias, e por fatores endógenos, como são as colocações, a formação contínua, a avaliação do desempenho ou a gestão das promoções.

O apêndice A apresenta o desenho atual de carreira de oficial das FFAA portuguesas, que pode, todavia, ser decomposto em diferentes perfis. As

Figuras 9 a 12 mostram os mais comuns: progressão vertical tradicional, mobilidade horizontal, transição para a reserva por imposição e transição para a reserva por opção.

A Figura 9 apresenta o perfil de desenvolvimento típico de carreira de oficial, desde o ingresso na categoria, passando pelos postos de 1TEN / CAP, CFR / TCOR e CMG / COR, até OFGEN. Contempla o provimento de cargos, o exercício de funções tipificados para cada posto e classe/arma/serviço/especialidade e a progressão vertical, consubstanciada em promoções.

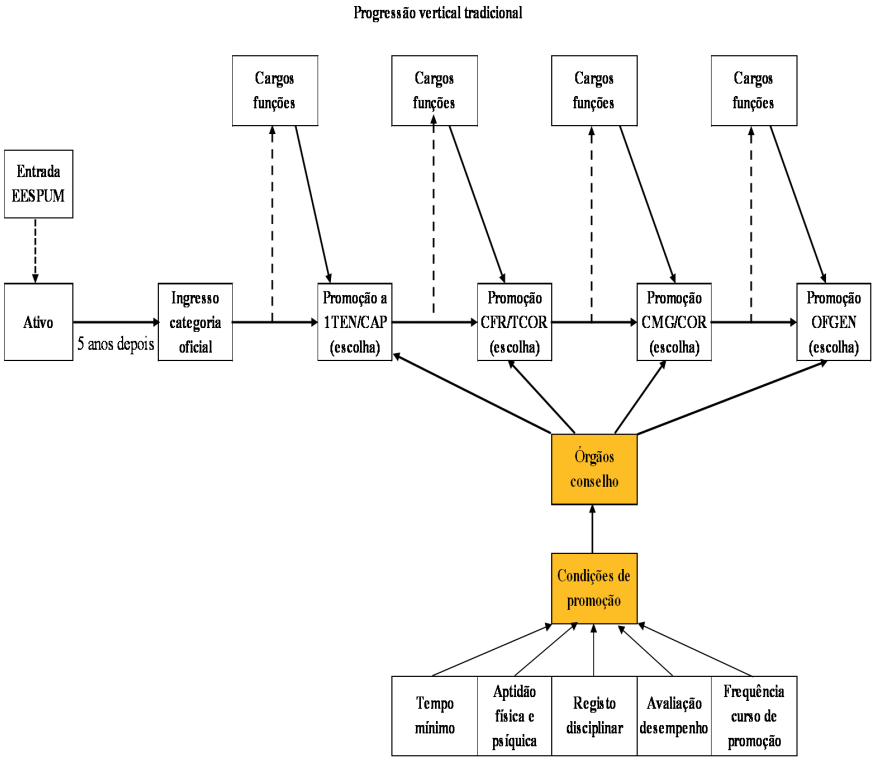



**Figura 9 – Carreira com progressão vertical tradicional**

Fonte: Construído a partir do EMFAR (2015).

A Figura 10 apresenta o desenvolvimento de carreira caraterizado pela mobilidade horizontal. Sendo este um conceito novo, previsto no atual EMFAR, mas não estando ainda operacionalizado, a opção por uma carreira deste tipo implicará uma adesão por parte dos militares interessados. A transição poderá ocorrer, em princípio, em qualquer patamar da carreira de oficial até CMG/COR.

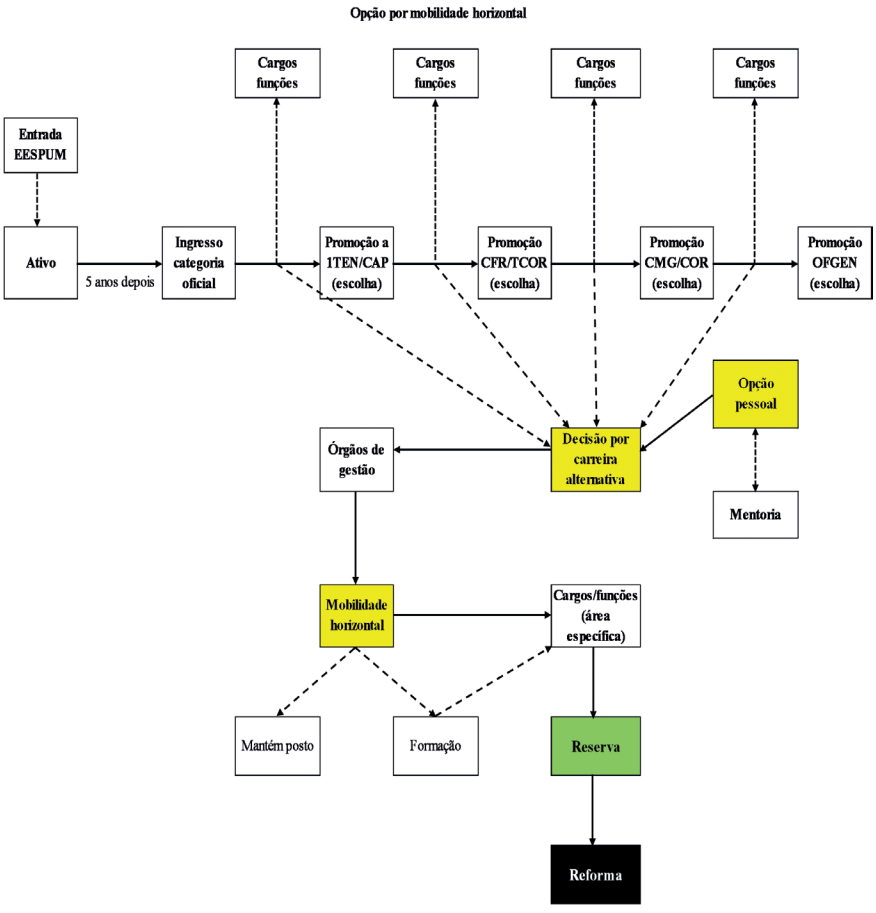



**Figura 10 – Carreira com opção por mobilidade horizontal**

Fonte: Construído a partir do EMFAR (2015).

A Figura 11, baseando-se no desenvolvimento de carreira tradicional, pretende identificar os pontos em que a transição para a situação de reserva é estatutariamente imposta.

A Figura 12 apresenta como ponto de partida o desenvolvimento de carreira tradicional e incorpora uma decisão individual de transição para a situação de reserva. Com a entrada em vigor do novo EMFAR, tal só poderá ocorrer quando o oficial tiver completado 55 anos de idade e 40 anos de tempo de serviço militar

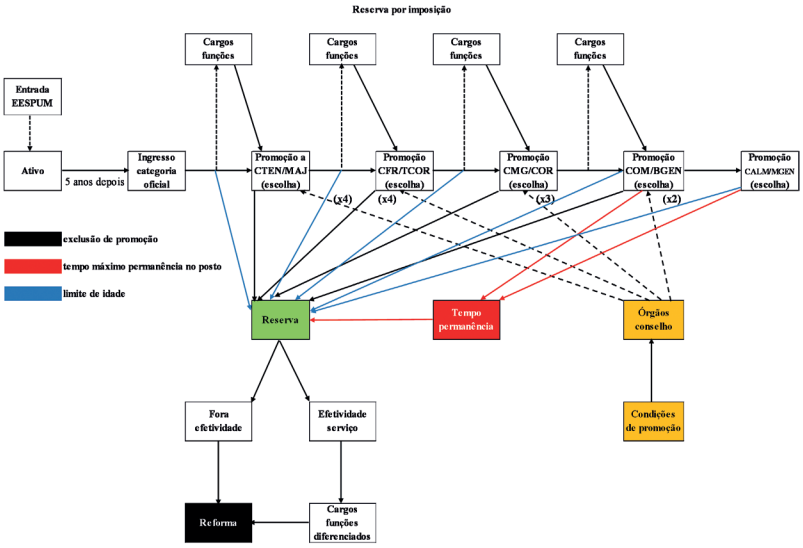



**Figura 11 – Carreira com passagem à reserva por imposição**

Fonte: Construído a partir do EMFAR (2015).

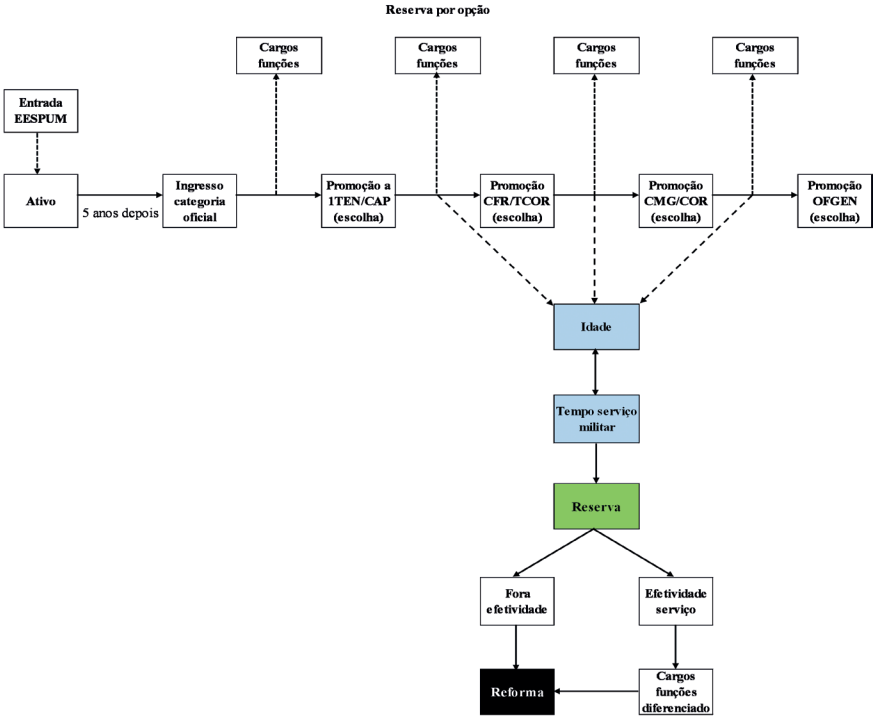



**Figura 12 – Carreira com passagem à reserva por opção**

Fonte: Construído a partir do EMFAR (2015).

### 2.2.2. Órgãos de gestão de recursos humanos dos Ramos das Forças Armadas Portuguesas

Os órgãos centrais de administração e direção dos Ramos das FFAA portuguesas têm caráter funcional e visam assegurar a direção de áreas específicas essenciais, entre as quais a GRH. A Superintendência do Pessoal da Marinha, o Comando do Pessoal do Exército e o Comando de Pessoal da Força Aérea, têm por missão assegurar a execução de atividades no domínio da administração dos RH. As Direções de Pessoal da Marinha e da Força Aérea e a Direcção de Administração de Recursos Humanos do Exército são os órgãos de GRH dos Ramos.

A Direção de Pessoal da Marinha, na dependência da Superintendência do Pessoal, compreendia 227 militares, no final de 2015, distribuídos pela estrutura orgânica apresentada na Figura 13.

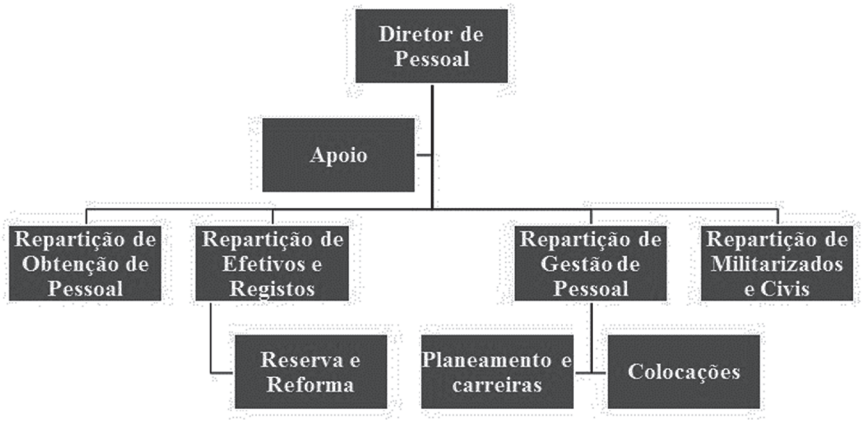



**Figura 13 – Órgão de GRH da Marinha**

Fonte: Adaptado a partir de Palma (2015).

A Direção de Administração de Recursos Humanos, na dependência direta do Comando do Pessoal do Exército, era constituída, no final de 2015, por 251 militares. A estrutura orgânica é apresentada na Figura 14.

A Direção de Pessoal da Força Aéra, na dependência hierárquica do Comando de Pessoal da Força Aérea, compreendia 57 militares, no final de 2015, distribuídos pela seguinte estrutura orgânica:

As Figuras 13 a 15 mostram as repartições que constituem os diferentes órgãos de GRH dos Ramos, sendo possível identificar algumas semelhanças e diferenças.

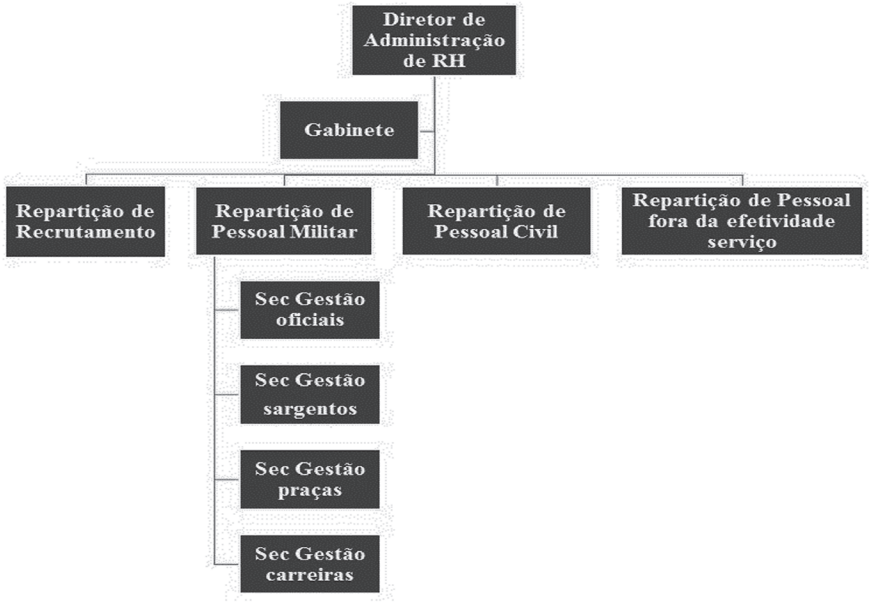



**Figura 14 – Órgão de GRH do Exército**

Fonte: Adaptado a partir de Sousa (2015).

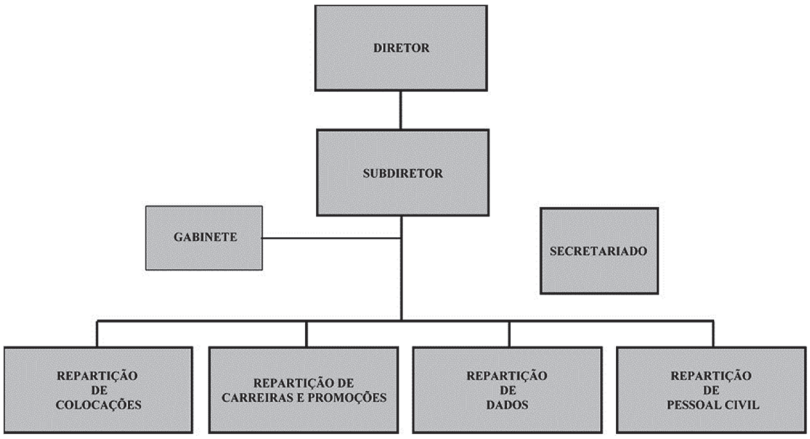



**Figura 15 – Órgão de GRH da Força Aérea**

Fonte: Adaptado a partir de Mata (2015).

As semelhanças estão relacionadas, sobretudo, com a existência de uma repartição dedicada ao pessoal civil (em todos os Ramos) e de uma outra dedicada à gestão dos militares fora da efetividade de serviço (Marinha e Exército).

As diferenças são mais significativas. O Centro de Recrutamento da Força Aérea, por exemplo, funciona na direta dependência do Comando de Pessoal da Força Aérea (PCM, 2014d), enquanto que nos outros Ramos está inserido na estrutura orgânica dos órgãos de GRH. A gestão na Marinha e na Força Aérea é feita por processos, não obstante as repartições apresentarem designações diferentes: efetivos/registos e gestão de pessoal, na Marinha; colocações e carreiras/promoções, na Força Aérea. Já o Exército opta por centralizar a gestão dos militares numa única repartição, de pessoal militar, embora, na prática, se concretize por categorias, uma vez que depois se desdobra em 4 secções, de oficiais, de sargentos, de praças e de gestão de carreiras.

### 2.2.3. Situação geral de efetivos

A Tabela 3 mostra a evolução dos efetivos de oficiais dos QP dos três Ramos, no ativo, na estrutura da DN e das FFAA, entre a entrada em vigor dos dois últimos Estatutos, 1999 e 2015, sendo visível um decréscimo substancial do número de militares. Esta situação terá necessariamente influência na gestão das carreiras dos oficiais, uma vez que haverá impacto em diversas funções da GRH, desde a obtenção até à saída da organização.

**Quadro 3 - Efetivos de oficiais dos QP dos Ramos, no ativo, em 1999 e em 2015**

| MARINHA | | | | EXÉRCITO | | | | FORÇA AÉREA | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| POSTO | 1999 | jul/15 | % | POSTO | 1999 | jul/15 | % | POSTO | 1999 | jul/15 | % |
| **ALM** | 1 | 1 | 0 | **GEN** | 2 | 2 | 0 | **GEN** | 2 | 1 | 50% |
| **VALM** | 10 | 6 | **40%** | **TGEN** | 17 | 9 | **47%** | **TGEN** | 9 | 4 | **56%** |
| **CALM** | 21 | 20 | 5% | **MGEN** | 46 | 40 | **13%** | **MGEN** | 21 | 13 | **38%** |
| **COM** | | | | **BGEN** | | | | **BGEN** | | | |
| **CMG** | 132 | 109 | **17%** | **COR** | 253 | 184 | **27%** | **COR** | 77 | 99 | **(+) 22%** |
| **CFR** | 241 | 255 | **(+) 5%** | **TCOR** | 539 | 434 | **19%** | **TCOR** | 204 | 226 | **(+) 10%** |
| **CTEN** | 307 | 275 | **10%** | **MAJ** | 546 | 518 | 5% | **MAJ** | 341 | 201 | **41%** |

**Quadro 3 - Efetivos de oficiais dos QP dos Ramos, no ativo, em 1999 e em 2015 (cont.)**

| MARINHA | | | | EXÉRCITO | | | | FORÇA AÉREA | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1TEN** | 817 | 380 | **19%** | **CAP** | 1120 | 528 | **53%** | **CAP** | 587 | 423 | **28%** |
| **2TEN** | | 248 | | **TEN** | 243 | 328 | **(+) 26%** | **TEN** | 192 | 360 | **(+) 47%** |
| **GMAR** | | 32 | | **ALF** | 47 | 63 | **(+) 25%** | **ALF** | 35 | 6 | **83%** |
| TOTAL | **1529** | **1326** | **13%** | | **2813** | **2106** | **25%** | | **1468** | **1333** | **9%** |

**Fonte:** Construído a partir de dados disponibilizados por Ramos (2016).

### 2.2.4. Principais práticas de gestão

Podemos associar algumas das práticas utilizadas na gestão das carreiras dos oficiais das FFAA portuguesas aos diferentes modelos de GRH e aos mecanismos associados, apresentados em 1.1.:

- Do modelo de Weber persistem as tarefas delimitadas por regras, o conceito de hierarquia, a seleção baseada na impessoalidade, a avaliação de desempenho transparente e o conceito de carreira fruto da meritocracia;
- Do modelo de Michigan releva a formação, entendida como modo de melhorar o desempenho individual;
- Do modelo de Harvard interessa a perspetiva de desenvolvimento organizacional com base no desenvolvimento das pessoas e a valorização da retenção e dos aspetos relacionais e emocionais.
- Dos diferentes autores defensores da perspetiva universalista da GRH retiram-se conceitos como rotação de funções, garantia de estabilidade, segurança, promoções, seletividade no recrutamento, análise de funções, sistema de avaliação baseado no mérito e desenvolvimento de competências .

### 2.2.5. Reflexões anteriores sobre modelos de carreira

O EMFAR de 1999 procurou, no essencial, aperfeiçoar o anterior Estatuto, de 1990, "[...] preenchendo lacunas que o tempo e as especificidades da Condição Militar vieram pôr em evidência e adaptando-se às reformas em

curso, designadamente à expansão do novo conceito de serviço militar assente no voluntariado [...]" (PCM, 1999). Este Estatuto veio, tentativamente, procurar dar respostas a determinados objetivos, designadamente: reequacionar o desenvolvimento da carreira militar através da introdução de mecanismos reguladores, estabelecimento de tempos máximos de permanência em alguns postos, exclusão da promoção por efeitos de ultrapassagens, possibilidade de passagem à reserva por declaração do militar ou aumento do tempo de serviço em 25% para efeitos de passagem à reserva ou à reforma" (PCM, 1999).

Em 2005, era objetivo do Programa do XVII Governo Constitucional "a progressiva uniformização dos diversos regimes de proteção social existentes". Neste sentido, o DL n.º 166/2005, de 23 de setembro (PCM, 2005), vem proceder à definição de novas condições de transição para a reserva e a reforma. É alterada a percentagem de bonificação do tempo de serviço, baixando de 25% para 15%. Passa a exigir-se para a passagem à reserva que o militar cumpra 55 anos de idade e 36 anos de serviço. Altera-se o regime de passagem à situação de reserva, estabelecendo-se que os militares transitam para esta situação, na qual permanecem cinco anos, sendo transferidos, depois, para a situação de licença ilimitada até atingirem a idade de passagem à reforma. Passa a exigir-se que o militar complete 60 anos de idade para que possa requerer a passagem à reforma, independentemente do tempo de serviço. Procurou-se, assim, "conciliar a especificidade inerente à Condição Militar e a pretendida convergência com o regime geral da reforma e aposentação da função pública" (PCM, 2005).

Foi ainda determinado que, até 31 de dezembro de 2006, as carreiras dos militares dos QP das FFAA fossem objeto de reestruturação. Assim, dando cumprimento ao despacho n.º 63/MDN/2006, de 9 de maio, foi constituído um grupo de trabalho (GT) para efetuar o diagnóstico e o levantamento dos problemas na área dos RH das FFAA e identificar possíveis soluções. Como o trabalho necessitou de ser continuado, o Ministro da Defesa Nacional, através do despacho n.º 115/MDN/2007, de 22 de maio, "[...] determinou a constituição de um novo GT para obtenção de um modelo de carreiras que desse resposta aos problemas e às disfunções identificados, atribuindo-lhe o objetivo de aprofundar o estudo, os mecanismos de aplicação e os impactos financeiros e orçamentais de um novo modelo de carreiras". (GT, 2007).

No despacho de criação do GT 2007, foram incluídas orientações sobre diversas matérias, designadamente:

– Carreiras para 40 anos de serviço militar;

– Estabelecimento de mecanismos de acompanhamento e aconselhamento;

– Mecanismos de formação contínua e treino em contexto de trabalho;

– Harmonização da formação inicial comum aos Ramos;

– Alinhamento com o processo de Bolonha e reconhecimento e certificação da formação militar;

– Promoção da valorização contínua, do autodesenvolvimento e da formação externa dos QP;

– Sistema de avaliação integrado;

– Promoções por escolha;

– Transição entre tipos de carreiras;

– Mecanismos de saídas.

O modelo então proposto procurou garantir um fluxo normal nas carreiras através da previsão de um conjunto de mecanismos reguladores. Foram apresentadas propostas de novos quadros, clarificados os mecanismos de mobilidade, através da criação/operacionalização de órgãos de aconselhamento de carreiras. Conceptualizaram-se tipologias de carreiras de Comando, Direção e Apoio e Técnica. Defendeu-se uma formação contínua ao longo da carreira, através de cursos de promoção, especialização, atualização e qualificação, tendo sido dada grande ênfase à formação em contexto de trabalho e ao autodesenvolvimento. Preconizou-se um aumento da seletividade para a ascensão vertical, tendo sido desenvolvido um sistema de avaliação comum que não chegou a ser aprovado. No âmbito retributivo preconizou-se a associação da progressão horizontal à avaliação do mérito (GT, 2007).

As recomendações apresentadas não mereceram, todavia, na altura, resposta da tutela, tendo apenas parte das alterações propostas sido incluídas no novo Estatuto, em 2015.

O próximo capítulo apresenta um estudo empírico sobre as principais alterações estatutárias decorrentes da nova versão do EMFAR e as práticas de gestão em uso, as quais, juntas, consubstanciam o cerne da presente investigação.

# 3. DAS ALTERAÇÕES ESTATUTÁRIAS ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO. ESTUDO EMPÍRICO

## 3.1. Metodologia seguida na investigação

A investigação foi conduzida em linha com as Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (IESM, 2015c), e foi desenvolvido em conformidade com as normas vigentes no IUM, designadamente, a NEP/ACA-010 (Trabalhos de Investigação) (IESM, 2015a) e a NEP/ACA-018 (Regras de Apresentação e de Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM) (IESM, 2015b). Foi utilizado o estilo de referenciação bibliográfica *Harvard-Anglia* 2015.

O presente estudo aproxima-se de uma investigação aplicada, já que tem por objetivo encontrar uma aplicação prática para os novos conhecimentos, adquiridos no decurso da sua realização.

A estratégia de investigação usada foi, sobretudo, qualitativa (Bryman, 2012), uma vez que o propósito era alcançar um entendimento profundo do objeto de estudo, tendo por base, em particular, a obtenção de opiniões através da realização de entrevistas em profundidade e de questionários de perguntas abertas.

Foi utilizado um raciocínio do tipo indutivo (Freixo, 2012), partindo da observação de factos particulares, concretamente dos elementos fundamentais do fenómeno em análise (as alterações estatutárias ocorridas nos países amigos e aliados e subsequente criação de práticas de gestão) para, através da sua associação, estabelecer generalizações e deduzir uma explicação geral que permitisse aquilatar a sua aplicabilidade ao caso português.

O desenho de pesquisa adotado foi o estudo multi-caso comparativo (Freixo, 2012), tendo sido, para o efeito, elaborado um plano e seguidos os passos definidos por Yin (2014), nomeadamente, a elaboração do desenho, a recolha de dados, a sua análise e a correspondente apresentação dos resultados.

A recolha de dados baseou-se, sobretudo, na realização de entrevistas em profundidade, mas também na observação participante e na análise documental (Vilelas, 2009). No total foram efetuadas nove entrevistas em profundidade, aos três Diretores de Pessoal (DP) dos Ramos das FFAA, ao Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), ao Chefe da Divisão de Recursos do EMGFA (DIREC), a três oficiais que desempenham funções nos Estados-Maiores dos Ramos e a um oficial que prestou serviço

no gabinete do Ministro da Defesa Nacional. Numa segunda fase, aos adidos militares acreditados em Portugal, pertencentes aos seguintes países: Alemanha, Brasil, Espanha, Estados Unidos da América, França, Holanda e Reino Unido.

De modo a garantir alguma "representatividade" e subsequente "capacidade de generalização", tornou-se necessário alcançar a "diversidade" e a "saturação", conceitos fundamentais da metodologia qualitativa (Guerra, 2006, pp. 39-42). Foi decidido, assim, auscultar a opinião de um número mais alargado de oficiais sobre o impacto das recentes alterações estatutárias na gestão das carreiras dos oficiais das FFAA portuguesas, através da realização de um questionário aberto a um universo constituído por auditores do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), por discentes do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) e dos diferentes Cursos de Promoção a Oficial Superior (CPOS), bem como por docentes e oficiais superiores que prestam serviço no IUM. No total foram recebidas 55 respostas.

Os elementos de informação obtidos permitiram garantir uma maior diversidade, atenta a heterogeneidade das pessoas que responderam ao questionário, às quais se somaram as que foram entrevistadas. Considera-se que o grau de saturação foi atingido, face ao elevado número de respostas e à repetição da informação veiculada.

Os dados recolhidos foram, posteriormente, sujeitos a uma análise de conteúdo, para o que foi seguido o método de Bardin da organização da análise, da codificação e da categorização (2000, pp. 95-132). Foi ainda considerada a proposta de análise de entrevistas aprofundadas sugerida por Guerra (2006, pp. 68-83), tendo sido feita a transcrição das entrevistas, efetuada a respetiva leitura, incluindo as análises temáticas e problemáticas, construídas as diferentes sinopses e realizada a subsequente análise descritiva, que seguiu as etapas usuais relacionadas com a redução e seleção da informação, a descrição, a interpretação/verificação e, finalmente, a escrita e divulgação.

Foi possível, a partir da integração da informação recolhida e da metodologia seguida na investigação, construir um modelo alternativo para a gestão da carreira dos oficiais dos QP das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre.

A Figura 16 sintetiza o percurso metodológico seguido na investigação.




**Figura 16 – Percurso metodológico**

## 3.2. Modelo de análise

A Figura 17 apresenta o modelo de análise utilizado na investigação, estando representadas as funções tradicionais da GRH:

– **Obtenção** (agrega as componentes do recrutamento e seleção, em linha com a formação exigida no acesso aos EESPUM);

– **Aplicação** (está relacionada com o provimento de cargos e o exercício de funções);

– **Formação** (inclui a formação inicial e a formação contínua);

– **Avaliação** (influenciando e sendo influenciada pela formação contínua e pelo desempenho de cargos e funções, com peso decisivo nas promoções, nas colocações e na escolha para a frequência de cursos);

– **Progressão vertical** (influenciada por diversas variáveis, como a avaliação, a formação contínua, a definição dos quadros especiais (QE), as passagens à reserva ou a satisfação das condições gerais e especiais de promoção);

– **Progressão horizontal** (influenciada pela avaliação; estará dependente de uma decisão pessoal, a incluir nas normas de nomeação e colocação);

– **Retenção** e **saídas** (reserva, reforma, licença ilimitada e abate aos QP).

Acresce, ainda, uma dimensão diretamente relacionada com os efetivos e os QE e que influencia, decisivamente, tanto a **obtenção** como o **desenvolvimento de carreira**: trata-se do **orçamento**.

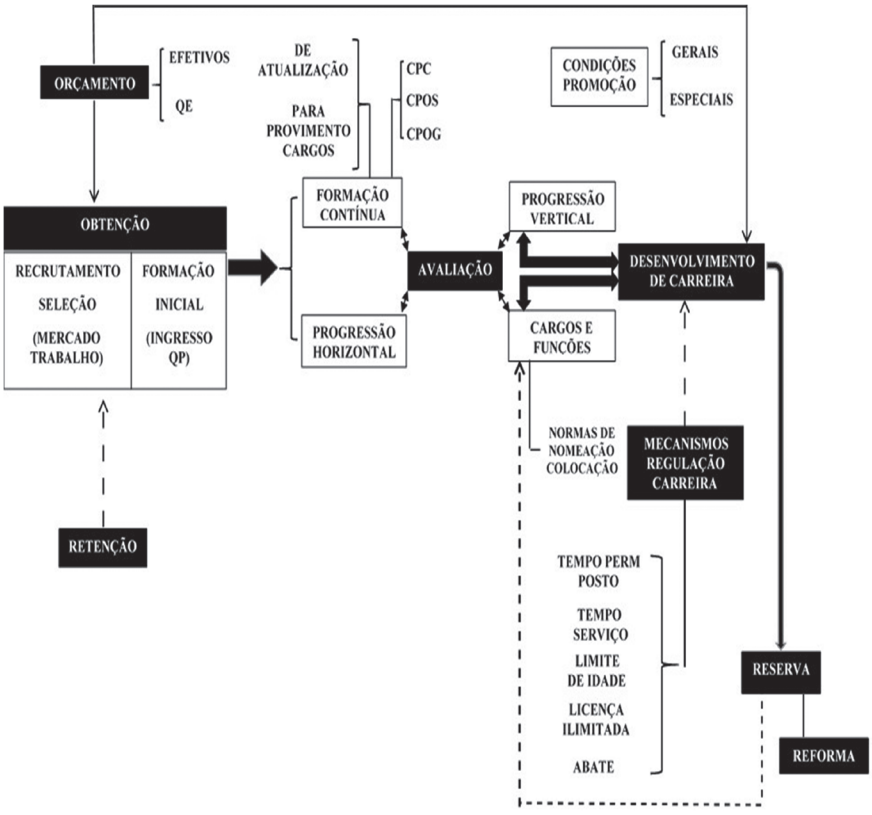



**Figura 17 – Modelo de análise**

Fonte: Construído a partir do EMFAR (2015).

As dimensões supramencionadas serão objeto de análise nos capítulos seguintes.

## 3.3. Modelo atual de carreira

O ingresso na categoria de oficial ocorre no posto de GMAR / ALF, após a conclusão de um dos cursos ministrados nos EESPUM, que confere o grau académico de mestre.

A carreira está otimizada para 40 anos de serviço militar. Desenvolve-se verticalmente através das promoções aos postos seguintes, a que correspondem funções de maior exigência e responsabilidade. Para poderem progredir verticalmente, os oficiais necessitam de garantir a satisfação das condições gerais e especiais estatutariamente definidas, tem que existir vaga no QE a que

pertencem e, no caso das promoções por escolha, devem evidenciar mérito relativo e absoluto (PCM, 2015).

Em termos funcionais, a carreira é caracterizada pelo provimento de diversos cargos, em diferentes áreas, de complexidade crescente, ao longo do tempo, sendo que alguns deles são relevantes para a promoção a determinados postos, já que configuram a obtenção de tirocínios necessários para a progressão vertical. A gestão é centralizada nos órgãos competentes e o aconselhamento praticamente residual (PCM, 2015).

Os oficiais são periodicamente avaliados, sendo o resultado desta avaliação decisivo para promoção, para a escolha para o exercício de funções e cargos e para a frequência de determinados cursos (MDN, 2002a; MDN. 2002b; MDN, 2004).

As saídas do ativo para a reserva podem ocorrer por opção própria, desde que garantidos determinados pressupostos, ou por imposição estatutária, no caso de serem atingidos os limites de idade definidos para o posto, os limites de tempo de permanência em alguns postos, ou se houver lugar a um determinado número de ultrapassagens nas promoções. Após cinco anos na situação de reserva, seguidos ou interpolados, e aos 66 anos, transita-se obrigatoriamente para a reforma. Pode, todavia, essa transição ser antecipada depois de completados 60 anos (PCM, 2015).

Os oficiais na reserva podem regressar à efetividade de serviço, em determinadas circunstâncias, para o desempenho de cargos dentro e fora da estrutura orgânica das FFAA.

As saídas da organização fazem-se apenas por abate aos QP, seja diretamente, através de requerimento, seja por via da licença ilimitada.

O modelo atual de carreira, agora descrito, baseia-se na análise realizada aos Estatutos de 1999 e de 2015. É mostrado de modo consolidado na Tabela 4, que identifica, ainda, os artigos do EMFAR diretamente relacionados com as dimensões apresentadas, facto que permite responder à QD 1: "Quais os principais parâmetros (variáveis) que definem, em termos genéricos, o modelo atual de carreira do oficial dos QP das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre?".

O desenho da carreira de oficial das FFAA portuguesas está plasmado no diagrama apêndice A.

**Quadro 4 – Principais dimensões da carreira de oficial das FFAA portuguesas**

| DIMENSÕES | DESCRIÇÃO | DL N.º 90/2015, de 29 de maio EMFAR |
|---|---|---|
| **INGRESSO** | Por habilitação com curso obtido nos EESPUM, que confere o grau de mestre, no posto de GMAR/ALF. | Ingresso na categoria Art.º 196.º |
| **DURAÇÃO DA CARREIRA** | Desenvolvimento da carreira militar otimizado para um horizonte temporal de 40 de tempo de serviço militar. | Preâmbulo |
| **PROGRESSÃO VERTICAL** | De acordo com as condições gerais e especiais de promoção, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades das FFAA. | Desenvolvimento de carreira Art.º 124.º |
| **AVALIAÇÃO** | Visa apreciar o mérito absoluto e relativo, assegurando o desenvolvimento na categoria, fundamentado na demonstração da capacidade militar e da competência técnica para o exercício de funções de responsabilidade de nível mais elevado. A avaliação do mérito é decisiva nas escolhas para o desempenho de cargos e funções. | Modo e finalidades Art.º 81.º |
| **CARGOS E FUNÇÕES** | As colocações dos militares são efetuadas por nomeação, obedecendo a diversos princípios, entre os quais as necessidades do serviço e a conciliação de interesses pessoais com os do serviço. As regras de nomeação e colocação para cargos dentro da respetiva estrutura orgânica , importante instrumento de gestão, são fixadas pelos Chefes dos Estados-Maiores (CEM) dos Ramos. | Colocação de militares Art.º 132.º<br><br>Regras de nomeação e colocação Art.º 138.º |
| **FORMAÇÃO CONTÍNUA** | Os militares têm direito a formação contínua, adequada às especificidades dos QE, visando o obtenção de conhecimentos necessários ao exercício de funções. Inserem-se nesta categoria, entre outros, os cursos de promoção. | Formação Art.º 118.º |

**Quadro 4 – Principais dimensões da carreira de oficial das FFAA portuguesas (cont.)**

| DIMENSÕES | DESCRIÇÃO | DL N.º 90/2015, de 29 de maio EMFAR |
|---|---|---|
| **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | Faz-se por opção individual. O militar mantém o posto e progride em posições remuneratórias, de acordo com diploma próprio. | Progressão horizontal Art.º 125.º |
| **ACONSELHAMENTO** | Não tem expressão significativa ao nível dos Ramos. | Nada é referido no EMFAR |
| **SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO** | Através da concessão de licença ilimitada para quem tenha cumprido oito anos de serviço efetivo após ingresso nos QP (com exceção dos oficiais do QE de pilotos aviadores (PILAV) que só pode ser concedida após 14 anos).<br>Por abate aos QP. | Licença ilimitada Art.º 105.º<br>Abate aos QP Art.º 171.º |
| **RESERVA** | Por opção individual, desde que o militar tenha completado 40 anos de tempo de serviço militar e 55 anos de idade; se atinjir o limite de idade previsto para o seu posto; se completar o tempo máximo de permanência na subcategoria ou no posto. Existem ainda outras condições de passagem à reserva. | Reserva Art.º 141.º; Condições de passagem à reserva Art.º 153.º; Outras condições de passagem à reserva Art.º 155.º |
| **REFORMA** | Quando se atinge 66 anos; complete, seguida ou interpeladamente, cinco anos na reserva fora da efetividade de serviço; requeira a passagem à reforma depois de completados 60 anos de idade. | Reforma Art.º 142.º e 161.º |

Fonte: Construído a partir do EMFAR (2015).

### 3.4. Principais alterações ocorridas

Relativamente ao Estatuto de 1999, e em linha com a análise documental realizada e com as entrevistas efetuadas aos DP, aos demais oficiais dos três Ramos e do EMGFA, ao DGRDN e com as respostas aos inquéritos por questionário com perguntas abertas, o atual Estatuto incorporou as seguintes alterações mais relevantes:

– Progressão vertical – domínio quase integral da promoção por escolha;

– Progressão horizontal – conceito novo que aguarda regulamentação;

– Novos limites de idade de passagem à reserva;

– Aumento do tempo de permanência nos postos;

– Alteração de outras condições de passagem à reserva;

– Novo sistema de avaliação;

– Novo modelo de fixação de efetivos e novos conceitos de efetivos.

As Tabelas que constam nos apêndices B, C e D resumem, respetivamente, as análises da totalidade das entrevistas, das entrevistas apenas aos DP e do questionário aberto.

O apêndice E sintetiza o grau de importância das alterações ocorridas.

O Quadro 5 reflete o tratamento de toda a informação obtida através das entrevistas e do questionário, identificando, de forma sumária e estruturada, as principais alterações estatutárias ocorridas, o que permite afirmar ter sido dada resposta à QD 2: "Quais as alterações estatutárias, decorrentes da publicação do DL n.º 90/2015, de 29 de maio, com maior impacto na gestão de carreira do oficial dos QP das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre?".

### 3.5. Impacto causado pelas principais alterações ocorridas

O potencial impacto causado pelas principais alterações estatutárias pode manifestar-se em inúmeras dimensões da GRH e afetar, ainda, a imagem externa da IM.

A Figura 18 apresenta um diagrama do impacto causado pelas alterações estatutárias ocorridas nas principais dimensões que constituem a carreira de oficial, com base nas entrevistas realizadas com os DP, com os oficiais dos Ramos e do EMGFA e com o DGRDN.

**Quadro 5 – Principais alterações ocorridas**

| DIMENSÕES | | PRINCIPAIS ALTERAÇÕES ESTATUTÁRIAS DP (3) | ENTREVISTAS QUESTIONÁRIO | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | OUTROS (6) | QUEST. (55) | |
| PROGRESSÃO | VERTICAL | Regime de promoção por escolha como regra | 3 | 6 | 94% |
| | HORIZONTAL | Novo regime de progressão horizontal | 2 | 6 | 96% |
| MECANISMOS DE REGULAÇÃO DE CARREIRA | ABATE | Aumento de 12 para 14 anos o tempo mínimo de serviço efetivo para o abate ao QP dos oficiais PILAV | 1 | 4 | 73% |
| | LIMITES DE IDADE | Novos limites de idade de passagem à reserva | 2 | 4 | 90% |
| | SAÍDAS | Alteração de outras condições de passagem à reserva | 3 | 6 | 87% |
| | | Alteração dos 65 para os 66 anos da idade da passagem obrigatória para a reforma | 1 | 2 | 71% |
| | TEMPO PERM. POSTO | Aumento do tempo de permanência nos postos | 2 | 4 | 87% |
| | TEMPO DE SERVIÇO MILITAR | Redução da percentagem de aumento do tempo de serviço | 0 | 3 | 74% |
| AVALIAÇÃO | | Novo regulamento de avaliação comum | 3 | 6 | 76% |
| EFETIVOS | | Clarificação do regime de incompatibilidade | 0 | 2 | 82% |
| | | Novo modelo de fixação de efetivos e novos conceitos de efetivos | 3 | 5 | 91% |
| | | Possibilidade de convocação de militares na reserva fora da efetividade de serviço para o desempenho de funções de interesse público | 0 | 4 | 66% |
| QUADROS ESPECIAIS (QE) | | Criação do QE de técnicos de saúde (TS) da categoria de oficiais | 2 | 4 | 69% |
| | | Novo posto de comodoro (COM)/brigadeiro-general (BGEN) | 1 | 4 | 49% |
| CARGOS E FUNÇÕES | | Clarificação do conceito de comissão normal e do exercício de cargos e funções dentro e fora da estrutura da DN, e nas FFAA e fora delas | 1 | 3 | 82% |

Fonte: Construído a partir das entrevistas e do questionário (2016).

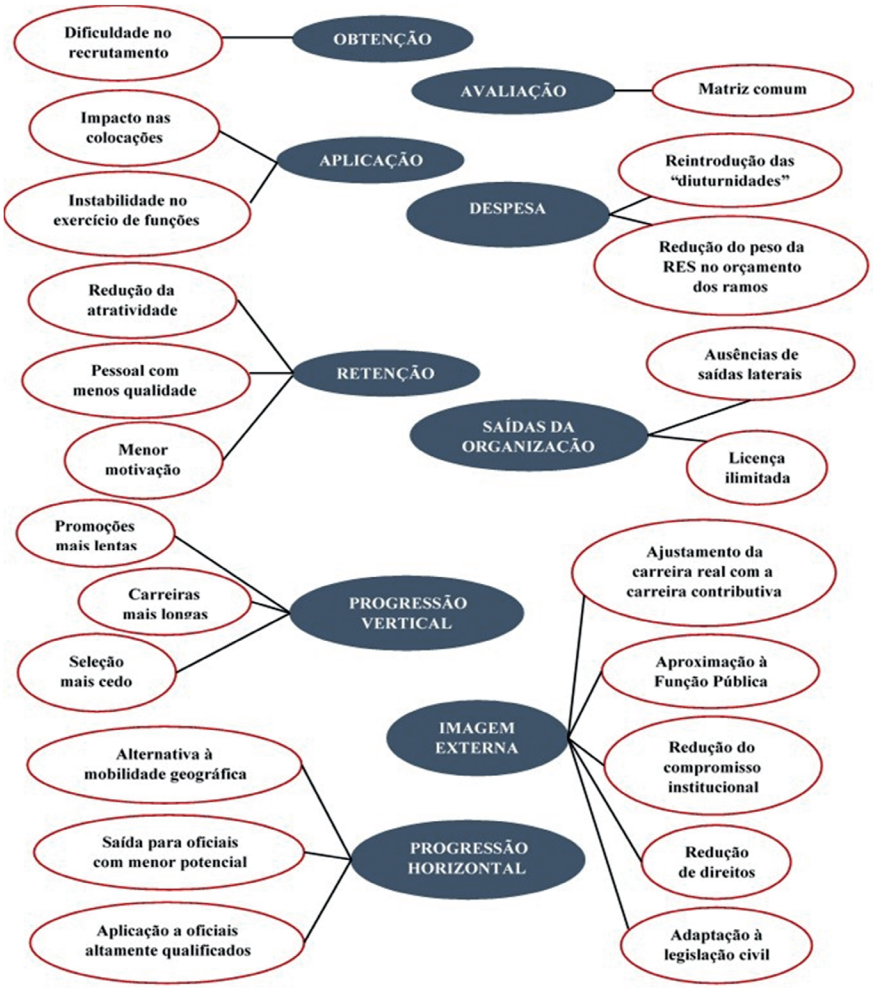



**Figura 18 – Impacto causado pelas alterações estatutárias**

Fonte: Construído a partir das entrevistas (2016).

## 3.6. Mecanismos de gestão para fazer face às disfunções detetadas no modelo atual

Para fazer face às disfunções detetadas no modelo atual, e com base na informação recolhida nas diversas entrevistas, em particular junto dos DP, foram identificados os mecanismos apresentados no Quadro 6.

**Quadro 6 – Potenciais novos mecanismos de gestão**

| DIMENSÕES | | NOVAS PRÁTICAS / MECANISMOS DE GESTÃO |
|---|---|---|
| PROGRESSÃO | VERTICAL | Balanceamento das promoções por categoria (possibilidade de transferência de vagas entre categorias) |
| | | Criar um mecanismo informático de gestão das promoções |
| | HORIZONTAL | Utilização da carreira horizontal para "retirar pressão às bolhas" de oficiais para promoção |
| | | Exploração da progressão horizontal, definindo que carreiras podem aderir a este regime |
| SAÍDAS | | Incrementar as licenças ilimitadas |
| | | Promover saídas laterais não institucionalizadas |
| | | Apostar na recolocação externa de militares do QP |
| FORMAÇÃO | INICIAL | Associar diferentes formas de recrutamento para as carreiras que vierem a ser definidas |
| | | Manter o recrutamento nos moldes atuais para admissão às academias |
| | CONTÍNUA | Apostar na formação, por exemplo, através da atribuição de carteiras profissionais que permitam acesso ao mercado de trabalho (MT) |
| AVALIAÇÃO | | Criação de plataforma informática adaptada ao novo sistema de avaliação do mérito |
| EFETIVOS | | Estender a Lei do Serviço Militar (LSM) e o regulamento de incentivos a militares do QP |
| | | Repensar o Regime de Contrato de Longa Duração (RCLD) para que oficiais deste regime possam ascender a 1TEN/CAP, tranferindo cargos desempenhados por 1TEN/CAP do QP |
| RETENÇÃO | | Passar de uma vertente muito analítica que hoje existe para uma vertente mais prospetiva, passando a dar maior atenção às pessoas e às suas necessidades |
| CARGOS E FUNÇÕES | | Flexibilizar as normas de nomeação e colocação de oficiais fora da estrutura das FFAA |
| | | Apostar na tutoria e orientação de carreira como forma de rentabilizar a experiência, a formação, a preparação e as expectativas das pessoas |

### 3.7. Parâmetros mais relevantes para análise e inclusão no estudo comparativo

Com base na informação obtida nas entrevistas e nos questionários, identificam-se os seguintes parâmetros para inclusão no estudo comparativo a elaborar, em relação à realidade dos países amigos e aliados considerados:

- Duração da carreira;
- Ingresso;
- Progressão vertical;
- Cargos e funções;
- Avaliação;
- Formação contínua;
- Progressão horizontal;
- Aconselhamento;
- Saídas da organização;
- Reserva;
- Reforma.

A próxima secção identifica as práticas e mecanismos de gestão utilizados pelos países amigos e aliados considerados neste estudo, tendo em conta a informação disponibilizada pelos adidos militares e outros oficiais das FFAA desses países.

## 4. PRÁTICAS E MECANISMOS DE GESTÃO DE PAÍSES AMIGOS E ALIADOS

Foi enviado aos adidos militares dos países amigos e aliados considerados o mesmo questionário. Pontualmente, houve necessidade de estabelecer contactos adicionais com especialistas na área da GRH, nos países de origem.

Os subcapítulos que se seguem permitem identificar as alterações estatutárias mais recentes ocorridas nos países selecionados e as principais práticas de gestão utilizadas, que são pormenorizadamente elencadas nos apêndices F a L.

### 4.1. Alemanha

Os elementos de informação foram disponibilizados pelo adido, TCOR Bjorn Taube (Taube, 2015).

O conceito de carreira de oficial das FFAA encontra-se no estatuto (*Laufbahnverordnung*), podendo ser acedido por via eletrónica (Ausführungsbestimmungen zum Soldatengesetz , 2011).

Os candidatos às academias devem possuir entre 17 e 30 anos de idade, ter nacionalidade alemã e completado o ensino secundário, incluindo formação profissional.

A progressão na carreira está dependente do tempo mínimo de permanência no posto, da qualificação obtida na frequência de cursos, de boas avaliações e da existência de rubrica respetiva no orçamento. Existem exames para avaliação da aptidão na promoção a major.

A formação ao longo da carreira depende das competências que o oficial já detém. O curso de 4 meses para qualificação para promoção a oficial superior é, contudo, obrigatório.

Relativamente às saídas da IM, podem ocorrer no final de cada contrato. Dependente do tempo de serviço, há lugar ao pagamento mensal de uma importância durante um período limitado, a que acresce um pagamento adicional de um montante único, em consideração aos anos passados nas FFAA, e que entra no cálculo futuro da pensão de reforma.

No decurso do desenvolvimento de carreira dos oficiais, se ocorrer um momento em que não são promovidos terão que optar entre permanecer no ativo ou sair das fileiras. Se optarem por sair não irão auferir nenhuma compensação financeira, salvo se tiverem entre 55 e 65 anos de idade, caso em que têm direito a uma pensão de reforma. Saindo com menos de 55 anos podem continuar como reservistas, situação na qual não têm qualquer tipo de compensação financeira, exceto se forem chamados para exercerem funções. Caso permaneçam no ativo transitam para outro quadro onde exercem funções idênticas, mas não são mais promovidos.

As grandes alterações estatutárias que ocorreram nos últimos anos dizem respeito ao aumento da idade da reforma (entre 1 e 3 anos, dependente dos postos). O racional desta medida consistiu na necessidade imperiosa de aproximação da Instituição Militar à sociedade civil alemã. Esta alteração permitiu, todavia, manter nas fileiras oficiais com mais experiência, o que se traduziu num ganho substantivo para a organização.

O impacto daquelas medidas tem-se feito sentir no aumento da dificuldade de progressão na carreira, particularmente para os oficiais mais jovens.

As medidas que foram tomadas para colmatar estas disfunções estão relacionadas com ofertas para saídas antecipadas para a reforma e uma aposta maior na formação.

Passados alguns anos, é possível afirmar que, pese embora os constrangimentos causados, as vantagens são superiores.

O apêndice F apresenta um quadro com as práticas de gestão mais relevantes.

## 4.2. Brasil

As respostas do adido brasileiro ao questionário foram complementadas com um contacto adicional com o capitão-de-corveta Alan Nunes (Nunes, 2016), da Diretoria de Pessoal Militar da Marinha Brasileira (MB).

O Estatuto dos Militares do Brasil (Congresso Nacional do Brasil, 1980) tem-se mantido, embora com alguns ajustamentos.

O ingresso de cidadãos na MB ocorre por uma de duas vias, sempre por concurso público: através do Colégio Naval (CN), podendo ser admitidos jovens entre os 13 e os 17 anos de idade, ou diretamente na Escola Naval (EN), depois de concluído o ensino médio, até ao limite de 21 anos de idade. Os que concluem o CN acedem diretamente à EN.

Importa referir que há um tronco comum na EN, o Corpo da Armada, que inclui os aspirantes das áreas das comunicações, da mecânica, da eletrónica e dos sistemas. Uma vez oficiais, e pese embora possuam formação diferente, todos podem exercer os mesmos cargos embarcados, designadamente, o de comandante e o de imediato. A gestão das carreiras dos militares que concluem a EN é feita por duas direções diferentes: uma para o Corpo da Armada e para a Intendência e outra para Fuzileiros.

As condições de progressão na carreira estão definidas: satisfação de requisitos essenciais, tempo de permanência no posto, aptidão física, e adequado conceito profissional e moral.

Relativamente às modalidades de promoção, dividem-se em por merecimento, por antiguidade, por escolha (aplica-se apenas na promoção a oficial general) e por bravura (aplica-se apenas em tempo de guerra).

A formação ao longo da carreira contempla: o Curso Geral de Oficiais, realizado pelos aspirantes e guardas-marinhas na EN, o Curso de Aperfeiçoamento (realizado nos postos de 2TEN ou 1TEN, para oficiais do Corpo da Armada, Fuzileiros Navais e Intendência), o Curso de Estado-Maior para oficiais intermédios (realizado em capitão-tenente dos mesmos corpos e quadros), o Curso de Estado-maior para oficiais superiores (realizado nos postos de capitão-de-corveta ou CFR) e o Curso de Política e Estratégia Marítima (equivalente ao CPOG) para CMG.

A Folha de Avaliação de Oficiais é composta por um sistema de 22 pautas comportamentais que incluem, entre outras aptidões, a capacidade administrativa, a expressão escrita e oral e a proficiência no desempenho de determinadas funções.

As grandes alterações estatutárias que ocorreram nos últimos dez anos dizem respeito à Lei de Fixação de Efetivos. De facto, em resposta a um aumento de necessidade, em 2010 foram aumentados os efetivos da MB em cerca de 20.000, passando para um total de cerca de 80.000 militares. Já em 2013, foi aprovado um aumento dos efetivos do Exército em cerca de 31.000 militares. Considerando que a captação para o preenchimento destes novos quantitativos terá que ser faseada no tempo, por não haver capacidade ao nível das infraestruturas para acolher tantos novos militares em tão pouco tempo, a principal dificuldade para a gestão das carreiras tem a ver com a aceleração e incremento do n.º de promoções nos postos mais elevados.

Em termos de novos projetos, importa referir que se encontra em curso na MB um Programa de Gestão de Pessoal que visa "colocar a pessoa certa, com a qualificação adequada, no lugar certo" (Nunes, 2016). Trata-se de um projeto muito recente, ainda em fase de implementação, pelo que não é possível, por enquanto, fazer uma avaliação concreta.

O apêndice G apresenta um quadro com as práticas de gestão mais relevantes.

### 4.3. Espanha

As respostas foram obtidas através do adido de defesa junto da Embaixada Portuguesa, em Madrid, coronel José Serra, que se disponibilizou para estabelecer os contactos com o Ministério da Defesa espanhol.

A legislação espanhola relacionada com as carreiras militares é extensa e sofreu uma alteração significativa a partir do final dos anos 90, altura em que houve uma mudança profunda no contexto estratégico internacional. Surgiram novas missões fora do território espanhol o que evidenciou a necessidade de FFAA com elevado nível de preparação, alto grau de disponibilidade e uma acentuada capacidade de reação. Estas premissas e as exigências da sociedade civil levaram à constituição de uma comissão mista, do Congresso e do Senado, que viria a determinar um novo modelo de FFAA assente na profissionalização.

O conceito de carreira militar está definido na no art.º 74.º da Lei n.º 39/2007, de 19 de novembro (Jefatura Del Estado, 2007, p. 32).

Os limites de idade dos candidatos para ingresso nas academias são 21 anos sem título universitário ou 26 anos com título universitário.

A formação nas academias militares para os aspirantes que irão integrar as escalas de oficiais dos Corpos Gerais e da Infantaria da Marinha é diferente em função da sua formação prévia:

– Ingressando sem título académico, compreenderá formação militar geral e específica, integrada num currículo único distribuído por 5 anos escolares.

– Ingressando com título académico, compreenderá um plano de estudos correspondente a formação militar geral e específica, num currículo único que se estenderá por apenas 2 anos escolares.

Os sistemas de nomeação para os diferentes cargos são por designação, concurso, mérito e antiguidade. Todavia, é intenção privilegiar o mérito em detrimento da antiguidade, cujo peso nas colocações deve ser progressivamente reduzido.

O Regulamento de Avaliação é comum a todos os Ramos e aplica-se apenas a militares profissionais. Este sistema é relevante para avaliar a aptidão para o desempenho de postos de maior responsabilidade, para a escolha para ações de formação ou para avaliar a capacidade que os militares têm para se manterem ao serviço das FFAA.

O regime de promoções tem como objetivo assegurar que a organização dispõe de profissionais com o perfil e a experiência adequada nos sucessivos cargos, de modo a lograr obter a máxima eficácia e coesão das FFAA. Deve potenciar o mérito e a capacidade dos seus membros e incentivar a respetiva preparação e dedicação profissional.

A promoção dos militares profissionais ao posto imediato será feita sempre que reúnam as condições estabelecidas por lei e se gera uma vacatura na escala correspondente, salvo nos casos de promoção por antiguidade em que a promoção se fará cumprido o tempo de serviço estatutariamente definido para o posto.

Os oficiais podem transitar para a situação de reserva, voluntariamente, nos quantitativos fixados periodicamente pelo Ministro da Defesa, para os diferentes cargos e especialidades e de acordo com as previsões incluídas no planeamento da defesa, sempre que tenham cumprido 25 anos de tempo de serviço nas Forças Armadas; transitam obrigatoriamente após cumprirem 61 anos de idade.

O oficial que tencione passar à situação de reserva e que ainda não tenha concluído vinte anos de tempo de serviço transita diretamente para a reforma.

Passando para a situação de reserva, os oficiais mantêm as remunerações do ativo até atingirem 63 anos. A partir desse momento as remunerações serão constituídas por um vencimento base e por um complemento de disponibilidade, que é determinado em função das normas que regulam o sistema retributivo das FFAA.

O apêndice H apresenta um resumo das práticas de gestão mais relevantes.

### 4.4. Estados Unidos da América

As respostas do adido de defesa ao questionário (Hoyt, 2016) foram complementadas com uma entrevista telefónica com o CDR James McMullin, do *US Navy Personnel Command* (McMullin, 2016).

Pode candidatar-se à Academia Naval quem tiver entre 17 e 22 anos de idade, uma vez concluído o ensino secundário ou após a frequência de um curso universitário.

A carreira de oficial tem uma duração mínima de 5 anos. Passado este período a renovação é automática. É normal um oficial permanecer cerca de 10 anos como subalterno. Uma vez 1TEN demora 5 a 6 anos para ser promovido a CTEN. Depois disso, caso o oficial não seja promovido a CFR abandona as fileiras. De igual modo, também sai em CFR se não for promovido a CMG. A idade limite para um oficial se manter no serviço ativo é 62 anos.

Existe um tipo de aconselhamento que consiste em disponibilizar *feedback* aos oficiais com o objetivo de os motivar. É feita uma avaliação do seu desempenho e das capacidades que evidenciaram e são identificadas áreas deficitárias que podem ser melhoradas.

O Departamento de Defesa dos EUA está, desde agosto de 2015, envolvido num complexo processo de reforma da estrutura da Defesa, tendo elaborado um relatório para o Secretário da Defesa, a que chamou *Force of the Future Reform Proposals* (US Department of Defense, 2015), transversal a todas as categorias de servidores da Marinha, militares e civis. No que aos oficiais diz respeito, em particular, tal relatório elenca 13 medidas, a saber: substituir o conceito de promoções "*Up or Out*" pelo conceito "*Perform or Out*"; desenvolver e usar sistemas de gestão de talentos; estabelecer um perfil de carreiras técnicas e alargar o conceito de entrada lateral nas fileiras; alinhar os sistemas de compensação com o paradigma da gestão de talentos; incrementar a igualdade de género e a diversidade racial; alargar as licenças parentais; incrementar a qualidade de vida das famílias dos militares; alargar o tratamento da infertilidade;

incrementar a eficiência nos processos de recrutamento e acesso às fileiras; incrementar a permeabilidade entre componentes; expandir as oportunidades de formação disponibilizadas pela sociedade civil; prosseguir uma política de expansão de parcerias com a indústria e o poder local; modernizar o desenvolvimento profissional conjunto (US Department of Defense, 2015).As medidas supramencionadas têm limites temporais bastante dilatados (algumas vão até 2019) até estarem completamente funcionais.

O novo conceito "*Perform or Out*" pretende, em contraponto ao anterior "*Up or out*", em que o sistema de promoções era muito linear e se baseava no ano de saída das academias, usar sistemas de promoções não fixos, mais alinhados com os princípios da gestão de talentos, que neste modelo prevalecem. Para permitir uma transição mais suave, a proposta trás apensa a possibilidade de ser temporariamente suspensa a imposição estatutária de os oficiais prestarem inicialmente serviço por um período limitado de 5 anos, introduzindo uma nova opção de carreira de 40 anos.

O preenchimento de cargos deverá ser, no futuro, substancialmente melhorado. As colocações de oficiais são dirigidas por uma estrutura pesada e centralizada, composta por diversos gestores, que usualmente não prestam a atenção devida ao talento que pode emergir nos oficiais que gerem, nem, tão pouco, têm em conta as suas preferências e das suas famílias. O resultado é frequentemente marcado por baixas taxas de produtividade e pouca satisfação dos miliares no exercício de funções, que podem resultar em saídas antecipadas da organização, afetando claramente a retenção nas fileiras.

A proposta seguinte tem como objetivo estabelecer campos específicos e áreas funcionais às quais os oficiais podem aceder e dedicar os conhecimentos e perícias técnicas que possuem, em vez de assumirem responsabilidades de comando ou supervisão superior, e sem que isso seja prejudicial ao desenvolvimento vertical das suas carreiras. Adicionalmente, esta medida pretende associar-se à entrada lateral nas fileiras de candidatos civis excecionalmente qualificados para o exercício de funções puramente técnicas, provenientes de áreas tão diferentes, e simultaneamente importantes, como são a *cyber* ou a *intelligence*.

O conceito de reserva é marcado por uma das seguintes situações em que os militares podem ser colocados: *Ready Reserve*, *Standby Reserve* e *Retired Reserve*. O propósito da reserva é disponibilizar unidades treinadas e militares qualificados para o serviço ativo nas FFAA, em tempo de guerra ou emergência nacional, e noutras situações em que a segurança nacional possa requerer necessidades adicionais das FFAA.

O apêndice I apresenta um resumo das práticas de gestão mais relevantes.

### 4.5. França

As respostas do adido de defesa francês, CFR Escarras, ao questionário (Escarras, 2016a), foram complementadas com uma entrevista presencial que ocorreu na Embaixada de França em Lisboa, a 29 de janeiro de 2016 (Escarras, 2016b).

O conceito de carreira militar é definido no Estatuto Geral dos Militares, que faz parte do Código da Defesa (Republique Française, 2016).

O estatuto é de 2005 e permanece em vigor, embora com pequenas alterações entretanto ocorridas.

O modelo de gestão de carreiras é específico das FFAA.

No caso da Marinha, a entrada na EN é feita normalmente através da *Classe Preparatoire* (dois anos para preparação para admissão à EN). A duração do curso na EN é de três + dois anos (obtenção de mestrado pela via normal). É possível, todavia, entrar diretamente para o segundo ou para o terceiro ano (neste caso já com diploma de uma universidade).

A reforma direta é atingida aos 62 anos. Os chefes dos Ramos podem reformar-se aos 65 anos.

Há determinados filtros nas carreiras dos oficiais. No posto de CTEN podem concorrer à Escola de Guerra. Quem frequenta esta escola pode atingir o posto de CMG (nem todos atingem). Quem opta por não frequentar não passa de CFR. Os CMG podem, posteriormente, frequentar o curso que dá acesso ao almirantado (escolha feita pelo Ramo). No entanto, nem todos os CMG que frequentam este curso atingem o almirantado.

Existe aconselhamento ao longo da carreira, estando definidos dois patamares: o primeiro ocorre no posto 1TEN onde é feito um balanço da carreira e se perspetiva o futuro; o segundo patamar ocorre no posto de CFR e serve para definir com os oficiais que não frequentaram a Escola de Guerra quem irá permanecer na Marinha; com os demais é feita uma avaliação do potencial para prosseguirem as carreiras.

Há um incentivo financeiro para quem deseja sair das fileiras, fixado em função da idade do oficial e dos limites de idade fixados para o posto. Há, ainda, legislação que facilita o ingresso na administração pública dos oficiais que saem das fileiras (o *Conseil d' Etat*, órgão da mais elevada jurisdição administrativa, disponibiliza cerca de 30 vagas por ano).

Existem promoções automáticas e promoções por escolha. As automáticas ocorrem nas transições de 2TEN para 1TEN e de CTEN para CFR; por escolha, ocorrem nas transições de 1TEN para CTEN e de CFR para CMG.

Há uma divisão na entrada dos alunos na EN: em áreas técnicas e operações. Quem envereda pela área das operações terá que possuir, ao longo da carreira, três níveis de comando de navios: nível I (navios de pequenas dimensões), nível II (fragatas ligeiras) e nível III (fragatas de defesa aérea).

Relativamente à reserva, existem dois tipos diferentes: reserva operacional, para a qual transitam os oficiais por opção própria ou por atingirem o limite de idade; reserva especial (também designada por reserva de cidadania) que ocorre quando alguém sai, por interesse próprio e da organização, para o desempenho de determinados cargos junto de parceiros da IM. Pode transitar para a reserva operacional quem tiver completado sete anos depois de ter sido promovido ao primeiro posto de oficial; quem tiver frequentado a Escola de Guerra só poderá sair passados mais quatro anos. Estes oficiais, uma vez colocados na reserva operacional, podem regressar se forem chamados e se isso for do seu interesse.

Há três grandes objetivos para a gestão das carreiras dos oficiais: manter uma média de idades baixa, fazer sair das fileiras quem não interessa manter e fidelizar quem interessa. Esta fidelização tem sido feita recorrendo a subsídios especiais a atribuir a determinadas categorias, designadamente, pilotos, submarinistas e engenheiros nucleares. Para quem não interessa manter têm sido disponibilizados incentivos que levam à saída.

O apêndice J apresenta um resumo das práticas de gestão mais relevantes.

### 4.6. Holanda

Os elementos de informação a seguir veiculados resultaram da entrevista ao adido, CDR Maarten Poortman (Poortman, 2016).

O conceito de carreira dos oficiais das FFAA holandesas baseia-se na necessidade, na flexibilidade, na gestão rigorosa e na iniciativa pessoal no desenvolvimento da carreira. Criar empregabilidade é, também, uma importante responsabilidade das FFAA, já que, deste modo, os militares que saem das fileiras regressam mais bem preparados ao MT.

Até 2005, os oficiais tinham o que se designou como "*uma carreira para a vida*" e as promoções estavam mais ou menos garantidas. A IM era a única responsável pelo desenvolvimento das carreiras.

Há cerca de 10 anos, porém, foi criado o *Flexible Personnel System*, em que tanto o recrutamento como as promoções passaram a ser feitas em função das necessidades do serviço. Deixaram de haver contratos por períodos indeterminados de tempo. Todos os militares passaram a ter um contrato inicial,

cuja duração é diferente para oficiais, sargentos ou praças. Os oficiais começam com um contrato de 15 anos.

Dependendo da formação inicial que possuem, os candidatos têm um período de formação nas academias militares de dois anos (período curto) ou quatro/cinco anos (período longo). A conclusão do curso permite a atribuição de um grau académico, reconhecido pela sociedade civil e regulado por leis próprias.

Assim que terminarem o primeiro contrato, os oficiais podem deixar as FFAA. Podem permanecer, no entanto, se manifestarem interesse e houver disponibilidade da organização em mantê-los nas fileiras. Normalmente os que desejam e são autorizados a manter-se nas FFAA acabam por ter uma perspetiva de carreira considerada regular, que lhes permite ascender até ao posto de CMG/COR.

Ao longo da carreira os oficiais são periodicamente avaliados. Os mais capazes ingressam no *Management Development Program* (MDP) que apresenta dois níveis diferentes: MDP-A (nível A) e MDP-B (nível B). O nível A (mais elevado) aplica-se aos oficiais mais promissores, vocacionados para funções de gestão de topo. Estes oficiais acabam por ter menos influência na gestão da sua carreira, uma vez que é a própria organização que se encarrega dessa tarefa, dizendo-lhe o que considera ser, em cada momento, melhor para eles. Os oficiais colocados no nível B (intermédio) têm mais flexibilidade na escolha de cargos futuros, se bem que têm obrigatoriamente que preencher determinados cargos, em diferentes domínios. Finalmente há os demais oficiais que não são colocados em nenhuma das categorias MDP, usualmente em bastante maior número. Para estes há normalmente cargos em n.º suficiente para que os possam preencher, em função das necessidades do serviço.

É responsabilidade de cada oficial optar pela formação, treino e desempenho de cargos que são pré-requisitos para poder progredir na carreira. Sempre que um cargo fica livre, todos os oficiais, com exceção dos colocados no MDP-A, podem concorrer a esse cargo, desde que preencham os critérios ao nível da formação, experiência e antiguidade. Um comité de seleção escolhe, posteriormente, o oficial mais apropriado para o cargo.

As promoções ocorrem apenas quando cargos de nível mais elevado ficam vagos e não existem oficiais com perfil e posto adequado para os poderem prover.

As alterações que ocorreram tiveram impacto ao nível da avaliação, uma vez que deixou de haver a *"carreira para a vida"*, tendo este processo sido substancialmente melhorado. Estas alterações tão significativas demoraram a

ser incorporadas. No entanto, a geração mais jovem já entende e assume este desafio como normal.

A transição para a reserva ocorre por opção do oficial até aos 50 anos, ou por limite de idade (60 anos para CMG/COR ou 65 para GEN). Na reserva os militares não têm nenhuma obrigação estatutariamente definida e não auferem qualquer vencimento, podendo, todavia, trabalhar um número limitado de horas por ano, ingressando no posto que detinham no ativo, para exercerem funções de natureza eminentemente administrativa, as quais são pagas.

A idade da reforma será brevemente fixada nos 67 anos. Porém, tendo em conta o posto, as oportunidades de carreira e as necessidades do serviço, os oficiais podem, a seu pedido, ser colocados nessa situação a partir dos 62 anos, com alguma redução do vencimento.

O apêndice K apresenta um resumo das práticas de gestão mais relevantes.

### 4.7. Reino Unido

Os elementos de informação a seguir veiculados foram obtidos do CDR James Dible, da *Royal Navy* (RN), a prestar serviço no *Ministry of Defense* britânico (Dible, 2015).

A alteração estatutária mais relevante ocorrida nos últimos dez anos, na RN, diz respeito aos novos conceitos de extensão de carreira, que apresenta agora três níveis:

– *Initial Commission Stage* (ICS);

– *Career Commission Stage* (CCS);

– *Full Commission Stage* (FCS) que estende a carreira até aos 55 anos. Depois disso, a *Commission Extension*, permite alongar a carreira até aos 60 anos.

Todos os oficiais no ICS são automaticamente elegíveis para serem transferidos para o nível seguinte. Todavia, para poderem transitar do ICS para o CCS, os oficiais devem possuir um nível de treino robusto, estarem disponíveis para completar períodos de serviço além do ICS, terem sido recomendados pelos respetivos comandantes e estarem em perfeitas condições de saúde. Já para transitarem do CCS para o FCS os oficiais têm que materializar esta opção pessoal, devendo possuir idênticos requisitos e estarem disponíveis para prestarem serviço até atingirem a idade da reforma.

Antes deste novo modelo, os oficiais alistavam-se na RN por um de dois processos: através da *Supplementary list* que disponibilizava uma carreira

curta, de 12 anos, ou média, até aos 36 anos de idade; através da *General list* que providenciava uma carreira integral até aos 53 ou 55 anos de idade, em função do posto atingido.

Esta alteração muito significativa foi feita para dar resposta às aspirações dos jovens, homens e mulheres, que pretendiam ingressar na RN, mas não assinando contratos tão longos e pretendendo ter mais flexibilidade.

Por outro lado, esta alteração constitui-se, ela própria, um enorme desafio, pois com um sistema tão flexível aumentou substancialmente a dificuldade em preencher alguns dos cargos existentes.

A RN acredita e aposta neste novo sistema. Houve, no passado, alguns erros cometidos, particularmente em tempos de dificuldades financeiras. Um bom exemplo é o que aconteceu no final dos anos 90 em que o recrutamento foi interrompido por 18 meses, como medida de poupança. Esta decisão provocou um autêntico buraco negro de 18 meses que tem perdurado ao longo dos últimos 20 anos, com impacto ao nível operacional, já que implicou a ausência de militares com a experiência e a antiguidade adequadas, tendo sido substituídos por pessoal ou menos experiente, ou então mais experiente, sendo que neste caso houve impacto direto na progressão na carreira.

A RN dispõe de um *Career Management Department* (CMD), comandado pelo *Second Sea Lord*, que é responsável pela gestão das carreiras dos oficiais. Esta gestão é feita em cada posto através de um gestor de carreira (normalmente com o mesmo posto do que aqueles que gere).

O conceito de *mentoring* existe sobretudo ao nível da RN, com bastante sucesso, em que oficiais mais antigos, colocados fora do CMD, especialistas em determinadas áreas, disponibilizam apoio a um grupo reduzido de oficiais, por um período alargado de tempo

O apêndice L apresenta um resumo das práticas de gestão mais relevantes.

## 4.8. Análise comparativa das principais práticas de gestão dos países amigos/aliados e de Portugal

A **duração da carreira** é variável. Há países (BR, FR e SP) onde existe o conceito de "carreira para a vida", tal como em Portugal. Os demais países apresentam conceitos diferentes, que vão desde um contrato inicial por um período limitado de tempo, renovável, até à existência de contratos sucessivos que, no limite, se traduzem numa carreira de 40 anos.

A **formação inicial** é substancialmente diferente. Portugal acaba por ser o país onde esta dimensão é mais rígida: entrada com o ensino secundário concluído. Nos demais países há uma miríade de possibilidades para ingresso nas academias militares: existem alguns em que os candidatos podem ingressar com o ensino secundário ou universitário (SP, US, FR e UK); outros em que podem ingressar mais cedo (com 13/14 anos) (BR) frequentando primeiro um colégio que dá, posteriormente, acesso à Escola Naval (EN); há ainda outro (GE) em que o ensino secundário deve ser complementado com formação profissional.

As **saídas da IM** são, também, bastante variadas. No caso português, por exemplo, deixa de haver praticamente essa possibilidade, a não ser através do uso da licença ilimitada ou do abate aos QP. O caso espanhol é específico, uma vez que permite a transição para a situação de reserva após 25 anos de serviço prestado. Nos países onde existem contratos iniciais (GE, NL, US e UK), os oficiais podem sair no final dos contratos. No caso holandês, porém, se os oficiais desejarem permanecer na instituição, após a conclusão do primeiro contrato, podem fazê-lo, desde que haja interesse da organização e cargos disponíveis para serem preenchidos. Já no caso francês há incentivos financeiros a disponibilizar a quem deseja sair e legislação específica que permite a inclusão, posterior, em organismos da AP.

Relativamente à **progressão vertical**, constata-se semelhante disparidade. Há países em que estão definidas condições para que ocorram promoções (BR, FR, GE e SP), tal como sucede em Portugal. Os norte-americanos irão brevemente introduzir o conceito "*Perform or Out*", em contraponto ao anterior "*Up or Out*" (US Department of Defense, 2015). Esta medida destina-se a substituir um sistema de promoções demasiado rígido por outro mais flexível, alinhado com os princípios da gestão de talentos, promovendo a competência, o desempenho e o potencial, em detrimento da simples antiguidade. No caso holandês, foi criado, há cerca de 10 anos, o "*Flexible Personnel System*" (Poortman, 2016), passando o recrutamento e as promoções a serem feitas em função das necessidades do serviço. As promoções são agora bem mais restritivas: ocorrem apenas quando se geram vagas nos cargos de nível mais elevado e não existem oficiais com o perfil e o posto adequado.

Acerca do **desempenho de cargos e funções**, importa realçar o caso norte-americano, no âmbito da reestruturação antes referida, e que prevê a definição de áreas funcionais às quais os oficiais podem dedicar-se e fazer uso das competências que evidenciam, em detrimento do exercício de

cargos de comando ou supervisão superior. O caso holandês é igualmente interessante por introduzir novos conceitos, não existentes nos demais países analisados: os cargos são colocados a concurso quando ficam vagos e todos os oficiais podem candidatar-se, com exceção dos que ingressaram no MDP-A. Para estes, os mais promissores, a gestão é feita apenas pela organização. Configura, pois, uma genuína gestão de talentos.

No que à **avaliação** diz respeito, não existem conceptualmente grandes discrepâncias. De referir que o regulamento de avaliação é integralmente comum apenas no caso espanhol.

Em relação à **formação contínua**, importa sublinhar, sobretudo, o modo como alguns países olham para esta dimensão (NL e US). Os norte-americanos entendem que devem ser aproveitadas, na máxima extensão possível, as oportunidades de formação disponibilizadas pela sociedade civil. Os holandeses têm o entendimento que tendo deixado de existir o conceito de "carreira para a vida", importa investir na formação dos seus quadros, como medida de preparação para o regresso ao MT.

A generalidade dos países não dispõe da **progressão horizontal de carreira**. Os norte-americanos, no âmbito da reforma em curso, têm em estudo a criação de um perfil de carreiras técnicas acompanhado de um eventual alargamento de entradas laterais nas fileiras, em áreas muito específicas e por pessoas de reconhecida competência.

Em linha com o que sucede em Portugal, há países onde o **aconselhamento** ou não existe ou é demasiado incipiente (BR e SP). Nos restantes existe aconselhamento. O caso holandês é, uma vez mais, bastante peculiar, dado que é responsabilidade de cada oficial optar pela formação, treino e cargos que se constituem como pré-requisitos para progressão na carreira. Trata-se, pois, de uma aproximação ao conceito de carreira proteana. No caso britânico, existe um "*Career Management Department*" (Dible, 2015), responsável pelo aconselhamento e gestão da carreira dos oficiais. Aqui vigora, de igual modo, com grande sucesso, o conceito de *mentoring*: o mentor é um oficial antigo, especialista em determinada área, colocado fora da estrutura da gestão, que disponibiliza apoio a um grupo reduzido de oficiais, por um período alargado de tempo. No caso norte-americano, o processo de aconselhamento é constituído por um conjunto de oficiais que assume, simultaneamente, a responsabilidade de gestão.

O conceito de **reserva** não é comum a todos os países. No caso alemão, a reserva é vista como um recurso que a IM pode usar, sempre que necessitar,

seja em situações de conflito, seja em situação de paz para substituir militares do ativo. No caso espanhol, os oficiais podem transitar para esta situação uma vez completados 25 anos de serviço. No caso francês, a reserva divide-se em duas vertentes distintas: a reserva operacional, para a qual transitam os oficiais por opção própria ou quando atingem o limite de idade fixado, e a reserva de cidadania, que visa a colocação de militares junto de organismos com interesse para a IM. O modelo holandês não prevê o pagamento de qualquer vencimento aos militares na reserva. Já no modelo britânico o conceito de reserva assume uma preponderância bem maior, uma vez que esta é vista como complemento do ativo. Os militares podem transitar para o *Regular Reserve Forces*, embora possam ser chamados ao serviço efetivo em qualquer altura. No modelo norte-americano, o propósito da reserva é disponibilizar unidades treinadas e militares qualificados para o serviço ativo nas FFAA.

A **transição para a reforma** faz-se, globalmente, aos 65 anos, embora no caso alemão, por exemplo, essa transição possa ocorrer a partir dos 55 anos. Nos casos francês e holandês, a reforma é atingida aos 62 anos, embora se perspetive que possa mudar brevemente para os 67 anos (NL).

O Quadro 7 mostra o desenho geral de carreira de oficial das FFAA dos países amigos/aliados considerados nesta investigação e, bem assim, alguns dos mecanismos de gestão implementados, ou em vias de implementação, em linha com as mais recentes alterações introduzidas, com base na informação disponibilizada pelos adidos militares e por outros oficiais desses países, o que permite referir ter sido dada resposta à QD 3: " Que práticas e/ou mecanismos de gestão tiveram que ser implementados ou modificados, em países amigos e aliados, para dar resposta às mais recentes alterações estatutárias ocorridas nas carreiras dos oficiais das respetivas FFAA?".

**Quadro 7 – Resumo da carreira de oficial**

| DIMENSÕES | ALEMANHA | BRASIL | ESPANHA |
|---|---|---|---|
| **DURAÇÃO DA CARREIRA** | Até aos 65 anos de idade, depois de contrato inicial. | Carreira média de 40 anos. | Até aos 61 anos de idade. |
| **INGRESSO** | Ensino secundário, incluindo formação profissional. | Ensino médio concluído. | Com ou sem título universitário. |
| **PROGRESSÃO VERTICAL** | Dependente da obtenção de requisitos e existência de rubrica no orçamento. | Dependente da otenção de requisitos essenciais. | Baseada no mérito. |
| **AVALIAÇÃO** | Envolve o comandante, o avaliado e um oficial do órgão de gestão. | Capacidade administrativa, expressão escrita e oral, entre outros domínios. | Regulamento de Avaliação comum a todos os Ramos; aplica-se apenas a militares profissionais. |
| **CARGOS E FUNÇÕES** | Gestão centralizada; há perspetiva sobre desenvolvimento funcional da carreira. | Gestão centralizada; cargos providos por quem satisfaça requisitos exigidos. | Gestão centralizada. O mérito é determinante nas colocações. |
| **FORMAÇÃO CONTÍNUA** | Depende das competências já detidas. | Inclui cursos aperfeiçoamento, o CEM para oficiais superiores e o curso de Política e Estratégia para CMG/COR. | Tutela colabora com universidades para a frequência de cursos por oficiais das FFAA. |
| **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | Não existe. | Não existe. | Não existe. |
| **ACONSELHAMENTO** | Existe por parte dos órgãos de gestão de RH. | Nada é referido no Estatuto dos Militares das FFAA brasileiras. | Nada é referido na *Ley de Carrera Militar*. |
| **SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO** | No fim de cada contrato. | A pedido do interessado, sem direito a qualquer remuneração. | Existem em situações pontuais. |
| **RESERVA** | O conceito prevê eventual utilização de militares na reserva em caso de conflito ou para substituir militares do ativo. | Ocorre a pedido do oficial, desde que tenha completado 30 anos de serviço. Transita quem atingir o limite de idade definido para o posto. | Transição voluntária autorizada nos quantitativos fixados periodicamente, desde que cumpridos 25 anos de serviço, e obrigatória aos 61 anos. |
| **REFORMA** | Pode transitar-se a partir dos 55 anos. | A transição ocorre quando é atingida a idade limite, que varia entre os 60 e os 68 anos. | Ocorre aos 65 anos e quando se transita para a reserva não tendo concluído 20 anos de tempo de serviço. |

**das FFAA dos países amigos e aliados**

| EUA | FRANÇA | HOLANDA | REINO UNIDO |
|---|---|---|---|
| Pode entender-se por 40 anos. | Carreira média de 40 anos. | Até aos 60 anos de idade, depois de contrato inicial. | Até aos 60 anos de idade, depois de contrato inicial. |
| Após conclusão do ensino secundário ou universitário. | Após conclusão do ensino secundário ou universitário. | Após conclusão do ensino secundário ou universitário. | Com ensino secundário ou grau académico. |
| Alinhada com os princípios da gestão de talentos. | Obtenção de requisitos essenciais. | Dependente da inexistência de oficiais com perfil e posto adequado para provimento dos cargos. | Visa preencher os cargos de nível superior com oficiais com o perfil adequado. |
| *USN* utiliza fichas de avaliação diferentes para oficiais. | As avaliações são traduzidas em notas e obrigatoriamente reportados aos militares. | Oficiais com melhores avaliações ingressam no *MDP* | Inclui liderança, perspicácia na ação, capacidade para pensar em grupo, instinto potencial. |
| Gestão centralizada por estrutura pesada que será revista, passando o talento a ser decisivo. | Gestão centralizada; oficiais sabem como, previsivelmente, irá evoluir a carreira. | Gestão dos oficiais do MDP-A é feita pela IM; restantes são mais autónomos. | Gestão centralizada no *Career Management Department*. |
| Intenção aproveitar na máxima extensão as oportunidades de formação disponibilizadas pela sociedade civil. | Filtros nas carreiras estão relacionados com cursos: Escola de Guerra (OFSUP) e curso que dá acesso ao almirantado. | IM tem apostado na formação dos oficiais, como forma de preparação para regresso ao MT. | Incentivo a que oficiais alcançem graus académicos superiores. |
| Em estudo novo perfil de carreiras técnicas. | Não existe. | Não existe. | Não existe. |
| Existe pelos ógãos de gestão; previstas alterações no âmbito da mega reestruturação em curso. | Há 2 patamares formais de aconselhamento: em 1TEN e em CFR. | IM gere oficiais do MDP-A; os demais tomam as suas próprias decisões. | *Mentoring* conduzido por oficial mais antigo, fora da cadeia de gestão. |
| Caso o oficial não seja promovido a CFR e a CMG abandona as fileiras. | Incentivos para quem deseja sair; legislação facilita ingresso na AP. | No fim de cada contrato. | A pedido do interessado que será analisado casuisticamente. |
| O propósito consiste em disponibilizar militares qualificados para o serviço ativo, em tempo de guerra ou em caso de emergência nacional. | Reserva operacional para os oficiais que desejam ou atingem o limite de idade; reserva de cidadania, quando alguém sai para exercer determinadas funções. | Transição por opção até aos 50 anos, ou por limite de idade. Na reserva os militares não têm qualquer obrigação estatutariamente definida e não auferem qualquer vencimento. | Entendida como complemento do ativo, em tempo de paz, em operações militares e de apoio humanitário. A entrada na reserva pode ser feita diretamente da vida civil. |
| Sistema financiado pelo Estado, não contributivo, de benefício, visto como incentivo para a retenção na IM. Pode transitar quem tiver 20 anos de serviço. | A reforma direta é atingida aos 62 anos. Os chefes dos Ramos podem reformar-se aos 65 anos. | A idade da reforma será fixada nos 67 anos. Os oficiais podem ser colocados nessa situação a partir dos 62 anos, com alguma redução do vencimento. | Militares podem manter-se na reserva até aos 65 anos, transitando então para a reforma. |

A secção seguinte analisa a aplicabilidade de algumas das práticas de gestão em uso nos países amigos e aliados, no todo ou em parte, ao caso português.

## 5. APLICABILIDADE AO CASO PORTUGUÊS

Analisados os modelos de carreiras dos países amigos e/ou aliados, importa agora averiguar até onde algumas das práticas de gestão das carreiras identificadas são passíveis de aplicação em Portugal, procurando dar resposta à QD 4, e, finalmente, à QC, identificando para o efeito mecanismos que podem conduzir a um modelo de gestão alternativo ou complementar, que incorpore, na totalidade ou em parte, as práticas referidas.

O conteúdo da Figura 19 servirá de ponto de partida para a análise subsequente. A estruturação é constituída basicamente pelos três eixos segundo os quais se desenvolve a carreira, aqui designados por mobilidade de nível 1, 2 e 3. A gestão incopora os conceitos mais relevantes em uso nos países analisados. O sistema de avaliação é transversal ao desenvolvimento e à gestão das carreiras. Estão identificados fatores que têm influência no sistema de avaliação de alguns países, que é decisivo nas diferentes progressões e na seleção para cargos e funções.

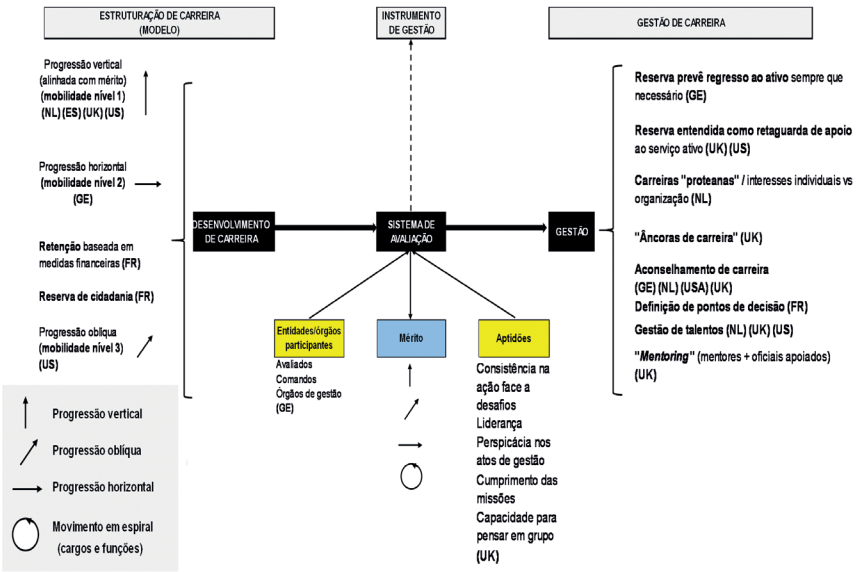



**Figura 19 – Estruturação e gestão de carreiras dos países amigos**

### 5.1. Ajustamentos organizacionais

Tendo como documento enquadrador o presente EMFAR (PCM, 2015), não há capacidade da gestão para intervir ao nível da **duração da carreira**: pelo menos 40 anos de tempo de serviço militar e 55 anos de idade[2].

Também o **ingresso** na categoria de oficial[3], em linha com a delimitação estabelecida - que cinge a investigação à carreira de oficial com o grau de mestre conferido por um dos EESPUM - não é passível, nem desejável, de ser alterado.

As **saídas da organização** estão restringidas à licença ilimitada[4], já que, passados dez anos, seguidos ou interpolados, o militar transita para a reserva ou, se a ela não tiver direito, é abatido aos QP. Tendo em conta o estatuto atual, também esta dimensão não pode ser modificada por ação da gestão das carreiras.

Os **conceitos de reserva**[5] **e reforma**[6] são duas outras dimensões que não podem, no quadro estatutário vigente, ser alteradas através da gestão das carreiras.

Relativamente à dimensão "**progressão vertical**", todavia, à luz do atual Estatuto, existe espaço para que possam ser introduzidas modificações que incorporem determinadas práticas seguidas por alguns dos países estudados. Assim, o sistema de progressão vertical pode potenciar o mérito e a capacidade dos oficiais e incentivar a sua preparação e dedicação profissional (SP), e estar alinhado com os princípios da gestão de talentos (NL, UK, US). Significa isto que é viável que os oficiais com melhores desempenhos e maior potencial possam ver as suas promoções aceleradas, independentemente da antiguidade, desde que todas as condições especiais e gerais de promoção estejam verificadas. Este princípio pode ser implementado a partir da promoção a CTEN / MAJ, primeiro posto de promoção por escolha[7]. O atual Estatuto é, ainda, contudo, demasiado rígido no que às promoções diz respeito, já que estipula que "[…] as listas de promoção devem conter um número de militares não superior ao dobro das vagas previstas para o ano seguinte […]" (PCM, 2015). Para que o sistema de promoções possa verdadeiramente potenciar o mérito e o talento, não podem as listas de promoção ser tão restritivas, havendo aqui espaço para aperfeiçoar o quadro estatutário vigente.

A **avaliação do desempenho** é transversal às demais dimensões e assume carácter decisivo na progressão vertical e na escolha para o exercício de cargos

[2] Art.º 153.º
[3] Art.º 148.º
[4] Art.º 105.º
[5] Art.os 153.º, 154.º e 155.º
[6] Art.º 161.º
[7] Art.º 198.º

e funções. Este princípio tem levado os países a olharem para este sistema com particular cuidado, com o propósito de o tornarem mais justo e menos ambíguo. Há um único país onde o regulamento de avaliação é comum (SP). O processo alemão, por exemplo, passa em revista o desempenho obtido no cargo e avalia o potencial para o exercício de funções de maior responsabilidade. Esta avaliação do desempenho envolve o comandante, o avaliado e um oficial do órgão de gestão respetivo. O sistema norte-americano atribui ao comandante a tarefa de conduzir as avaliações. No sistema holandês, os oficiais mais capazes, em função das avaliações obtidas, ingressam no MDP, que apresenta dois graus diferentes: o nível A é aplicado aos oficiais mais promissores, vocacionados para funções de gestão de topo; o nível B, um nível intermédio, que permite aos oficiais maior flexibilidade na escolha de cargos futuros. Interessa, sobretudo, que haja um sistema que responda às necessidades da organização e das pessoas. Importa, pois, que em relação a alguns dos mecanismos identificados nos demais países, seja ponderada a sua aplicabilidade ao caso português, por exemplo, envolvendo avaliadores, avaliados e órgãos de gestão, redefinindo quem devem ser os avaliadores e estipulando limites para as avaliações de nível Bom ou Muito Bom.

O **provimento de cargos e o exercício de funções** apresentam conceitos interessantes nos países estudados. Na Alemanha, por exemplo, há uma perspetiva de longo prazo sobre o desenvolvimento da carreira funcional dos oficiais. Em Espanha, existem diversos processos de nomeação para o exercício de cargos e funções, nos quais se privilegia o mérito em detrimento da antiguidade, cujo peso nas colocações está a ser reduzido. Os norte-americanos, no documento *Force of the Future Reform Proposals*, apresentam uma nova proposta que tem como objetivo estabelecer campos específicos e áreas funcionais às quais os oficiais podem aceder e dedicar os conhecimentos e perícias que possuem, em vez de assumirem responsabilidades de comando ou supervisão superior. Trata-se, no fundo, de conciliar os interesses individuais dos oficiais com os interesses da IM, sem que isso prejudique a progressão vertical. Na MB, os oficiais do Corpo da Armada, à saída da EN, independentemente da formação que detêm, podem desempenhar cargos de índole mais técnica, como chefes de departamento de mecânica, por exemplo, ou serem imediatos ou comandantes de navios. No caso francês, há uma divisão na entrada dos alunos na EN em áreas técnicas ou operações. Quem envereda pela área das operações terá que possuir, ao longo da carreira, três comandos de navios, de diferentes níveis. O caso holandês apresenta outra ideia interessante: sempre que um cargo fica livre, todos os oficiais, com exceção dos colocados no MDP-A, podem

concorrer, desde que preencham os critérios ao nível da formação, experiência e antiguidade. Um comité de seleção escolhe, depois, o oficial mais apropriado para o cargo. No caso britânico existe o CMD, que é responsável pela gestão das carreiras dos oficiais. Esta gestão é feita em cada posto através de um gestor, normalmente com o mesmo posto do que aqueles que gere. Alguns processos identificados podem, com ligeiras adaptações, ser aplicados ao caso português

Relativamente à **formação contínua**, o que tem sido prática da generalidade dos países é o estabelecimento de protocolos com universidades civis para a frequência de cursos por oficiais das FFAA. Assim, também no caso português deve este mecanismo ser incrementado, como forma, até, de aproximação da IM à Sociedade Civil.

O **conceito de progressão horizontal**, tal como vem descrito no EMFAR, não existe atualmente em nenhum dos países analisados. Os Estados Unidos da América têm em estudo um modelo, a que o documento *Force of the Future Reform Proposals* faz referência, e que prevê o estabelecimento de um perfil de carreiras técnicas e alargamento à entrada lateral nas fileiras a civis, reconhecidamente especialistas em áreas de conhecimento muito específicas. No caso português é aplicável, aparentemente, o conceito que os norte-americanos se encontram a desenvolver, com exceção das entradas laterais, que não são viáveis no quadro estatutário atual.

Nos países amigos, o **aconselhamento de carreira** só não existe formalmente no Brasil e em Espanha. Na Alemanha, por exemplo, os oficiais têm uma audiência formal pelo menos uma vez a cada cinco anos, podendo, contudo, a seu pedido, ser ouvidos numa base anual. No caso norte-americano, existe um processo de aconselhamento constituído por um conjunto de oficiais que assume a responsabilidade de, após ouvir os oficiais, fazer a gestão dos cargos disponíveis, embora este modelo esteja a ser alvo de uma remodelação de modo a que o talento assuma o papel de critério de decisão privilegiado. O modelo francês prevê, no caso da Marinha, dois níveis de aconselhamento formais: um em 1TEN e outro em CFR, em ambos os casos para fazer o balanço da carreira e perspetivar o futuro. O caso holandês segue um modelo marcadamente proteano já que atribui a cada oficial a decisão pela formação, treino e cargos que são pré-requisitos para poderem progredir na carreira. No caso britânico vigora, com sucesso, o conceito de *mentoring*. Em Portugal os instrumentos disponíveis são escassos, pelo que muitos dos mecanismos que vigoram nos países estudados podem, na sua generalidade, ser aqui aplicados.

Dado o que precede, em função da análise efetuada ao DL n.º 90/2015, de 29 de maio, parece possível afirmar até onde algumas das práticas e mecanismos

de gestão de carreira dos oficiais das FFAA dos países considerados nesta investigação podem ser aplicados ao caso português. O resultado consta, de uma forma resumida no Quadro 8, que identifica, de igual modo, potenciais implicações que possam resultar da sua aplicação ao caso português. Esta análise documental permite responder à QD 4: "Até onde algumas das práticas e mecanismos de gestão de carreira dos oficiais das FFAA de países amigos e aliados podem ser aplicadas ao caso português?".

**Quadro 8 - Aplicação de medidas ao caso português *vs* implicações organizacionais**

| DIMENSÕES | PRÁTICAS / MECANISMOS | IMPLICAÇÕES |
|---|---|---|
| **PROGRESSÃO VERTICAL** | Acelerar promoção dos oficiais com melhores desempenhos e com mais potencial, independentemente da antiguidade que possam ter. | 1. Alteração do n.º 4 do art.º 184.º do EMFAR - Listas de promoção, de modo a permitir aumentar o n.º de militares para além do dobro das vagas previstas para o ano seguinte;<br>2. Alteração do paradigma das promoções, que passam a estar alinhadas com o talento (desempenho e potencial revelado), em detrimento da antiguidade;<br>3. Pensar num perfil de carreira diferenciado para oficiais que podem vir a ser ultrapassados na promoção. |
| **AVALIAÇÃO** | 1. Envolver avaliadores, avaliados e órgãos de gestão nas avaliações realizadas;<br>2. Redefinir o papel dos avaliadores;<br>3. Estipular limites e justificações claras para as avaliações de nível Bom e Muito Bom. | Inclusão dos mecanismos elencados no novo sistema de avaliação parcialmente comum. |

**Quadro 8 - Aplicação de medidas ao caso português *vs* implicações organizacionais (cont.)**

| DIMENSÕES | PRÁTICAS / MECANISMOS | IMPLICAÇÕES |
|---|---|---|
| **CARGOS E FUNÇÕES** | 1. Definição de "âncoras de carreira que permitam aos oficiais fazerem opções em função dos seus interesses;<br>2. Conciliar os interesses individuais dos oficiais com os interesses da IM;<br>3. Ampliar, na máxima extensão possível, a abertura de concursos para provimento de cargos em oficial superior. | 1. Eventual necessidade de ajustamento organizacional ao nível dos órgãos de gestão de pessoal dos Ramos;<br>2. Eventual ajustamento ao nível dos artigos 134.º, 135.º e 136.º do EMFAR. |
| **FORMAÇÃO CONTÍNUA** | Incrementar formação pós-graduada dos oficiais. | Eventual necessidade de ajustamento organizacional ao nível dos órgãos de gestão de pessoal dos Ramos. |
| **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | 1. Aplicação deste conceito a carreiras técnicas;<br>2. Possível aplicação a quem for preterido nas promoções por escolha. | 1. Identificar carreiras onde este conceito pode ser aplicado;<br>2. Possibilidade de estender este conceito a quem tiver sido preterido na promoção por escolha (não implica alteração substantiva do atual EMFAR). |
| **ACONSELHAMENTO** | 1.Deve existir aconselhamento formal por parte dos órgãos de gestão na fase de transição para CTEN/MAJ e em CFR/TCOR;<br>2. Oficiais devem periodicamente poder exprimir ideias sobre orientação das respetivas carreiras. | Eventual necessidade de ajustamento organizacional ao nível dos órgãos de gestão de pessoal dos Ramos. |

Fonte: Construído a partir do EMFAR (2015).

## 5.2. Desafios e construção de um modelo alternativo

As práticas e mecanismos de gestão identificados no capítulo anterior podem, com algumas adaptações, ser aplicados ao caso português. Todavia, existem desafios consideráveis na sua eventual implementação.

O **primeiro desafio** está relacionado com uma mudança cultural significativa na IM. Para dar corpo a um processo de progressão vertical assente em princípios em que predomina o talento, em contraponto com o princípio da antiguidade que tem vigorado, mesmo na maioria das promoções por escolha, é necessária uma alteração mental considerável. O próprio estatuto é incoerente já que privilegia, por um lado, o conceito de escolha em todas as promoções de oficial superior, mas, por outro, limita as listas de promoção ao dobro das vagas previstas. Parece claro que as listas de promoção devem refletir, se não na totalidade, pelo menos um número bem mais alargado de oficiais que pode ser apreciado em sede dos conselhos de classes/armas/serviços/especialidades.

O **segundo desafio** prende-se com o desenho de carreira para os oficiais que podem vir a ser preteridos nos processos de promoção. Mais uma vez estamos na presença de uma mudança cultural significativa. Estando fortemente limitadas as saídas e pretendendo-se premiar o mérito, através da promoção mais acelerada de quem alcança melhores desempenhos e apresenta maior potencial, resta criar um perfil que se adeque a quem não progride tão rapidamente, mas que se mantém como elemento válido para a organização. O exemplo alemão é aqui absolutamente relevante, já que se os oficiais não forem promovidos terão que optar entre permanecer no ativo ou sair das fileiras; caso permaneçam, transitam para outro quadro onde exercem funções semelhantes, mas não podem mais ser promovidos.

O **terceiro desafio** está intimamente ligado com os anteriores. Diz respeito ao sistema de avaliação que deverá assumir maior preponderância, uma vez que será determinante para a escolha dos oficiais com melhores desempenhos e maior potencial, que, necessariamente, deverão progredir mais rapidamente. Mas para que o sistema seja mais justo e transparente, sem que se consiga eliminar por completo a subjetividade que acompanha qualquer avaliação, importa repensar todo o edifício a montante. Primeiro, redefinindo os avaliadores. Haverá necessidade de dois avaliadores? Que papel caberá ao segundo avaliador? Depois, responsabilizando os avaliadores pelas avaliações produzidas, que devem ser devidamente fundamentadas, em particular quando destacam demasiado os avaliados, pela positiva ou pela negativa, referindo expressamente factos ocorridos (quando, onde e em que circunstâncias) que sustentem as opiniões manifestadas. O processo deve incluir, também, uma audiência para que o avaliado tome conhecimento, onde lhe deve ser dito que aspetos precisam ser melhorados, procurando que este incentivo contribua para alcançar melhores desempenhos futuros.

Finalmente, caso persista a existência de um número demasiado elevado de boas e muito boas avaliações, deve ser pensada a introdução de quantitativos máximos (cotas).

O **quarto desafio** diz respeito ao processo de aconselhamento que configura, de igual modo, uma acentuada mudança mental. Os sistemas que hoje existem nas FFAA são manifestamente insuficientes. As pessoas devem ser ouvidas sobre o que pretendem para as suas carreiras e a organização deve receber os oficiais, fazer um balanço retrospetivo e apresentar uma visão prospetiva da carreira de cada um, com clareza e total transparência. Significa isto adotar processos de gestão mais próximos das pessoas, em linha com o que é feito em muitos dos países analisados.

O **quinto desafio** é, sobretudo, uma grande incógnita: a progressão horizontal. É um conceito que não existe nos países estudados. Para poder ser implementado requer a adesão das pessoas e pressupõe uma valorização remuneratória ao longo dos anos. Aparentemente pode ter aplicação em carreiras técnicas, à semelhança do que está a ser estudado no caso norte-americano, embora aqui pressuponha a existência de progressão vertical em simultâneo. Porém, pode ser uma alternativa válida para os oficiais que sejam preteridos nas promoções por escolha. Em qualquer circunstância, a progressão horizontal é uma absoluta novidade, pelo que, a ser implementada, tratar-se-á, sem dúvida, de uma mudança muito profunda.

Na sequência da análise efetuada, no sentido de proceder a uma primeira validação interna das eventuais medidas de gestão a adotar pelos Ramos das FFAA, levou-se a cabo uma entrevista de confirmação com os DP sobre o grau de aplicabilidade, ao caso português, das práticas e/ou mecanismos de gestão dos países amigos e aliados. A Tabela seguinte mostra, de uma forma resumida, as respostas obtidas.

Uma análise sucinta permite constatar que das 15 medidas consideradas, seis são passíveis de serem aplicadas, três podem ser aplicadas com algumas adaptações e quatro não reúnem, de momento, condições de aplicabilidade. Há duas medidas, com fundo a azul no Quadro 9, relativamente às quais cada DP tem opinião diferente. No entanto, analisando as justificações dadas, e que constam no Quadro 10, podemos considerar que também estas medidas poderão ser aplicadas, com eventuais adaptações.

**Quadro 9 – Respostas à entrevista de confirmação**

| CARREIRA | DIMENSÃO | SÍNTESE PAÍSES AMIGOS / ALIADOS (Entrevistas com oficiais dos países considerados) | PAÍSES | GRAU DE APLICABILIDADE | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | APLICÁVEL | APLICÁVEL C/ ADAPT. | NÃO APLICÁVEL |
| ESTRUTURAÇÃO | **Progressão vertical** | Promoções alinhadas com o mérito e a gestão de talentos. | **NL, SP, UK, US** | **3** | | |
| | **Progressão horizontal** | Transição dos oficiais preteridos na promoção para novo quadro, exercendo funções semelhantes e não sendo mais promovidos. | **GE** | | **2** | **1** |
| | **Progressão oblíqua** | Oficiais podem optar por carreiras técnicas, tipicamente horizontais, sem prejudicar o desenvolvimento vertical. | **US** | | **1** | **2** |
| | **Saídas da organização** | Criação de medidas de exceção para garantir a retenção. | **FR** | **1** | | **2** |
| | **Reserva** | Transição para reserva de cidadania, para desempenho de funções junto de parceiros da IM. | **FR** | **1** | **1** | **1** |
| INSTRUMENTO DE GESTÃO | **Avaliação** | Inclui consistência na ação face a desafios complexos, liderança, perspicácia nos atos de gestão, cumprimento das missões, capacidade para pensar em grupo, instinto potencial. | **UK** | **3** | | |
| | | No processo de avaliação envolver o comando, o avaliado e os órgãos de gestão. | **GE** | **3** | | |

**Quadro 9 – Respostas à entrevista de confirmação (cont.)**

| CARREIRA | DIMENSÃO | SÍNTESE PAÍSES AMIGOS / ALIADOS (Entrevistas com oficiais dos países considerados) | PAÍSES | GRAU DE APLICABILIDADE | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | APLICÁVEL | APLICÁVEL C/ ADAPT. | NÃO APLICÁVEL |
| GESTÃO | Reserva | Militares na reserva podem ser utilizados em situação de conflito ou para substituição de militares do ativo, sempre que necessário. | GE | 2 | 1 | |
| | | Propósito da reserva consiste em disponibilizar militares treinados e qualificados para o serviço ativo, sempre que necessário. | UK, US | 2 | 1 | |
| | Cargos e funções | Carreiras "proteanas" / interesses individuais vs organização. | NL, US | | 1 | 2 |
| | | Definição de âncoras de carreira (relacionadas com perfis funcionais e opções individuais). | UK | 1 | 1 | 1 |
| | | Clarificação de carreira (desenvolvimento). | GE | 2 | 1 | |
| | | Gestão de talentos (IM define a carreira para um n.º reduzido de oficiais, em função do mérito e do potencial evidenciado). | NL | | 1 | 2 |
| | Aconselhamento | Aconselhamento de carreira / pontos de decisão. | FR | | 3 | |
| | | *Mentoring*, conduzido por oficiais mais experientes, fora da cadeia de gestão; apoiam oficiais durante determinado período de tempo. | UK | | 3 | |

Fonte: Construído a partir das entrevistas de confirmação (2016).

**Quadro 10 – Grau de aplicabililidade de medidas**

| CARREIRA | DIMENSÃO | SÍNTESE PAÍSES AMIGOS / ALIADOS (Entrevistas com oficiais dos países considerados) | PAÍSES | GRAU DE APLICABILIDADE | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | APLICÁVEL | APLICÁVEL C/ ADAPTAÇÕES | NÃO APLICÁVEL |
| **ESTRUTURAÇÃO** | **Saída** | Transição para reserva de cidadania, para desempenho de funções junto de parceiros da Instituição Militar (IM). | **FR** | **1** | **1** | **1** |

Possível aplicar esta medida, desde que com intervenção do escalão governativo, através do incremento dos quantitativos de militares QP-RES autorizados a prestar serviço na efectividade. As adaptações necessárias incluem a viabilização, através de alteração do quadro legislativo, da transição para a situação QP-RES antes dos 55 anos e 40 anos de serviço militar.

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **GESTÃO** | **Cargos / funções** | Definição de âncoras de carreira (relacionadas com perfis funcionais e opções individuais). | **UK** | **1** | **1** | **1** |

No modelo actual, ao optar-se por uma determinada categoria, forma de prestação de serviço e quadro especial, opta-se também pelo perfil funcional caracterizado pelo estatuto. É legítimo que com estas opções decorram determinadas expetativas de carreira. Porém, o desenvolvimento efetivo e integral da carreira é (muitas vezes) condicionado por variáveis exteriores à vontade dos Ramos e, como tal, não pode existir uma garantia absoluta de modelo de desenvolvimento da carreira.

Fonte: Construído a partir das entrevistas de confirmação (2016).

O Quadro 11 elenca as práticas e/ou mecanismos de gestão de carreira dos países amigos e aliados que podem ser aplicados ao caso português no sentido de ajudar a operacionalizar as alterações estatutárias mais relevantes que decorrem do DL n.º 90/2015, de 29 de maio, em relação aos oficiais das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre, o que permite afirmar ter sido respondida a QC da investigação: " Que práticas e/ou mecanismos de gestão de carreira de países amigos e aliados podem ser aplicadas ao caso português no sentido de ajudar a operacionalizar as alterações estatutárias mais relevantes que decorrem do DL n.º 90/2015, de 29 de maio, em relação aos oficiais dos QP das FFAA portuguesas, com o grau académico de mestre?".

**Quadro 11 – Medidas aplicáveis ao caso português**

| CARREIRA | DIMENSÃO | SÍNTESE PAÍSES AMIGOS / ALIADOS (Entrevistas com oficiais dos países considerados) | PAÍSES | GRAU DE APLICABILIDADE | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | APLICÁVEL | APLICÁVEL C/ ADAPTAÇÕES |
| ESTRUTURAÇÃO | **Progressão vertical** | Promoções alinhadas com o mérito e a gestão de talentos. | **NL, SP, UK, US** | **3** | |
| | **Progressão horizontal** | Transição dos oficiais preteridos na promoção para novo quadro, exercendo funções semelhantes e não sendo mais promovidos. | **GE** | | **2** |
| | **Reserva** | Transição para reserva de cidadania, para desempenho de funções junto de parceiros da IM. | **FR** | **1** | **1** |
| INSTRUMENTO DE GESTÃO | **Avaliação** | Inclui consistência na ação face a desafios complexos, liderança, perspicácia nos atos de gestão, cumprimento das missões, capacidade para pensar em grupo, instinto potencial. | **UK** | **3** | |
| | | No processo de avaliação envolver o comando, o avaliado e órgãos de gestão. | **GE** | **3** | |

**Quadro 11 – Medidas aplicáveis ao caso português (cont.)**

| CARREIRA | DIMENSÃO | SÍNTESE PAÍSES AMIGOS / ALIADOS (Entrevistas com oficiais dos países considerados) | PAÍSES | GRAU DE APLICABILIDADE | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | APLICÁVEL | APLICÁVEL C/ ADAPTAÇÕES |
| GESTÃO | Reserva | Militares na reserva podem ser utilizados em situação de conflito ou para substituição de militares do ativo, sempre que necessário. | GE | 2 | 1 |
| | | Propósito da reserva consiste em disponibilizar militares treinados e qualificados para o serviço ativo, sempre que necessário. | UK, US | 2 | 1 |
| | Cargos e funções | Definição de âncoras de carreira (relacionadas com perfis funcionais e opções individuais). | UK | 1 | 1 |
| | | Clarificação de carreira (desenvolvimento). | GE | 2 | 1 |
| | Aconselhamento | Aconselhamento de carreira / pontos de decisão. | FR | | 3 |
| | | *Mentoring*, conduzido por oficiais mais experientes, fora da cadeia de gestão; apoiam oficiais durante determinado período de tempo. | UK | | 3 |

Nestas circunstâncias, na Figura 20 sugere-se um modelo de gestão alternativo[8] que incorpora as práticas seguidas pelos países amigos e aliados que podem ser aplicados a Portugal.

O modelo de gestão sugerido inclui os desenvolvimentos de carreira apresentados (progressão vertical tradicional, mobilidade horizontal e transição para a reserva), acomodando algumas das práticas de gestão dos países amigos, designadamente: um sistema de avaliação que avalie o desempenho e o potencial, e que envolva os comandos, os avaliados e os órgãos e gestão; a existência de aconselhamento e de pontos de decisão; a conceção de "âncoras

[8] Que é complementar ao que já se faz na gestão de carreiras dos Ramos das FFAA.

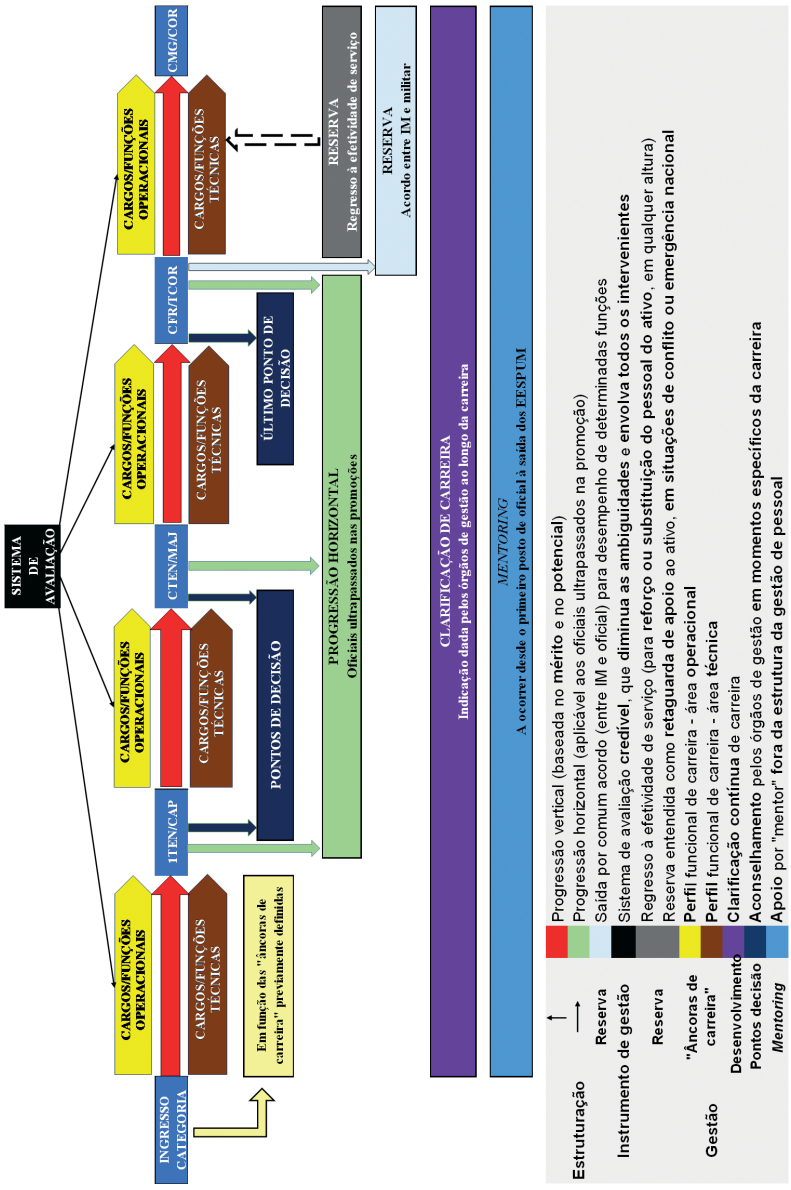



**Figura 20 – Modelo de gestão alternativo**

Fonte: Construído com base no modelo de gestão de carreiras atual, incorporando práticas de gestão de países amigos e aliados (2016)

de carreira"; a clarificação da carreira; o *mentoring*; um conceito de reserva diferente, que permita a saída e o regresso à efetividade do serviço para o exercício de determinadas funções.

## 6. CONCLUSÕES

### Grandes linhas do procedimento metodológico seguido

O objetivo do presente trabalho consistiu em avaliar, a partir de um estudo comparativo, com referência ao caso português, as principais práticas e/ou mecanismos de gestão de carreira que têm sido utilizados por FFAA de países amigos e aliados e que podem ajudar a operacionalizar as alterações mais relevantes ocorridas recentemente no modelo de carreira relativo aos oficiais dos QP das FFAA portuguesas, com o grau académico de mestre. Era necessário encontrar uma aplicação prática ao caso português de conceitos de gestão utilizados por países amigos e aliados, o que conduziu à realização de uma investigação aplicada. Para o efeito foi seguida uma estratégia qualitativa (Bryman, 2012) e utilizado um raciocínio do tipo indutivo (Freixo, 2012), partindo da observação de factos particulares para estabelecer generalizações e deduzir uma explicação em relação ao objeto de estudo.

O desenho de pesquisa adotado foi o estudo multi-caso comparativo (Freixo, 2012), tendo sido elaborado um plano *ad hoc* e seguidos todos os passos definidos por Yin (2014): elaboração do desenho, recolha de dados, análise e apresentação dos resultados.

A recolha de dados baseou-se na realização de entrevistas em profundidade, na aplicação de questionários (perguntas abertas), numa observação participante e na análise documental, nos termos em que estes métodos são descritos por Vilelas (2009).

As entrevistas foram conduzidas, numa primeira fase, aos DP dos Ramos das FFAA, ao DGRDN, ao Chefe da DIREC e a oficiais dos três Ramos que desempenham funções na área dos recursos, e, numa segunda fase, aos adidos militares e outros oficiais do BR, FR, GE, NL, SP, UK, US. De forma a garantir maior representatividade e generalização, foi elaborado um questionário, com perguntas abertas e aplicado a um universo constituído por auditores do CPOG, por discentes do CEMC e dos CPOS e por docentes e oficiais superiores que prestam serviço no IUM.

Os dados recolhidos através das entrevistas e dos questionários foram, posteriormente, sujeitos a uma análise de conteúdo. Foi seguido o método de Bardin (2000), da organização da análise, da codificação e da categorização,

combinado com a proposta de análise de entrevistas aprofundadas sugerida por Guerra (2006) - transcrição das entrevistas, construção das respetivas sinopses e análise descritiva (a qual seguiu as etapas usuais: redução e seleção da informação, descrição, interpretação/verificação e, finalmente, escrita e divulgação).

Como forma de obter uma primeira validação em relação às medidas selecionadas, foi, na fase final do estudo, realizada uma entrevista de confirmação, com os DP, com o objetivo de determinar que práticas e mecanismos de gestão dos países amigos e aliados, previamente selecionados, são passíveis de serem aplicados ao caso português.

O construto teórico final da investigação foi materializado num modelo alternativo para a gestão da carreira de oficial dos QP das FFAA portuguesas, com o grau académico de mestre obtido em EESPUM.

## Avaliação dos resultados obtidos

O propósito desta investigação foi inicialmente traduzido num OG e nos OE. Considera-se que os resultados obtidos permitem afirmar terem sido integralmente atingidos.

O subcapítulo 3.3 descreve, em termos genéricos, o modelo atual de carreira do oficial dos QP das FFAA portuguesas, com o grau académico de mestre, baseado na análise documental realizada aos Estatutos de 1999 e 2015. Este modelo é mostrado de modo consolidado no Quadro 4, que identifica os artigos do EMFAR diretamente relacionados com as dimensões apresentadas, o que permitiu atingir o OE 1 e responder à QD 1.

Em função das entrevistas efetuadas com os DP, DGRDN, demais oficiais dos três Ramos e do EMGFA e do questionário, o subcapítulo 3.4 apresenta as alterações estatutárias decorrentes da publicação do DL n.º 90/2015, de 29 de maio, com maior impacto na gestão de carreira de oficial dos QP das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre: domínio da promoção por escolha; novo conceito de desenvolvimento horizontal; novos limites de idade de passagem à reserva; alterações nas saídas laterais; novos limites de tempo de permanência nos postos; novo sistema de avaliação; definição de novos efetivos. Esta informação levou a que se considerasse atingido o OE 2 e respondida a QD 2.

O subcapítulo 4.8, elaborado com base na informação disponibilizada pelos adidos militares, apresenta, no Quadro 7, uma síntese das principais práticas de gestão implementadas, ou em vias de implementação, para dar resposta

às mais recentes alterações estatutárias ocorridas nas carreiras dos oficiais das respetivas FFAA. Considerou-se, por isso, que foi alcançado o OE 3 e respondida a QD 3.

A QD 4 pretendia aquilatar até onde algumas das práticas e mecanismos de gestão de carreira dos oficiais das FFAA de países amigos e aliados podiam ser aplicadas ao caso português. Tendo como elementos enquadradores o DL n.º 90/2015, de 29 de maio, foram excluídas as dimensões em análise nesta investigação relativamente às quais não havia capacidade de intervir. O Quadro 8 elenca essas práticas e mecanismos de gestão passíveis de serem aplicados ao caso português, bem como, enumera potenciais implicações, o que permitiu considerar ter sido atingido o OE 4 e respondida a QD 4.

Para reforçar a resposta à QC e validar o modelo teórico que estava a ser construído, foi conduzida uma entrevista de confirmação com os DP para averiguar que práticas e/ou mecanismos de gestão de carreira dos países considerados poderiam ser aplicadas ao caso português, diretamente ou com adaptações, no sentido de ajudar a operacionalizar as alterações estatutárias mais relevantes que decorrem do DL N.º 90/2015, de 29 de maio. Os Quadros 9 a 11 apresentam o resultado dessas entrevistas, o que permite considerar ter sido atingido o OG da investigação e respondida a QC. Considera-se igualmente validado o modelo de gestão de carreira sugerido na Figura 20.

### Contributos para o conhecimento

Esta investigação permitiu obter um melhor conhecimento acerca das principais alterações estatutárias levadas a cabo nos últimos anos nos países amigos e aliados objeto de estudo, e do modo como criaram mecanismos de gestão que lhes permitiram adaptar-se às novas circunstâncias. Por outro lado, reuniu as opiniões de um conjunto alargado de peritos responsáveis, sobretudo militares, e, dessa forma, permitiu identificar as principais alterações introduzidas nas carreiras dos oficiais das FFAA portuguesas, que resultam do novo quadro estatutário. Logrou dar a conhecer, ainda, que mecanismos de gestão em uso nesses países, no todo ou em parte, podem ser aplicados ao caso português, no sentido de ajudar a operacionalizar as principais alterações estatutárias ocorridas em maio de 2015.

### Recomendações e outras considerações de ordem prática

O presente trabalho contou com a participação, muito ativa e de grande utilidade, dos DP dos Ramos das FFAA nas três fases do percurso metodológico:

exploratória, analítica e conclusiva. Todavia, nem mesmo os DP detêm, nesta altura, um conhecimento integral do presente trabalho. Pese embora tenham identificado os mecanismos e práticas de gestão dos países amigos que podem ser aplicadas ao caso português que lhes foram apresentados, julga-se haver conveniência que se divulgue o presente trabalho pelos órgãos de GRH dos Ramos, como forma de sustentação das conclusões obtidas, e, eventualmente, proceder a uma avaliação mais abrangente do modelo agora sugerido.

### Limitações da investigação e abertura para pesquisas futuras

Atenta a dimensão do tema, a presente investigação centrou-se na estruturação e gestão das carreiras dos oficiais das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre, obtido num EESPUM. Sendo um estudo limitado em objetivos, condições e resultados, seria interessante prosseguir a análise, alargando a investigação às carreiras dos demais oficiais do QP e, eventualmente, à categoria de sargentos, utilizando amostras de maior dimensão.

Tendo em conta as principais dimensões que constituem a carreira de oficial das FFAA, poderá ter interesse que algumas delas, no futuro, possam vir a ser analisados em estudos ulteriores, separadamente. É o caso, por exemplo, do conceito de reserva e das condições que permitem/condicionam a passagem a esta situação.

## BIBLIOGRAFIA

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

Assembleia da República, 2009a. *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas* (Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho). Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2009b. *Lei de Defesa Nacional* (Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 7 de julho). Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2014a. *Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas* (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho). Lisboa: Diário da República

Assembleia da República, 2014b. *Lei de Defesa Nacional* (Lei Orgânica n.º 5/2014, de 29 de agosto). Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2014c. *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas* (Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro). Lisboa: Diário da República.

Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S., 1989. *Handbook of Career Theory*. 1ª ed. Cambridge: Cambridge University Press.

Ausführungsbestimmungen zum Soldatengesetz, 2011. *Laufbahnverordnung.(Estatuto dos Militares)* [Em linha]. Disponível em: http://www.bundeswehr.de, [Acedido em 2 março 2016].

Baptista, L., 2016. *Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército* [Entrevista]. Lisboa (2 fevereiro 2016).

Bardin, L., 2000. *Análise de conteúdo*. 1ª ed. Lisboa: Edições 70, Lda.

Baruch, T., 2004. *Transforming Careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives*. Career Deveplopment International 9(1), 58-73.

Baruch, Y., 2006. *Career development in organizations and beyond: Balancing tradicional and contemporary viewpoints*. Human Management Review 16, 125-138.

Baruch, Y. & Peiperl, M., 2000. *Career Management Practices: an empirical survey and implications*. Human Resource Management 39 (4), 347-366.

Bilhim, J. A. d. F., 2004. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2ª ed. Lisboa: ISCSP.

Bragança, N., 2016. *Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Armada* [Entrevista]. Lisboa (1 fevereiro 2016).

Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4ª ed. Oxford: Oxford University Press.

Coelho, A., 2016. *Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional* [Entrevista]. Lisboa (11 fevereiro 2016).

Congresso Nacional do Brasil, 1980. *Estatuto dos Militares*. [Em linha]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br, [Acedido em 4 março 2016].

Consejo de Ministros, 2009. *Aprueba el Reglamento de evaluaciones y ascensos en las Fuerzas Armadas* (Real Decreto 168/2009, de 13 de febrero). Madrid: Boletín Oficial del Estado.

Consejo de Ministros, 2010. *Aprueba el Reglamento de ingreso y promoción y de ordenación de la enseñanza de formación en las Fuerzas Armadas* (Real Decreto N.º 35/2010, de 15 enero). Madrid: Boletín Oficial del Estado.

Consejo de Ministros, 2011. *Aprueba el Reglamento de destinos del personal militar profesional* (Real Decreto 456/2011, de 1 de abril). Madrid: Boletín Oficial del Estado.

Cunha, M. P. *et al.*, 2012. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Dible, J., 2015. *UK Ministry of Defense London - NATO and European Policy Division* [Entrevista]. Correio eletrónico (17 dezembro 2015).

Dutra, J. S., 2010. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. 1ª ed. São Paulo: Atlas S.A..

Dutra, J. S., 2012. *Administração de Carreiras. Uma proposta para repensar a gestão das pessoas*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.

Escarras, F., 2016a. *Attaché de défense près l'ambassade de France à Lisbonne* [Entrevista 1]. Lisboa (7 janeiro 2016).

Escarras, F., 2016b. *Attaché de défense près l'ambassade de France à Lisbonne* [Entrevista 2]. Lisboa (29 janeiro 2016).

Freixo, M. J. V., 2012. *Metodologia Científica - Fundamentos Métodos e Técnicas*. 4ª ed. Lisboa: Instituto Piaget.

Graça, L., 2016. *Subdiretor de Pessoal da Força Aérea* [Entrevista]. Lisboa (22 janeiro 2016).

GT para a Reestruturação das Carreiras, 2007. *Relatório Final do GT para a Reestruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Guerra, I. C., 2006. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia.

Hoyt, B., 2016. *US Naval Attaché to Portugal* [Entrevista]. Lisboa (3 fevereiro 2016).

Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), 2015a. *Trabalhos de Investigação*. (Norma de Execução Permanente ACA 010) Lisboa: IESM.

IESM, 2015b. *Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos a Realizar no IESM* (Norma de Execução Permanente ACA 018). Lisboa: IESM.

IESM, 2015c. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.

Jefatura Del Estado, 2007. *Regula la carrera militar*. (Ley 39/2007, de 19 noviembre). Madrid: Boletín Oficial del Estado.

Kamarck, K. N., 2015. *Military Retirement: Background and Recent Developments*. Washington DC: Congressional Research Service.

Lopes, A., 2012. *Fundamentos da Gestão de Pessoas*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda..

Maanen, J. V., 1977. *Organizational Careers: Some New Perspetives*. Cambridge - Massachussets: Sloan School of Management. Massachussets Institute of Tecnology.

Machado, A. R. *et al.*, 2014. *Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora.

Martins, H. T., 2010. *Gestão na Era do Conhecimento*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Mata, J., 2016a. *Diretor de Pessoal da Força Aérea* [Entrevista 1]. Lisboa (12 janeiro 2016).

Mata, J., 2016b. *Diretor de Pessoal da Força Aérea* [Entrevista 2]. Lisboa (8 abril 2016).

McMullin, J., 2016. *US Navy's N13 (Personnel Command)* [Entrevista]. Contacto telefónico (26 fevereiro 2016).

Ministério da Defesa Nacional (MDN), 2002a. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME)* (Portaria n.º 1246/2002, de 7 de setembro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2002b. *Regulamento de Avalição do Mérito dos Militares da Marinha (RAM)*. (Portaria n.º 1380/2002, de 23 de outubro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2004. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA)* (Portaria n.º 976/2004, de 3 de agosto). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2013. *Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas* (Despacho n.º 7527-A/2013, de 31 de maio). Lisboa: Diário da República.

Morais, L., 2016. *Oficial da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea* [Entrevista]. Lisboa (22 janeiro 2016).

Royal Navy, 2016. *Royal Navy website*. [Em linha]. Disponível em: http://www.royalnavy.mod.uk, [Acedido em 22 março 2016].

Nunes, A., 2016. *Enc. Div. Planejamento Carreira de Oficiais da Marinha do Brasil* [Entrevista]. Correio eletrónico (9 janeiro 2016).

Palma, N., 2016a. *Diretor de Pessoal da Marinha* [Entrevista 1]. Lisboa (14 janeiro 2016).

Palma, N., 2016b. *Diretor de Pessoal da Marinha* [Entrevista 2]. Lisboa (10 abril 2016).

Pharaoh, A., 2009. *Preparing for your post-corporate career*. [Em linha]. Disponível em: http://www.pharaoh.pro, [Acedido em 28 junho 2016].

Presidência do Conselho de Ministros (PCM), 1999. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (DL n.º 236/99 de 30 de agosto). Lisboa: Diário da República.

Presidência do Conselho de Ministros, 2005. *Alteração ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (DL n.º 166/2005, de 23 de setembro). Lisboa: Diário da República.

Presidência do Conselho de Ministros, 2013a. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19). Lisboa: Diário da República.

Presidência do Conselho de Ministros, 2013b. *Reforma "Defesa 2020"* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26). Lisboa: Diário da República.

Presidência do Conselho de Ministros, 2014a. *Lei Orgânica do EMGFA* (DL n.º 184/2014, de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.

Presidência do Conselho de Ministros, 2014b. *Lei Orgânica da Marinha* (DL n.º 185/2014, de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.

Presidência do Conselho de Ministros, 2014c. *Lei Orgânica do Exército* (DL n.º 186/2014, de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.

Presidência do Conselho de Ministros, 2014d. *Lei Orgânica da Força Aérea* (DL n.º 187/2014, de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.

Presidência do Conselho de Ministros, 2015. *Aprova o novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (DL n.º 90/2015, de 29 de maio). Lisboa: Diário da República.

Poortman, M., 2016. *Netherlands Defense Attaché to Portugal* [Entrevista]. Lisboa (6 janeiro 2016).

Raleiras, M., 2016. *Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior-General das Forças Armadas* [Entrevista]. Lisboa (28 janeiro 2016).

Republique Française, 2016. *Legifrance - Le service public de la diffusion du droit*. [Em linha]. Disponível em: http://www.legifrance.gouv.fr, [Acedido em 28 janeiro 2016].

Rocha, J. A. O., 2005. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Sarmento, M., 2013. *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Schein, E. H., 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Schein, E. H., 1993. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Revised ed. Cambridge - Massachussets: Pfeiffer.

Sousa, F., 2016a. *Diretor de Administração de Recursos Humanos do Exército* [Entrevista 2]. Lisboa (6 janeiro 2016).

Sousa, F., 2016b. *Diretor de Administração de Recursos Humanos do Exército* [Entrevista 1]. Lisboa (5 abril 2016).

Taube, B., 2015. *Germany Defense Attaché to Portugal* [Entrevista]. Lisboa (17 dezembro 2015).

US Department of Defense, 2015. *Force of the Future Final Report: reform* proposals. Washington DC: US Secretary of Defense.

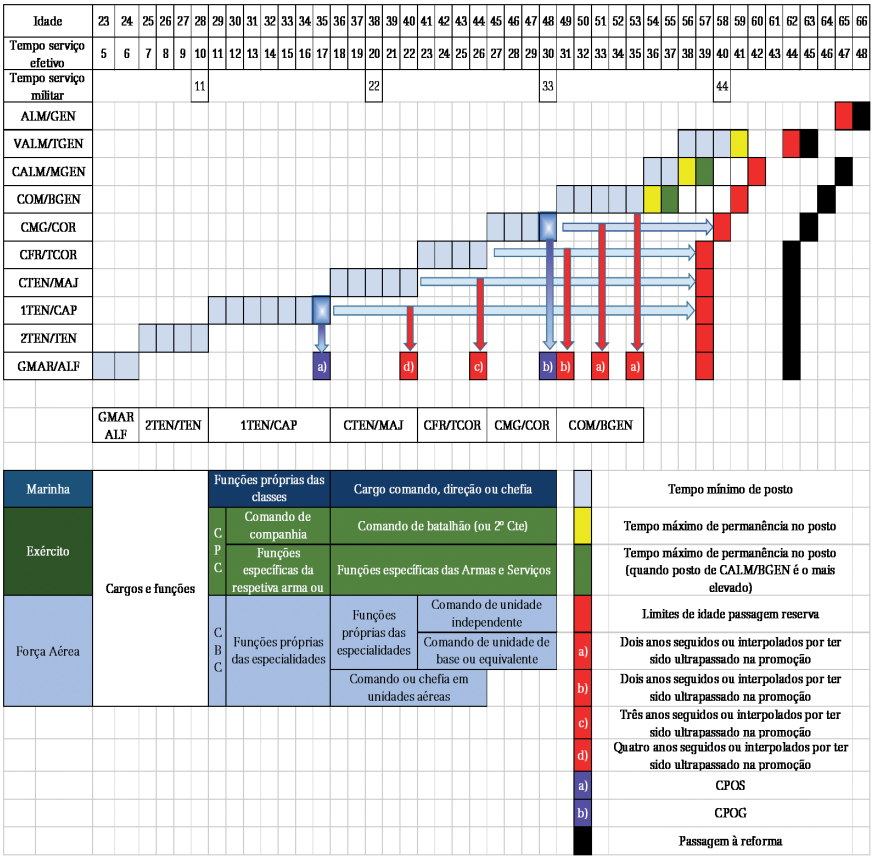
US Department of Defense, 2015. *Navy Performance Evaluation System*. Millington: Department of the Navy - Bureau of Naval Personnel.

US Navy Personnel Command, 2016. *Bureau of Naval Personnel Instructions*. [Em linha]. Disponível em: http://www.public.navy.mil, [Acedido em 13 março 2016].

Vilelas, J., 2009. *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Yin, K. R., 2014. *Case Study Research - Design and Methods*. 5ª ed. Los Angeles: Sage Publications.

# APÊNDICE A – DESENHO ATUAL DA CARREIRA DE OFICIAL DAS FFAA PORTUGUESAS



## Apêndice B – Análise das entrevistas em profundidade realizadas

| FRASES CHAVE | CÓDIGO | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Alterações estatuto indiciam **redução de direitos** (de cidadania e de liberdades) | CARREIRA | x | | | | x | | | | |
| Alterações implicam **redução de atratividade da carreira militar** | CARREIRA | x | | | | | | x | | |
| **Aplicação às FFAA do regime previsto no estatuto das incompatibilidades da função pública** | CARREIRA | | | | x | | | | | x |
| Há um **ajustamento da carreira real** (de 36 para 40 anos) **com a carreira contributiva** | CARREIRA | x | x | x | | x | x | | x | x |
| Medidas aprovadas introduzem **carreiras mais longas** | CARREIRA | x | | | x | | | x | x | x |
| **Aproximação** das carreiras militares **às carreiras dos servidores civis do Estado** | CARREIRA | x | x | x | | x | | x | x | |
| **Disparidade de tratamento de determinadas classes** de militares (PILAV) face a outras, independentemente da especialização e do grau de investimento | CARREIRA | x | | | | | | x | | |
| **Parece que não existe um estatuto, mas sim um conjunto diferenciado de estatutos** que não implementa um conceito comum e mais homogéneo | CARREIRA | x | | | | | | | | |

(cont.)

| FRASES CHAVE | CÓDIGO | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Alterações podem tornar inconsequente a existência da idade mínima de 55 anos para a passagem à reserva** para os que ingressaram nas fileiras com idade mais avançada | **CARREIRA** | | | | | **x** | **x** | **x** | | |
| Racional do novo sistema consiste em **atribuir mais peso ao desempenho dos militares** | **AVALIAÇÃO** | | | | | | | | **x** | |
| **Terá que existir também uma maior responsabilização de avaliadores e avaliados** | **AVALIAÇÃO** | | | **x** | | | | | **x** | **x** |
| Importa **valorizar militares com maior mérito relativo** | **AVALIAÇÃO** | **x** | | | | | **x** | **x** | | |
| Sistema é **elemento fulcral nas promoções, nomeações/colocações e escolha para cursos** | **AVALIAÇÃO** | **x** | | | | **x** | | | | |
| **Sistema** (poderá ser) **particularmente eficiente em ambientes conjuntos** (por passar a haver uma matriz comum) | **AVALIAÇÃO** | **x** | | | **x** | | | | | **x** |
| **Eventual harmonização dos critérios de avaliação implicará uma justiça relativa mais equilibrada entre os Ramos.** | **AVALIAÇÃO** | | | | | | | | **x** | |
| Alterações ao estatuto podem criar **dificuldades acrescidas no recrutamento**, já que as pessoas têm que trabalhar mais para ter o mesmo benefício | **OBTENÇÃO** | **x** | | | | | | | | |

(cont.)

| FRASES CHAVE | CÓDIGO | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Deve haver **liberdade para os Ramos recrutarem e terem os efetivos que entenderem**, cumprindo com o orçamento definido | **OBTENÇÃO** | | | x | | | | | | |
| **Alterações podem potenciar uma redução do compromisso institucional das pessoas** | **RETENÇÃO** | x | | | | | | | | |
| As pessoas pensarão mais cedo em alternativas, o que trará **maiores desafios para a organização** | **RETENÇÃO** | x | | | | | | | | |
| **Medidas podem induzir maior segurança** (visto que há um aumento do tempo de serviço em mais um ano) | **RETENÇÃO** | | x | | | | | | | |
| Medidas podem levar à permanência na organização de **pessoal com menos qualidade** | **RETENÇÃO** | x | | | | | | | | |
| Medidas podem amarrar à Instituição militares sem grandes perspetivas de progredir verticalmente, o que provoca **impacto muito negativo ao nível da motivação** | **RETENÇÃO** | | | | | | | x | | |
| Alterações permitem que deixe de se transmitir à sociedade civil a imagem de alguém que transita para a reserva auferindo de uma pensão e que pode dedicar-se a outra atividade | **RETENÇÃO** | | x | | | | | | | |
| Alterações poderão ter impacto ao nível da retenção dos oficiais PILAV | **RETENÇÃO** | | | x | | | | x | | x |
| Medidas aprovadas causam **impacto** negativo ao nível **da motivação das pessoas** | **RETENÇÃO** | x | | | | | | | | |

(cont.)

| FRASES CHAVE | CÓDIGO | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A enfermagem militar sempre foi enquadrada na categoria de sargentos tendo em **conta o conteúdo funcional dos cargos associados**, apesar da maior formação técnica que lhes é exigida | EFETIVOS | x | x | | | | x | | | |
| Medida sem sentido. **Transforma-se** um **sargento enfermeiro em oficial** mas vai **continuar a desempenhar as mesmas funções** | EFETIVOS | | | | | | | x | | |
| Novo paradigma de **designação e fixação dos efetivos,** que passa a ser feita com base na estrutura orgânica onde prestam serviço | EFETIVOS | x | x | x | x | | x | | | |
| **Controlo mais rigoroso da despesa** | DESPESA | | | | | | | x | x | |
| **Redução do peso da reserva no orçamento dos Ramos** | DESPESA | x | | | | | | | | |
| (Pode resultar na) **reintrodução do conceito de diuturnidade** | DESPESA | | | x | | | | | | x |
| **Alteração da situação de adidos** | MECANISMO REGULADOR | | x | | | | | | | x |
| **Maior contenção de militares nas FFAA; menos saídas laterais** | MECANISMO REGULADOR | | x | | x | | | x | | x |
| **Abate aos quadros ou licença ilimitada são alternativas a quem pretenda sair** | MECANISMO REGULADOR | x | | | | | | x | x | x |
| (Instrumento que permite) **alternativas entre mobilidade geográfica e ascensão na carreira** | PROGRESSÃO HORIZONTAL | | x | | | x | | | | x |

(cont.)

| FRASES CHAVE | CÓDIGO | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Possível dificuldade em implementar esta medida, pois o **mindset do oficial formado nas academias está na carreira vertical** | **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | | | | | | x | x | | |
| **Saída digna para oficiais que não têm potencial para promoção** | **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | x | x | | | | | | x | |
| **Deve aplicar-se a pessoas altamente qualificadas que podem ter uma carreira horizontal** | **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | | | x | | | | | x | |
| **Aplicação a cargos ligados à área operacional, sobretudo para tentar fazer face ao défice de pilotos** | **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | | | x | | | | | | x |
| **Medida permite partilha de interesses e de ganho** (da organização e do indivíduo) | **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | | | x | | | | | x | x |
| Medida permite **maior flexibilização das carreiras** | **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | | | | x | | | | | x |
| Medida poderá ter **maior aplicação nas áreas técnicas** | **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | x | | | | | | | x | |
| (COM/BGEN) **Implicação na estabilidade do exercício de comando, direção ou chefia no topo da organização** | **COLOCAÇÕES** | x | x | | | | | | | |
| (COM/BGEN) acarretam **constrangimentos funcionais** | **COLOCAÇÕES** | x | | x | | x | | | | |
| Algumas especialidades vão ficar **limitadas só a BGEN e outras a MGEN** | **COLOCAÇÕES** | | | | | x | | | | x |
| Passa a haver **3 patamares** (direção, comando funcional e chefes dos Ramos) e **4 postos.** | **COLOCAÇÕES** | | | | | | x | | x | |

(cont.)

| FRASES CHAVE | CÓDIGO | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Adiciona **condicionantes na colocação de militares fora da estrutura das FFAA** (em quantitativos e na natureza do quadro e regime em que se encontram). | **COLOCAÇÕES** | x | | | x | | | | | x |
| A **reserva** deve ser **entendida como uma disponibilidade complementar de pessoas com competência e experiência** para suprir necessidades adicionais de reforço dos efetivos | **COLOCAÇÕES** | | | | | | | x | | |
| Promoção por escolha implica que se façam **escolhas mais cedo para o desenvolvimento da carreira** | **PROMOÇÕES** | x | | | x | | | | | |
| Há **impacto nas promoções** (por ter deixado de haver oficiais adidos ao quadro quando em comissão no EMGFA) | **PROMOÇÕES** | x | | | | | | | | |
| **Medidas têm implicação negativa no desenvolvimento de carreira** | **PROMOÇÕES** | x | x | | | | | x | x | |
| **Medidas alteram arquitetura de promoções e instrumentos de correção** | **PROMOÇÕES** | | | x | x | | | | | |
| Medidas vêm **bloquear as carreiras** | **PROMOÇÕES** | x | | | | | x | x | x | |
| **Importância marginal nas promoções** (porque o efeito é diluído ano a ano) | **PROMOÇÕES** | | x | | | | | | | |
| Importante **não se terem alterado os limites de idade de passagem à reserva no topo da carreira** | **PROMOÇÕES** | | | x | | | | | | |
| Promove um **envelhecimento** e um **congestionamento dos quadros** | **PROMOÇÕES** | x | | | | | x | | | |

(cont.)

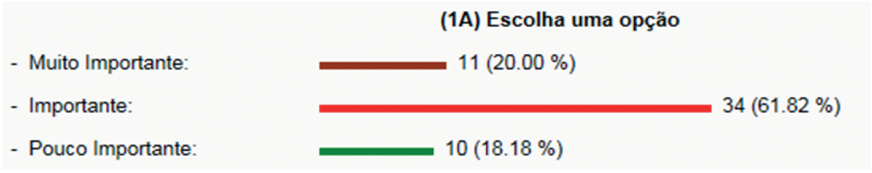
| FRASES CHAVE | CÓDIGO | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A convocação de militares para funções de interesse público **pode acarretar em penalização da remuneração** desses militares | **CONVOCAÇÃO** | | x | | | | x | | | |
| **Convocação já acontecia quando militar passava à reserva**, por requerimento, e era autorizado a permanecer na efetividade de serviço | **CONVOCAÇÃO** | | x | x | | | x | | | x |
| **Transmite imagem para a sociedade** que a reserva é algo que permite o empenhamento de militares que se encontrem fora da efetividade de serviço | **CONVOCAÇÃO** | | | | | | | | x | |

# Apêndice C – Análise das entrevistas aos DP dos Ramos das FFAA portuguesas

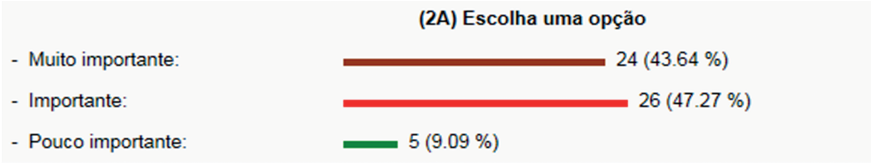
| FRASES RETIRADAS DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE AOS DP - UNIDADES DE ANÁLISE | | | | |
|---|---|---|---|---|
| FRASES CHAVE | CÓDIGO | E1 | E2 | E3 |
| **Redução de direitos** | **Imagem externa das FFAA** | x | | |
| **Aproximação às carreiras da função pública** | **Imagem externa das FFAA** | x | x | x |
| **Redução do compromisso institucional** | **Imagem externa das FFAA** | x | | |
| **Ajustamento da carreira real com a carreira contributiva** | **Imagem externa das FFAA** | x | x | x |
| **Causar impacto junto da sociedade civil** (não passando a imagem de alguém que transita para a reserva auferindo uma pensão, podendo dedicar-se a outra atividade) | **Imagem externa das FFAA** | | x | |
| **Redução da atratividade da carreira** | **Imagem externa das FFAA** | x | | |
| (Pode resultar na) **reintrodução do conceito de diuturnidade** | **Despesa** | | | x |
| **Redução do peso da reserva no orçamento dos ramos** | **Despesa** | x | | |
| **Promoções mais lentas** | **Progressão vertical** | x | x | |
| **Ausência de instrumentos de correção** | **Progressão vertical** | | | x |
| **Seleção dos melhores mais cedo** | **Progressão vertical** | x | | |
| **Impacto nas promoções** (por ter deixado de haver oficiais adidos ao quadro quando em comissão no EMGFA) | **Progressão vertical** | x | | |
| **Carreiras mais longas** | **Progressão vertical** | x | | |
| **Dificuldades** acrescidas **no recrutamento** | **Obtenção** | x | | |
| Deve haver **liberdade para os ramos recrutarem e terem os efetivos que entenderem**, cumprindo com o orçamento definido | **Obtenção** | | | x |
| **Maior responsabilização de avaliadores e avaliados** | **Avaliação** | | | x |
| Importa **valorizar militares com maior mérito relativo** | **Avaliação** | x | | |
| Sistema é **elemento fulcral nas promoções, nomeações/colocações e escolha para cursos** | **Avaliação** | x | | |
| **Maior aplicação nas áreas técnicas** | **Progressão horizontal** | x | | |
| **PH permite alternativas entre mobilidade geográfica e ascensão na carreira** | **Progressão horizontal** | | x | |
| **PH poderá ser saída para oficiais que não têm potencial para promoção** | **Progressão horizontal** | x | x | |
| **PH deve aplicar-se a pessoas altamente qualificadas** mas que podem optar por carreira horizontal | **Progressão horizontal** | | | x |
| **Maior segurança** (visto que há um aumento do tempo de serviço em mais um ano) | **Retenção** | | x | |
| Poderá levar a que permaneça na organização **pessoal com menos qualidade** | **Retenção** | x | | |
| **Impacto na motivação das pessoas** | **Retenção** | x | | |
| Implicação na estabilidade **no exercício de comando, direção ou chefia** no topo da organização | **Aplicação** | x | | |
| Acarreta **constrangimentos funcionais** na colocação de oficiais | **Aplicação** | | | x |
| **Condicionantes na colocação de militares fora da estrutura das FFAA** (em quantitativos e na natureza do quadro e regime em que se encontram). | **Aplicação** | x | | |
| Permite **clarificação da situação de adidos** | **Mecanismos de regulação** | | x | |
| **Licença ilimitada como opção** sem qualquer ónus para a organização | **Mecanismos de regulação** | x | | |
| **Deixam de existir saídas laterais** | **Mecanismos de regulação** | | x | |

## Apêndice D – Análise dos questionários

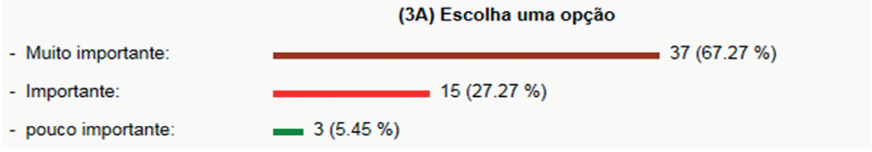
**Clarificação do regime de incompatibilidades:**



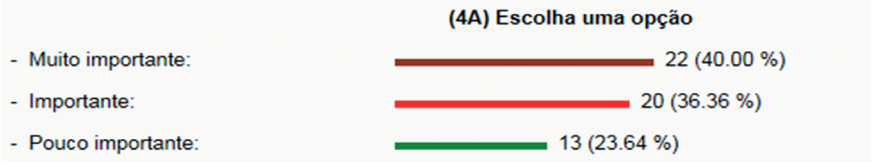

**Definição de um novo modelo de fixação dos efetivos das FFAA e consagração de novos conceitos de efetivos:**



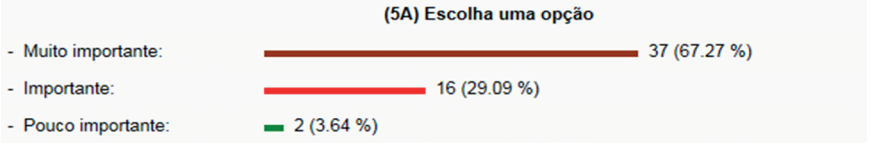

**Alteração do regime de promoção de modo a prever a escolha como regra:**



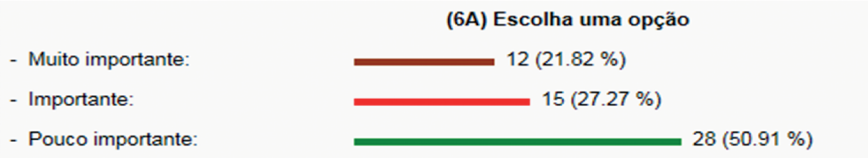

**Previsão de um Regulamento de Avaliação parcialmente comum (parte comum e partes específicas):**



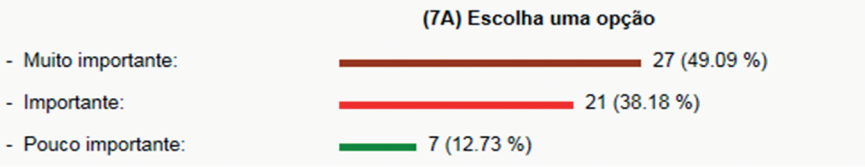

**Previsão de um regime alternativo de progressão horizontal:**



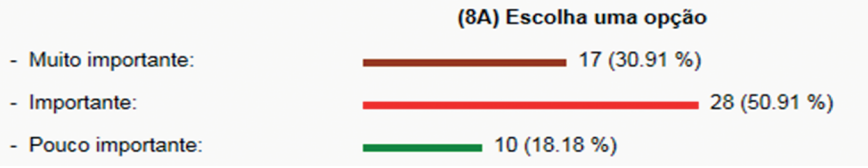
**Criação de um novo posto (COM/BGEN):**



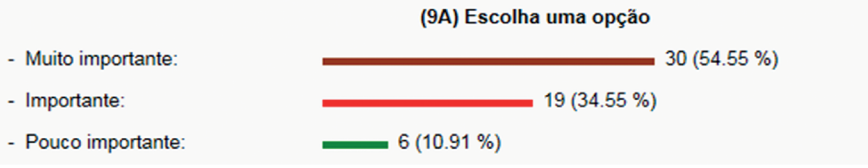

**Aumento do tempo de permanência nos postos:**



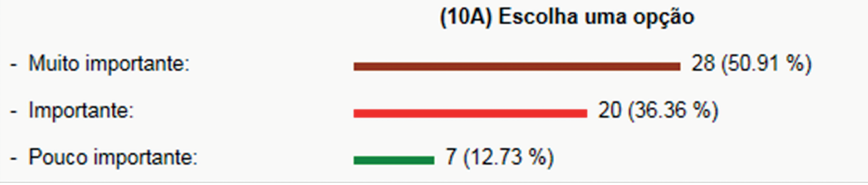

**Clarificação conceito de comissão normal e exercício de cargos/ funções dentro e fora da estrutura da DN/ FFAA:**



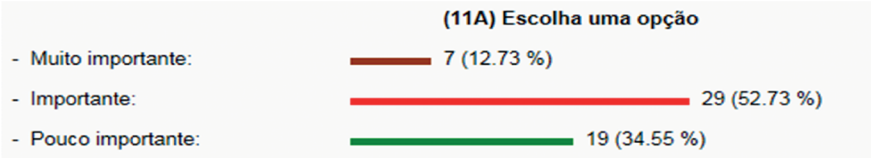

**Alteração dos limites de idade de passagem à reserva:**



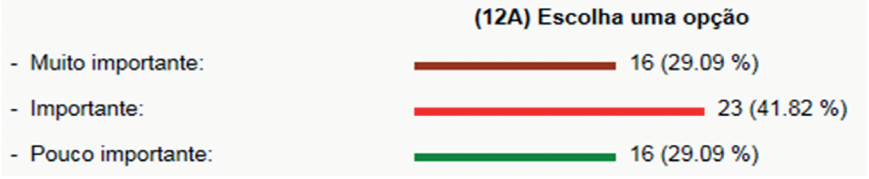

**Alteração de outras condições de passagem à reserva (*e.g.*, eliminação da passagem à situação de reserva com 20 ou mais anos de serviço efetivo e consagração da possibilidade de passagem à licença ilimitada):**



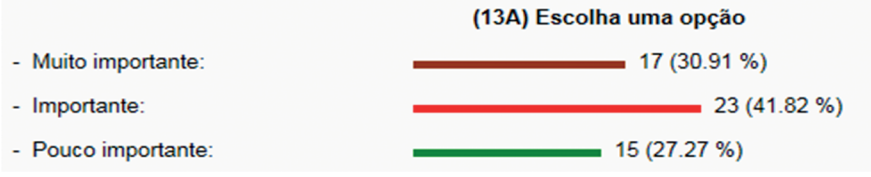
**Possibilidade de convocação de militares na reserva fora da efetividade de serviço:**



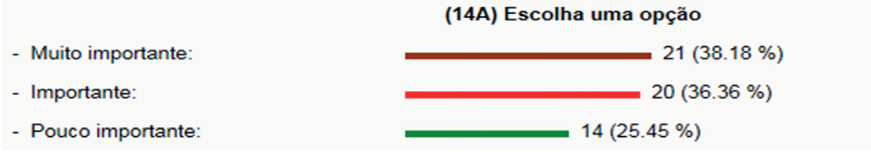

**Alteração dos 65 para os 66 anos da idade de passagem obrigatória para a reforma:**



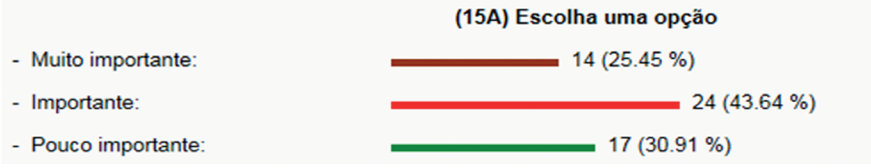

**Aumento de 12 para 14 anos o tempo mínimo de serviço efetivo para o abate ao QP dos militares do quadro especial de PILAV:**




**Redução da % de aumento de tempo de serviço para 10%:**




**Criação dos QEciais de TS da categoria de oficiais abrangendo os atuais enfermeiros da categoria de sargento:**



## Apêndice E – Grau de importância das alterações ocorridas

| MEDIDAS | MUITO IMPORTANTE | | | IMPORTANTE | | | POUCO IMPORTANTE | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | DP (3) | OUTROS (6) | QUEST. (55) | DP (3) | OUTROS (6) | QUEST. (55) | DP (3) | OUTROS (6) | QUEST. (55) |
| Clarificação do regime de incompatibilidades | 0 | 0 | 11 | 0 | 2 | 34 | 3 | 4 | 10 |
| Definição de um novo modelo de fixação dos efetivos das FFAA e consagração de novos conceitos de efetivos | 2 | 3 | 24 | 1 | 2 | 26 | 0 | 1 | 5 |
| Alteração do regime de promoção de modo a prever a escolha como regra; | 1 | 3 | 37 | 2 | 3 | 15 | 0 | 0 | 3 |
| Previsão de um Regulamento de Avaliação parcialmente comum (parte comum e partes específicas) | 3 | 4 | 22 | 0 | 2 | 20 | 0 | 0 | 13 |
| Previsão de um regime alternativo de progressão horizontal. | 1 | 1 | 37 | 1 | 5 | 16 | | 0 | 2 |
| Criação de um novo posto (COM/ BGEN). | 1 | 0 | 12 | 0 | 4 | 15 | 2 | 2 | 28 |

(cont.)

| MEDIDAS | MUITO IMPORTANTE | | | IMPORTANTE | | | POUCO IMPORTANTE | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | DP (3) | OUTROS (6) | QUEST. (55) | DP (3) | OUTROS (6) | QUEST. (55) | DP (3) | OUTROS (6) | QUEST. (55) |
| Aumento do tempo de permanência nos postos. | 2 | 3 | 27 | 0 | 1 | 21 | 1 | 2 | 7 |
| Clarificação dos conceitos de comissão normal e de exercício de cargos e funções dentro e fora da estrutura da DN e nas FFAA, e fora delas. | 0 | 1 | 17 | 1 | 2 | 28 | 2 | 3 | 10 |
| Alteração dos limites de idade de passagem à reserva. | 0 | 2 | 30 | 2 | 2 | 19 | 1 | 2 | 6 |
| Alteração de outras condições de passagem à reserva (*e.g.*, eliminação da passagem à situação de reserva com 20 ou mais anos de serviço efetivo e consagração da possibilidade de passagem à licença ilimitada). | 1 | 3 | 28 | 2 | 3 | 20 | 0 | 0 | 7 |
| Possibilidade de convocação de militares na reserva fora da efetividade de serviço. | 0 | 1 | 7 | 0 | 3 | 29 | 3 | 2 | 19 |

(cont.)

| MEDIDAS | MUITO IMPORTANTE | | | IMPORTANTE | | | POUCO IMPORTANTE | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | DP (3) | OUTROS (6) | QUEST. (55) | DP (3) | OUTROS (6) | QUEST. (55) | DP (3) | OUTROS (6) | QUEST. (55) |
| Alteração dos 65 para os 66 anos da idade de passagem obrigatória para a reforma. | 0 | 0 | 16 | 1 | 2 | 23 | 2 | 4 | 16 |
| Aumento de 12 para 14 anos o tempo mínimo de serviço efetivo para o abate ao QP dos militares do quadro especial de PILAV | | 1 | 17 | 1 | 3 | 23 | 1 | 2 | 15 |
| Redução da % de aumento de tempo de serviço para 10% | 0 | 1 | 21 | 2 | 2 | 20 | 1 | 3 | 14 |
| Criação dos quadros especiais de TS da categoria de oficiais abrangendo os atuais enfermeiros da categoria de sargento | 0 | 4 | 14 | 2 | 0 | 24 | 1 | 2 | 17 |

## Apêndice F – Práticas de gestão na Alemanha

| | |
|---|---|
| **DURAÇÃO DA CARREIRA** | Contrato inicial de 7 anos. Quem pretender pode, depois disso, ter uma carreira profissional que se estende até aos 65 anos (para coronel ou superior). Idade mínima para poderem deixar as fileiras é 55 anos. |
| **INGRESSO** | Entrada nas academias entre 17 e 30 anos. Nacionalidade alemã. Ensino secundário, incluindo formação profissional. |
| **PROGRESSÃO VERTICAL** | Promoção depende do tempo mínimo de permanência no posto, da qualificação obtida na frequência de cursos, das avaliações e da existência de rubrica no orçamento. No decurso do desenvolvimento de carreira, se ocorrer um momento em que um oficial não é promovido, terá que optar entre permanecer no ativo ou sair. Se optar por sair não irá auferir nenhuma compensação financeira, salvo se tiver entre 55 e 65 anos de idade, caso em que tem direito a uma pensão de reforma. Saindo com menos de 55 anos pode continuar como reservista, situação na qual não tem qualquer tipo de compensação financeira, exceto se for chamado para exercer funções. Caso permaneça no ativo transita para outro quadro onde exerce as mesmas funções, mas não pode ser promovido. |
| **CARGOS E FUNÇÕES** | A gestão dos oficiais é separada das demais categorias. As comissões de serviço têm uma duração que varia entre 2 e 5 anos. Existe uma perspetiva sobre desenvolvimento da carreira. |
| **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO** | Avaliação é feita de 2 em 2 anos. É constituída por duas partes: a 1ª consiste numa série de aptidões que são valorizadas de 0 (não cumpre os padrões) a 9 (cumpre integralmente todos os padrões); a 2ª é uma avaliação descritiva, passa em revista o desempenho obtido no presente cargo e avalia o potencial para o exercício de funções de maior responsabilidade. Esta avaliação do desempenho envolve o comandante, o avaliado e um oficial do órgão de gestão respetivo. |
| **FORMAÇÃO CONTÍNUA** | A formação ao longo da carreira depende das competências que o oficial já detém. O curso de 4 meses de qualificação para promoção a oficial superior é, contudo, obrigatório. |
| **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | Não existem carreiras horizontais. |

(cont.)

| | |
|---|---|
| **ACONSELHAMENTO** | Existe aconselhamento por parte dos órgãos de gestão de RH sobre as colocações futuras. Os oficiais têm que, pelo menos uma vez em cada 5 anos, ser ouvidos acerca da orientação da carreira. Podem fazê-lo, todavia, com intervalos de tempo menores, se assim desejatem. Nessas ocasiões a organização dá a conhecer os cargos disponíveis no futuro e ausculta a opinião dos oficiais. A decisão final cabe à organização. |
| **SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO** | Podem ocorrer no fim de um contrato por tempo limitado. Os oficiais têm um contrato inicial de 7 anos. Decorrido esse tempo têm até aos 12 anos de serviço para decidir se ficam até ao fim da carreira, se pretendem sair ou se pretendem manter-se em regime de contrato até ao limite de 20 anos (brevemente será 25 anos). |
| **RESERVA** | O conceito de reserva está relacionado com uma eventual utilização de militares nesta situação em caso de conflito ou para substituição de militares do ativo, quando necessário. |
| **REFORMA** | Pode transitar-se para a reforma a partir dos 55 anos. |

## Apêndice G – Práticas de gestão no Brasil

| | |
|---|---|
| **DURAÇÃO DA CARREIRA** | Carreira média de 40 anos. |
| **INGRESSO** | Ingresso por concurso público: através do Colégio Naval (CN), podendo ser admitidos jovens entre os 13 e os 17 anos de idade, ou diretamente na Escola Naval (EN), depois de concluído o ensino médio, até ao limite de 21 anos de idade. Os militares que concluem o CN acedem diretamente à EN. |
| **PROGRESSÃO VERTICAL** | Promoção por merecimento, por antiguidade, por escolha e por bravura. |
| | Condições de progressão: satisfação de requisitos essenciais, tempo de permanência no posto, aptidão física e adequado conceito profissional e moral. |
| **CARGOS E FUNÇÕES** | Os cargos militares são providos com pessoal que satisfaça os requisitos de grau hierárquico e de qualificação exigidos para o seu desempenho. O provimento dos cargos far-se-á por ato de nomeação ou determinação expressa da autoridade competente. |
| **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO** | Folha de Avaliação de Oficiais, composta por sistema de 22 pautas comportamentais que avalia a capacidade administrativa, a expressão escrita e oral, entre outros domínios. A folha inclui ainda a avaliação da proficiência no desempenho de determinadas funções. |
| **FORMAÇÃO CONTÍNUA** | A formação ao longo da carreira contempla: Curso de Aperfeiçoamento (realizado em 2TEN ou 1TEN, para oficiais do Corpo da Armada, Fuzileiros Navais e Intendência), o Curso de Estado-Maior (CEM) para CTEN dos mesmos corpos e quadros, o CEM para oficiais superiores (realizado nos postos de capitão-de-corveta ou capitão-de-fragata) e o Curso de Política e Estratégia Marítima (equivalente ao CPOG) para CMG. |
| **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | Não existem carreiras horizontais alternativas. |
| **ACONSELHAMENTO** | Nada é referido no Estatuto dos Militares das FFAA brasileiras. |

(cont.)

| | |
|---|---|
| **SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO** | A saída da organização ocorre a pedido do interessado, não havendo lugar ao pagamento de qualquer indemnização no caso de ter permanecido 5 anos nas fileiras. O oficial que sai nestas condições é colocado na reserva sem direito a qualquer remuneração. O ingresso na reserva será no mesmo posto que tinha no serviço ativo e a sua situação será regulada pelo Regulamento do Corpo de Oficiais da Reserva, da respectiva Força. |
| **RESERVA** | A passagem à situação de inatividade ocorre mediante transferência para a reserva remunerada, a pedido do oficial, desde que tenha completado 30 anos de serviço, ou sempre que atinja o limite de idade definido para o posto. |
| **REFORMA** | A passagem à situação de reforma ocorre quando é atingida a idade limite para a permanência na reserva e varia entre os 60 e os 68 anos (OFGEN). |

## Apêndice H – Práticas de gestão em Espanha

| | |
|---|---|
| **DURAÇÃO DA CARREIRA** | Os militares de carreira mantêm uma relação profissional de carácter permanente com as FFAA até aos 61 anos. |
| **INGRESSO** | Os limites de idade para ingresso nas academias são 21 anos sem título universitário ou 26 anos com título universitário. A formação inicial geral é ministrada nas academias militares. Existem centros de formação do Exército e da Força Aérea para formação específica dos oficiais. Existe ainda ensino técnico militar para os oficiais dos corpos de engenheiros dos diferentes Ramos. |
| **PROGRESSÃO VERTICAL** | Objetivo assegurar que a organização dispõe de profissionais com o perfil e a experiência adequada nos sucessivos cargos. Deve potenciar o mérito e a capacidade dos seus membros e incentivar a sua preparação e dedicação profissional. |
| | Promoção por eleição, classificação, concurso ou antiguidade. |
| **CARGOS E FUNÇÕES** | Os sistemas de nomeação para os diferentes cargos são por designação, concurso, mérito e antiguidade. Todavia, é intenção privilegiar o mérito em detrimento da antiguidade, cujo peso nas colocações deve progressivamente ser reduzido. |
| **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO** | O Regulamento de Avaliação é comum a todos os Ramos e aplica-se apenas a militares profissionais. |
| | Avaliação é relevante para avaliar a aptidão para o desempenho de postos de maior responsabilidade, para a escolha para ações de formação ou para avaliar a capacidade que os militares têm para se manterem nas FFAA. |
| **FORMAÇÃO CONTÍNUA** | O Ministério da Defesa promove a colaboração com universidades civis para a frequência de cursos por oficiais das FFAA que possibilitem a atribuição dos respetivos títulos académicos. |
| **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | Não existem carreiras horizontais. |
| **ACONSELHAMENTO** | Nada é referido na *Ley de Carrera Militar*. |

(cont.)

| | |
|---|---|
| **SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO** | Existe o conceito de saídas temporárias nas seguintes situações: desempenho de funções no setor público, interesses particulares, acompanhamento de conjuge e apoio familiar. Oficiais deixam de estar subordinados às normas e regulamentos militares enquanto permanecerem nesta situação, podendo, contudo, ascender na carreira, nos dois primeiros anos, se tiverem, entretanto, reunido condições. A remuneração fica suspensa. |
| **RESERVA** | Os oficiais podem transitar para a situação de reserva, voluntariamente, nos quantitativos fixados periodicamente pelo Ministro da Defesa, desde que tenham cumprido 25 anos de tempo de serviço nas FFAA. Transitam obrigatoriamente para a reserva quando atingem 61 anos. |
| **REFORMA** | Quando se atinge os 65 anos. |
| | Quando se transita para a reserva não tendo concluído vinte anos de tempo de serviço. |

## Apêndice I – Práticas de gestão nos Estados Unidos da América

| | |
|---|---|
| **DURAÇÃO DA CARREIRA** | A carreira de oficial tem uma duração mínima de 5 anos. Passado este período, a renovação é automática. A idade limite para um oficial se manter no serviço ativo é 62 anos. |
| **INGRESSO** | Pode candidatar-se à Academia Naval quem tiver entre 17 e 22 anos de idade. Pode fazê-lo uma vez concluído o ensino secundário ou após conclusão de curso universitário. |
| **PROGRESSÃO VERTICAL** | O novo conceito "*Perform or Out*" pretende, em contraponto ao anterior "*Up or Out*", em que o sistema de promoções era muito rígido e linear e se baseava no ano de saída da Academia Naval, usar sistemas de promoções não fixos, mais alinhados com os princípios da gestão de talentos, que neste modelo prevalecem. |
| **CARGOS E FUNÇÕES** | A nova proposta tem como objetivo estabelecer campos específicos e áreas funcionais às quais os oficiais podem aceder e dedicar os conhecimentos e perícias técnicas que possuem, em vez de assumirem responsabilidades de comando ou supervisão superior. |
| | Esta nova opção permite libertar os oficiais que têm talentos nas áreas técnicas para se dedicarem ao que melhor sabem fazer, sem que isso seja prejudicial ao desenvolvimento vertical das suas carreiras. |
| **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO** | O sistema de avaliação da *US Navy* utiliza uma ficha de avaliação que é diferente para as categorias de militares. Utiliza uma escala de 1 a 5, em que 3 significa que o oficial atinge todos os padrões definidos. |
| | Existe um tipo de aconselhamento que consiste em disponibilizar *feedback* aos avaliados com o objetivo de os motivar. É feita uma avaliação rigorosa do desempenho e das capacidades dos avaliados e são identificadas áreas deficitárias que podem ser melhoradas. Deve evitar-se avaliar a personalidade e concentrar-se no desempenho. Este aconselhamento ocorre a meio e no final do período definido para a avaliação. |

(cont.)

| | |
|---|---|
| **FORMAÇÃO CONTÍNUA** | Intenção aproveitar na máxima extensão as oportunidades de formação disponibilizadas pela sociedade civil; prosseguir uma política de expansão de parcerias com a indústria e o poder local; incrementar o desenvolvimento profissional. |
| **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | Em curso estabelecimento de um perfil de carreiras técnicas e alargamento pelo conceito de entrada lateral nas fileiras. |
| **ACONSELHAMENTO** | Existe um processo de aconselhamento constituído por um conjunto de oficiais que assume a responsabilidade de fazer a gestão dos cargos disponíveis para serem preenchidos pelos oficiais em condições de poderem ser nomeados. |
| **SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO** | Caso um oficial não seja promovido a CFR abandona as fileiras. De igual modo, também sai em CFR, se não for promovido a CMG. |
| **RESERVA** | O conceito de reserva é marcado por uma das seguintes situações em que os militares podem ser colocados: *Ready Reserve*, *Standby Reserve* e *Retired Reserve*. O propósito da reserva é disponibilizar unidades treinadas e militares qualificados para o serviço ativo nas FFAA, em tempo de guerra ou emergência nacional, e noutras situações em que a segurança nacional possa requerer necessidades adicionais das FFAA. |
| **REFORMA** | A reforma militar consiste num sistema financiado pelo Estado, não contributivo, considerado de benefício, que historicamente tem sido visto como incentivo significativo para a retenção na Instituição Militar. O sistema inclui atualmente uma compensação mensal para militares reformados, provenientes do ativo e da reserva, e uma compensação anual de sobrevivência. O montante de compensação depende do tempo de serviço prestado e dos ajustamentos que resultam do cálculo anual do aumento do custo de vida. |

## Apêndice J – Práticas de gestão em França

| | |
|---|---|
| **DURAÇÃO DA CARREIRA** | Carreira média de 40 anos. |
| **INGRESSO** | No caso da Marinha, a entrada na EN é feita normalmente através da *Classe Preparatoire* (2 anos para preparação para admissão à EN). A duração do curso na EN é de 3 + 2 anos (obtenção de mestrado pela via normal). É possível, todavia, entrar diretamente para o 2.º ou para o 3.º ano (neste caso já com diploma de uma universidade). |
| **PROGRESSÃO VERTICAL** | Existem promoções automáticas e promoções por escolha. As automáticas ocorrem nas transições de 2.º tenente (2TEN) para 1TEN e de CTEN para CFR; por escolha ocorrem nas transições de 1TEN para CTEN e de CFR para CMG. |
| **CARGOS E FUNÇÕES** | Há uma divisão na entrada dos alunos na EN: áreas técnicas e operações. Quem envereda pela área das operações terá que possuir, ao longo da carreira, 3 níveis de comando de navios: de nível I (navios de pequenas dimensões), de nível II (fragatas ligeiras) e de nível III (fragatas de defesa aérea). |
| **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO** | Os oficiais são avaliados pelo menos uma vez por ano. As avaliações são traduzidas em notas e são obrigatoriamente reportadas aos militares. |
| **FORMAÇÃO CONTÍNUA** | Há determinados filtros nas carreiras dos oficiais. No posto de CTEN podem concorrer à Escola de Guerra. Quem frequenta esta escola pode atingir o posto de CMG (nem todos atingem). Quem opta por não frequentar não passa de CFR. Os CMG podem, posteriormente, frequentar o curso que dá acesso ao almirantado (escolha feita pelo Ramo). No entanto, nem todos os CMG que frequentam este curso chegam atingem o almirantado. |
| **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | Não existem carreiras horizontais. |

(cont.)

| | |
|---|---|
| **ACONSELHAMENTO** | Há 2 patamares de aconselhamento: o 1.º ocorre no posto de 1TEN, com 3 a 4 anos, onde é feito um balanço da carreira e, sobretudo, se perspetiva o futuro; o 2.º patamar ocorre no posto de CFR, e serve para definir com os oficiais que não frequentaram a Escola de Guerra quem irá permanecer na Marinha; com os demais é feita uma avaliação de potencial para prosseguirem as carreiras. |
| **SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO** | Há um incentivo financeiro para os oficiais que desejem sair das fileiras, fixado em função da idade e dos limites de idade fixados para o posto. Há, ainda, legislação que facilita o ingresso na administração pública dos oficiais que saem das fileiras. |
| **RESERVA** | Existem dois tipos diferentes: reserva operacional, para a qual transitam os oficiais que atingem o limite de idade ou quem o desejar, e reserva especial (também designada por reserva de cidadania), que ocorre quando alguém sai para desempenhar determinados cargos junto de parceiros e entidades com interesse para a organização. |
| | Pode transitar para a reserva operacional quem tiver completado 7 anos depois de ter sido promovido ao 1.º posto de oficial; quem tiver frequentado a Escola de Guerra só poderá sair passados mais 4 anos. Estes oficiais uma vez colocados na reserva operacional podem regressar, se forem chamados e se isso for do seu interesse |
| **REFORMA** | A reforma direta é atingida aos 62 anos. Os chefes dos Ramos podem reformar-se aos 65 anos. |

## Apêndice K – Práticas de gestão na Holanda

| | |
|---|---|
| **DURAÇÃO DA CARREIRA** | Os oficiais começam com um contrato que pode ir até 15 anos. Normalmente os que desejam e são autorizados a manter-se nas FFAA acabam por ter uma perspetiva de carreira regular, que lhes permite ascender até ao posto CMG/COR. |
| **INGRESSO** | A idade mínima para entrar nas academias é 18 anos. Dependendo da formação inicial que possuem, têm um período de formação nas academias militares de 2 anos (período curto) ou 4/5 anos (período longo). A conclusão do curso permite a atribuição de um grau académico, reconhecido pela sociedade civil e regulado por leis próprias. |
| **PROGRESSÃO VERTICAL** | As promoções ocorrem apenas quando os cargos de nível mais elevado ficam vagos e não existem oficiais com perfil e posto adequado para os poderem prover. Só nestas condições há lugar à promoção do(s) oficial(ais) selecionado(s). |
| **CARGOS E FUNÇÕES** | Sempre que um cargo fica livre, todos os oficiais, com exceção dos colocados no MDP-A, podem concorrer, desde que preencham todos os critérios ao nível da formação, experiência e antiguidade. Um comité de seleção escolhe então o oficial mais apropriado para o cargo. |
| | Para os oficiais que são colocados no MDP há normalmente cargos em n.º suficiente para que os possam preencher, em função das necessidades do serviço |
| **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO** | Ao longo da carreira os oficiais são periodicamente avaliados. Os mais capazes ingressam no *Management Development Program* (MDP) que apresenta dois graus diferentes: o nível A aplica-se aos oficiais mais promissores, vocacionados para funções de gestão de topo. Estes oficiais têm menos influência na gestão das suas carreiras, uma vez que é a própria organização que se encarrega dessa tarefa. |
| | Os oficiais colocados no nível B, nível intermédio, têm mais flexibilidade nas escolhas, se bem que têm obrigatoriamente que preencher determinados cargos, em diferentes domínios. |

(cont.)

| | |
|---|---|
| **FORMAÇÃO CONTÍNUA** | Tendo deixado de haver a *"carreira para a vida"*, a organização passou a olhar com mais cuidado para a formação dos seus oficiais, assumindo uma responsabilidade acrescida na sua formação de modo a prepará-los convenientemente para regressarem ao mercado de trabalho. |
| **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | Não existem carreiras horizontais. |
| **ACONSELHAMENTO** | Basicamente é responsabilidade de cada oficial optar pela formação, treino e desempenho de cargos que são pré-requisitos para poder progredir na carreira. |
| **SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO** | Assim que terminam o primeiro contrato, os oficiais podem deixar as FFAA. Se optarem por permanecer, houver cargos disponíveis e disponibilidade da organização em mantê-los nas fileiras, ficam obrigados a dar um tempo mínimo de três meses antes de poderem voltar a sair (este período de tempo aumenta e pode ira até alguns anos caso tenham frequentado cursos de formação ou treino específico com custos elevados). |
| **RESERVA** | A transição para a reserva ocorre por opção do oficial, até aos 50 anos, ou por limite de idade (60 anos para CMG/COR ou 65 para GEN). Na reserva os militares não têm qualquer obrigação estatutariamente definida, não auferem qualquer vencimento, podendo, todavia, trabalhar um número limitado de horas por ano, ingressando no posto que detinham no ativo, para exercerem funções de natureza eminentemente administrativas, as quais são pagas. |
| **REFORMA** | A idade da reforma será brevemente aos 67 anos. Todavia, tendo em conta o posto, as oportunidades de carreira e as necessidades, os oficiais podem ser colocados nessa situação a partir dos 62 anos, com alguma redução do vencimento. |

## Apêndice L – Práticas de gestão no Reino Unido

| | |
|---|---|
| **DURAÇÃO DA CARREIRA** | *Initial Commission Stage* (ICS) tem a duração de 12 anos; *Career Commission Stage* (CCS) estende a carreira de oficial até 20 anos de serviço ou até aos 40 anos (o que ocorrer mais tarde); *Full Commission Stage* (FCS) estende a carreira até aos 55 anos. É possível estender mais ainda a carreira, mas apenas a um n.º muito reduzido de oficiais, sendo esta chamada *Commission Extension* (CE), até aos 60 de idade. A transferência entre estes níveis está dependente de um processo de seleção. |
| **INGRESSO** | Entre os 18 e os 31 anos. Pode ser feito com o ensino secundário concluído ou com um grau académico obtido nas universidades civis. Caso o candidato esteja num dos 2 últimos anos do curso universitário, e desejar ingressar na RN, pode candidatar-se a uma bolsa. Pode ingressar-se com idades inferiores (entre os 14 e os 17), neste caso sendo os candidatos apoiados, ao longo dos últimos anos do ensino secundário, pelo *Welbeck Defence Sixth Form College*. |
| **PROGRESSÃO VERTICAL** | O propósito das promoções e da progressão nas carreiras consiste em manter as estruturas (RN e RM) preenchidas com oficiais com o perfil adequado para que melhor possam atingir os compromissos superiormente definidos, dentro dos nímeros autorizados pelo Parlamento. A promoção não é um direito, nem um prémio para recompensar bons desempenhos alcançados no passado. A promoção por mérito é um sistema amplamente instituído em ambas as organizações para sustentar um regime robusto e efetivo para o comando, liderança, disciplina, inspiração, motivação, gestão e administração das inúmeras estruturas orgânicas existentes, compostas por oficiais, sargentos e praças, servidores civis e contratados. |

(cont.)

| | |
|---|---|
| **CARGOS E FUNÇÕES** | A RN dispõe de um *Career Management Department*, comandado pelo *Second Sea Lord*, que é responsável pela gestão das carreiras dos oficiais. Esta gestão é feita em cada posto através de um gestor de carreira (normalmente com o mesmo posto do que aqueles que gere). Cada gestor de carreira tem uma visão global dos cargos para o posto dos oficiais cuja carreira gere e aponta os cargos aos oficiais, seguindo critérios e princípios muito bem definidos, como a experiência profissional, a disponibilidade e as necessidades do serviço. |
| **AVALIAÇÃO** | Há intenção de relevar mais o mérito dos oficiais, conceito entendido como adequabilidade, capacidade e experiência suficiente que permita que um oficial possa ser empregue, pelo menos, no posto superior. Fatores como consistência no sucesso, particularmente face a desafios complexos e intrincados, liderança, perspicácia nos atos de gestão, realização e cumprimento das missões em conjunto com as pessoas que de si dependem, capacidade para pensar em grupo, instinto potencial na emissão de ordens e empregabilidade em empenhamentos futuros, são decisivos no sistema de avaliação. |
| **FORMAÇÃO CONTÍNUA** | Se bem que muitos dos futuros oficiais podem ingressar na RN já com um grau académico previamente obtido, que lhes dá acesso a um dos 19 perfis de carreira que são disponibilizados, podem ainda, adicionalmente, prosseguir os estudos, nas universidades civis, de modo a alcançarem graus académicos superiores, sendo nessa sua intenção apoiados pela RN. |
| **PROGRESSÃO HORIZONTAL** | Não existem carreiras horizontais. |
| **ACONSELHAMENTO** | *Mentoring*. É usualmente conduzido por um mentor, oficial bastante mais experiente num campo específico, normalmente colocado fora da cadeia de gestão, que desenvolve uma relação mútua, voluntária e pessoal com o oficial que apoia, e que, dentro de limites definidos, disponibiliza aconselhamento confidencial, ajuda e assistência, durante um período de tempo igualmente definido (semanas, meses ou mesmo anos). Este aconselhamento existe já num n.º significativo de áreas da RN. |

(cont.)

| | |
|---|---|
| **SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO** | Os oficiais que queiram sair da organização por qualquer razão, excluindo, naturalmente, a reforma compulsiva, podem solicitar autorização para uma saída antecipada da organização, que será analisada casuisticamente. |
| **RESERVA** | Há uma nova visão da reserva que é vista como complemento do pessoal do ativo, tendo sido amplamente discutido e aprovado o novo conceito, nomeadamente ao nível do que se pretende que seja e o que tem para oferecer. Os militares podem transitar do ativo para as *Regular Reserve Forces*. A *Royal Naval Reserve*, por exemplo, apoia a RN, em tempo de paz, em operações militares e de apoio humanitário. A entrada na reserva pode ser feita, também, diretamente da vida civil. Há a obrigatoriedade, porém, de o pessoal da RNR realizar 24 dias de treino por ano e estar disponível para qualquer empenhamento que vier a ser necessário. |
| **REFORMA** | Militares podem manter-se na reserva até aos 65 anos, transitando nessa altura para a reforma. |

## Apêndice M – Aplicabilidade das práticas de gestão dos países amigos ao caso português

| | PRINCIPAIS ALTERAÇÕES ESTATUTÁRIAS EM PORTUGAL (Entrevistas em profundidade e questionário aberto) | DIMENSÃO | SÍNTESE PAÍSES AM (Entrevistas com oficiais do |
|---|---|---|---|
| ESTRUTURAÇÃO | Regime de promoção por escolha como regra. | **Mobilidade 1** | Promoções alinhadas com o mé |
| | Novo regime de progressão horizontal (PH) | **Mobilidade 2** | Transição dos oficiais preterido quadro, exercendo funções sem mais promovidos. |
| | Aumento de 12 para 14 anos temp. mínimo ser. efetivo para abate ao QP oficiais QE de PILAV. | **Retenção** | Criação de medidas de exceção garantir a retenção. |
| | Tempo de permanência nos postos. | **Mobilidade 1** | Promoção prevê obtenção cond inclui tempo de permanência n |
| | Percentagem de aumento do tempo de serviço. | **Retenção** | Nenhum dos países objeto de ir conceito. |
| | Novo posto de COM/BGEN. | **Mobilidade 1** | Posto já existe nas FFAA da ger |
| | Passagem à reserva. | **Saída** | Transição voluntária desde que n.º de anos de serviço. |
| | | | Transição obrigatória por se ati definidos. |
| | | | Transição para reserva de cidad de funções junto de parceiros d |
| | Alteração dos 65 para os 66 anos da idade da passagem obrigatória para a reforma. | **Saída** | Na maioria dos países os milita reforma com pelo menos 65 an |
| | | **Mobilidade 3** | Progressão oblíqua (oficiais poc técnicas, tipicamente horizontai prejudique o desenvolvimento |

| IGOS / ALIADOS os países considerados) | PAÍSES | BREVE EXPLICAÇÃO | QUESTÃO | GRAU DE APLICABILIDADE | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | APLICÁVEL | APLICÁVEL C/ ADAPTAÇÕES | NÃO APLICÁVEL |
| érito e a gestão de talentos. | NL, SP, UK, US, | Privilegiam nível de desempenho e potencial, em detrimento da antiguidade. | 1 | 2 | | |
| s na promoção para novo nelhantes e não sendo | GE | Aplica PH aos oficiais que ultrapassados na promoção. | 2 | | 1 | 1 |
| (de índole financeira) para | FR | Disponibiliza incentivos a pilotos, submarinistas e eng. nucleares. | 3 | 1 | | 1 |
| dições prévias, onde se o posto (TPP). | BR, GE, SP | | | | | |
| nvestigação segue este | | | | | | |
| neralidade dos países. | | | | | | |
| cumpridos determinado | BR, FR, SP | | | | | |
| ngirem limites de idade | BR, NL, SP | | | | | |
| dania, para desempenho da Instituição Militar (IM). | FR | Acordo entre IM e oficial permite transição para este tipo de reserva. | 4 | 1 | | 1 |
| res transitam para a os. | | | | | | |
| dem optar por carreiras is, sem que isso vertical). | US | Aplicação a carreiras técnicas, de desenvolvimento horizontal, mas que inclui progressão vertical. | 5 | | 1 | 1 |

(cont.)

| | PRINCIPAIS ALTERAÇÕES ESTATUTÁRIAS EM PORTUGAL (Entrevistas em profundidade e questionário aberto) | DIMENSÃO | SÍNTESE PAÍSES AM (Entrevistas com oficiais do |
|---|---|---|---|
| INSTRUMENTO DE GESTÃO | Novo regulamento de avaliação comum. | **Avaliação** | Avaliação deve incluir a consist desafios complexos, a liderança de gestão, o cumprimento das r para pensar em grupo, o intinto ordens. |
| | | | No processo de avaliação envol e órgãos de gestão. |
| GESTÃO | Novos conceitos de efetivos. | **Obtenção** | Interrupção recrutamento por 1 de poupança, no Reino Unido, r provocou autêntico buraco neg ao longo dos últimos 20 anos, c operacional. |
| | Criação do QE de TS da categoria de oficiais. | **QESP** | No Reino Unido um dos 4 tipos médico que já reune, na categor médicos-dentistas e enfermeiro |
| | Possibilidade convocação militares na reserva fora da efetividade de serviço para desempenho de funções de interesse público. | **Cargos / Funções** | Militares na reserva podem ser conflito ou para substituição de que necessário. |
| | | | Propósito da reserva consiste e treinados e qualificados para o necessário. |
| | Clarificação do conceito de comissão normal e do exercício de cargos e funções dentro e fora da estrutura da DN, e nas FFAA e fora delas. | | Nenhum dos países objeto de ir conceito. |

| IGOS / ALIADOS os países considerados) | PAÍSES | BREVE EXPLICAÇÃO | QUESTÃO | GRAU DE APLICABILIDADE | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | APLICÁVEL | APLICÁVEL C/ ADAPTAÇÕES | NÃO APLICÁVEL |
| ência na ação face a , a perspicácia nos atos missões, a capacidade potencial na emissão de | **UK** | Grelha de avaliação inclui, além das aptidões usuais, a apreciação acerca da forma como o cargo tem vindo a ser exercido. | **6** | **2** | | |
| ver o comando, o avaliado | **GE** | Avaliado, comando e órgão de gestão são envolvidos neste processo. | **7** | **2** | | |
| 18 meses, como medida no final dos anos 90, ro que tem perdurado om impacto ao nível | | | | | | |
| de carreira definidos é o ria de oficiais, médicos, s. | | | | | | |
| utilizados em situação de militares do ativo, sempre | **GE** | Regresso ao ativo pode fazer-se para reforço ou substituição do pessoal do ativo em qualquer altura. | **8** | **2** | | |
| m disponibilizar militares serviço ativo, sempre que | **UK, US** | Reserva entendida como retaguarda de apoio ao ativo, em situações de conflito ou emergência nacional. | **9** | **2** | | |
| nvestigação segue este | | | | | | |

(cont.)

| | PRINCIPAIS ALTERAÇÕES ESTATUTÁRIAS EM PORTUGAL (Entrevistas em profundidade e questionário aberto) | DIMENSÃO | SÍNTESE PAÍSES AM (Entrevistas com oficiais do |
|---|---|---|---|
| | | **Cargos / Funções** | Carreiras "proteanas" / interess organização. |
| | | | Definição de âncoras de carreir funcionais e opções individuais |
| | | | Clarificação de carreira (desenv |
| | | | Aconselhamento de carreira / p |
| | | | Gestão de talentos (organizaçã um n.º reduzido de oficiais, em potencial evidenciado). |
| | | | *Mentoring*, conduzido por oficia da cadeia de gestão, que apoiar quem disponibilizam aconselha e assistência, durante um deter |

| IGOS / ALIADOS os países considerados) | PAÍSES | BREVE EXPLICAÇÃO | QUESTÃO | GRAU DE APLICABILIDADE | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | APLICÁVEL | APLICÁVEL C/ ADAPTAÇÕES | NÃO APLICÁVEL |
| es individuais vs | **NL, US** | Os interesses das pessoas são determinantes nos modelos destes países. | **10** | | | **2** |
| a (relacionadas com perfis ). | **UK** | As pessoas optam, no ingresso, por um perfil funcional, sabendo como se irá desenvolver a carreira. | **11** | | **1** | **1** |
| olvimento). | **GE** | Os órgãos de gestão dão a conhecer o desenvolvimento expectável da carreira. | **12** | **2** | | |
| ontos de decisão. | **FR** | Existe formalmente na transição de SALT para OFSUP e antes da escolha para o curso de acesso ao generalato. | **13** | | **2** | |
| define a carreira para função do mérito e do | **NL** | Oficiais são divididos em 3 grupos, sendo que o de nível A reúne os que têm maior potencial para o exercício de funções de gestão de topo. | **14** | | | **2** |
| ais mais experientes, fora n n.º reduzido oficiais e a mento confidencial, ajuda minado período de tempo. | **UK** | Um mentor, por opção própria, disponibiliza aconselhamento a um n.º reduzido de oficiais, acerca de opções de carreira. | **15** | | **2** | |

# ESTUDO 4

## MEDICINA CIVIL E MILITAR – DUAS VERTENTES INSEPARÁVEIS

## *CIVIL AND MILITARY MEDICINE – TWO INSEPARABLE FACETS*

**Luís Carlos Bronze dos Santos Carvalho**
Cardiologista com o grau de consultor, carreira médica hospitalar
Diretor do Pólo de Lisboa e Subdiretor do HFAR
Doutorado em Medicina/Cardiologia pela FCM-UNL
Professor Auxiliar do Mestrado Integrado de Medicina,
Coordenador do Bloco Cardiocirculatório, UBI
Responsável pela Linha de Saúde do CINAV
Investigador Integrado do CIDIUM
luis.bronze@gmail.com

**Resumo**

A relação entre a Medicina Militar e a Medicina Civil é histórica e íntima. Neste trabalho, procurámos analisar as carreiras médico-militares de forma a melhor harmonizar a capacidade e satisfação dos profissionais de saúde militares, de acordo com as expectativas dos seus pares civis, bem como identificar as melhores formas de complementaridade entre a saúde militar e a saúde civil.

Em termos do processo metodológico, revimos toda a legislação civil e militar no que diz respeito às carreiras médicas. Realizámos um inquérito sobre a temática da carreira a todos os médicos que prestam serviço no Hospital das Forças Armadas no Polo de Lisboa, e, bem assim, entrevistas diretas sobre a carreira e sobre complementaridades entre sistemas de saúde, ao Diretor de Saúde Militar, ao Diretor do Hospital das Forças Armadas e aos Diretores de Saúde dos Ramos. Procedemos, também, à análise comparativa dos sistemas de saúde militar de outros países europeus.

Como resultados mais significativos, verificámos que a Carreira Médico-Militar tem incongruências, com a Carreira Médica-Civil, geradoras de significativa desmotivação. Verificámos, ainda, que já existem fortes complementaridades entre as capacidades militares e a Medicina Civil, que deverão ser mantidas e incrementadas. Os modelos estrangeiros têm porfiado por criar uma interpenetração cada vez maior Medicina Civil/Militar

Recomendamos uma equiparação das carreiras entre a Medicina Civil/Militar, bem como o reforço das complementaridades entre os dois sistemas de saúde.

**Palavras-chave:** Sistema de Saúde Militar, Serviço Nacional de Saúde, Carreiras Médicas, Carreira Médico-Militar, Rede Privada de Saúde, Cruz Vermelha Portuguesa.

***Abstract***

*The relationship between Military Medicine and Civilian Medicine is historical and intimate. In this work, we have attempted to analyse the careers of Portuguese medical officers by comparing them to those of their civilian counterparts, as well as identifying the best interfaces between the Portuguese military health system and civilian medicine structures.*

*Regarding the methodological process, the legal backbone of the Portuguese medical career has been reviewed and a survey on the theme 'career' has been carried out with the doctors serving in the Lisbon Campus of the Armed Forces Hospital. Interviews on career issues and on the complementarities between health systems were conducted with the Portuguese Director of Military Health (Surgeon General), the Director of the Portuguese Armed Forces Hospital, and the heads of the health components of the Navy, Army and Air Force. Other European Military Health Systems have also been reviewed.*

*As most significant results we identify that the Medical Military Career has structural and technical incongruences that weigh heavily on motivation. We have found that there are extensive complementarities between military capabilities and Civil Medicine that should be maintained and increased. The foreign military health systems analysed have thrived thanks to greater civil/military interpenetration.*

*We propose that there should be a full civil/military equivalence for medical careers and the fortification of the complementary services between the two systems in Portugal.*

**Keywords:** *Portuguese Military Health System, Portuguese National Health System, Portuguese Medical Officers' Careers, Portuguese Medical Careers, Portuguese Private Health Network, Portuguese Red Cross.*

## 1. INTRODUÇÃO

O presente tema *Medicina Civil e Militar – duas vertentes inseparáveis* é abrangente e importante. A grande abrangência começa logo pela definição de saúde. A saúde, no seu sentido mais alargado, não é apenas a ausência de doença ou enfermidade, mas um estado de completo bem-estar, que tem vertentes sociais, físicas e mentais (WHO, 2006) – muito para além das estritas capacidades de qualquer sistema de saúde militar (SSM), ou civil. Em última análise, a saúde é multifatorial e requer um planeamento nacional (Imperatori & Giraldes, 1986, p. 5). O acesso aos cuidados de saúde é um direito natural, consubstanciado na Constituição da República Portuguesa (CRP), no seu Artigo 64.º, que defende claramente que: "Todos têm direito à proteção da saúde e o dever de a defender e promover" (AR, 2005).

O SSM tem longa tradição em Portugal, cobrindo todo o território nacional, incluindo as Ilhas Atlânticas, pelo menos desde 1612 (Borges, 2009, p. 53). Cabia no passado a uma ordem religiosa, os Irmãos Hospitaleiros, nos Reais Hospitais Militares, a tarefa de tratar os enfermos, militares e civis, da área geográfica em questão, com um papel social de grande relevância para a população (Borges, 2009, p. 37). O mesmo fenómeno acontecia nas zonas de influência portuguesa de além-mar. Na verdade, sabemos que, em cada instalação militar, existia uma enfermaria (Menezes, 1993, p. 6). O mesmo aconteceu durante a Guerra do Ultramar, em que a saúde, quer preventiva, quer muitas vezes curativa, foi usada junto da população com repercussões positivas na aceitação dos portugueses (Bronze, 2006) e em muitas missões atuais (Gonçalves, 2000), das quais o autor foi testemunha (Bronze, 2000).

Atualmente, o SSM passa por um período de forte ajuste, quer do ponto de vista estrutural, quer do ponto de vista das carreiras do pessoal de saúde. Daí a importância que, admitimos, tem a investigação que agora se apresenta.

## 2. ENQUADRAMENTO

Este tema diz respeito à dinâmica gerada pelo processo de fusão do SSM, que tem implicações importantes no enquadramento das suas capacidades e tem relevância para a gestão das carreiras médico-militares (CMM). A gestão dos médicos reveste-se de particular dificuldade, exatamente pela relação, desde sempre íntima, entre a formação médico-militar e a formação médica-civil. Por outro lado, também é difícil o ajuste da complementaridade possível entre as estruturas do SSM com o Serviço Nacional de Saúde (SNS) e com as estruturas de saúde privada, ambas em grande mutação.

Assim, no desenvolvimento deste tema, duas linhas gerais se justificam, no que diz respeito à investigação: (1) a gestão das carreiras técnicas médico-militares que permita a manutenção da valência técnica aos militares médicos das fileiras e (2) a valorização da cooperação das instituições militares com as estruturas de saúde civil e vice-versa. Estas duas vertentes são, compreensivelmente, de grande atualidade e importância para o SSM, sobretudo, agora, com a criação do Hospital das Forças Armadas (HFAR). Esta temática, de resto, sempre interessou ao autor, consubstanciada por experiência pessoal[1], e em publicações sobre esta temática (Bronze, 2003).

## 3. METODOLOGIA

### 3.1. Procedimento metodológico

O objeto da investigação é dúplice. Por um lado, vamos debruçar-nos sobre a CMM e, por outro lado, sobre a harmonização do SSM com os restantes atores da saúde em Portugal, públicos e privados, tendo em mente que o desenvolvimento das carreiras médicas está intrinsecamente ligado às capacidades técnicas das estruturas em que o médico labora[2]. O âmbito do trabalho estende-se ao HFAR e ao universo das unidades de saúde militar. Em relação à saúde civil, analisaremos instituições públicas e privadas, quanto a possíveis pontes com o SSM.

A Figura 1 pretende relacionar a simbiose de capacidades entre militares e civis, que, por sua vez, se liga à evolução das carreiras. Procurámos, também, analisar a realidade em países estrangeiros.

#### 3.1.1 Procedimento metodológico geral

Os objetivos gerais e específicos (OE) da investigação a que nos propomos resumem-se no quadro seguinte, correspondendo o objetivo geral (OG) ao estudo da articulação dos recursos humanos e materiais, entre o SSM e as estruturas de saúde civil.

[1] O autor completou todos os graus da carreira hospitalar, possuindo o Grau de Consultor, obtido em provas públicas. Por outro lado, cumpriu, também, todos os graus da carreira académica.
[2] Compreensivelmente se o hospital não tem capacidades técnicas desenvolvidas, os seus médicos não terão essa capacidade.




**Figura 1 – Objeto de investigação e a sua delimitação**

**Tabela 1 – Os objetivos da investigação**

| | |
|---|---|
| Objetivo Geral | Articulação dos recursos humanos e materiais, entre o SSM e as estruturas de saúde civil. |
| Objetivos Específicos | 1- Avaliar a relação entre a CMM e a carreira médica civil, valorizando a equivalência técnica dos médicos militares.<br>2- Avaliar as complementaridades entre o SSM e as instituições de saúde civil, valorizando as especificidades militares.<br>3-Estudar os SSM de países europeus valorizando a interpenetração SSM/medicina civil. |

No presente trabalho admitimos, em concordância com o OG e procurando exprimir o mais exatamente possível a pergunta de partida (Quivy & Van Campenhould, 2013), que a questão central (QC) deva ser: será possível harmonizar as carreiras médicas e melhorar a complementaridade entre o SSM e a saúde civil?

A QC e as questões derivadas (QD) levantadas pela investigação resumem-se na Tabela 2.

**Tabela 2 – Questão central e questões derivadas**

| | |
|---|---|
| Questão Central | Será possível harmonizar as carreiras médicas e melhorar a complementaridade entre o SSM e a saúde civil? |
| Questões Derivadas | 1-Será possível adequar a carreira profissional entre os médicos militares e os seus pares civis?<br>2-Existirão capacidades no SSM que podem complementar a saúde civil?<br>3-Existarão países com melhor adequação entre as carreiras médicas e melhor complementaridade entre o seu SSM e a saúde civil? |

Tendo em conta as questões identificadas, admitimos as seguintes hipóteses (H) de investigação (vide Tabela 3).

**Tabela 3 – Hipóteses de investigação**

| Hipóteses de Investigação |
|---|
| H1-Um novo paradigma para as CMM é fundamental para manter a proficiência técnica e a motivação. |
| H2-As complementaridades entre o SSM e a saúde civil podem ser melhoradas. |
| H3- Existem modelos internacionais de saúde militar que já articulam carreiras e serviços com a respetiva saúde civil. |

### 3.1.2 Modelo Metodológico da Investigação

Utilizámos o método hipotético-dedutivo. Usaram-se ferramentas experimentais que incluem um inquérito, entrevistas a personalidades de referência, bem como a análise dos SSM de outros países. O tratamento destas fontes científicas, bem como da extensa bibliografia consultada, permitiu atingir resultados e fundamentar conclusões e recomendações. O presente trabalho procurou dedicar uma secção à problemática das carreiras, outra à complementaridade entre os serviços de saúde militar versus civil e, outra,

ao estudo dos modelos estrangeiros. O trabalho encerra com a secção das conclusões e recomendações.

Adotámos o método de investigação hipotético-dedutivo, seguindo a metodologia científica proposta por Quivy & Van Campenhould (2013). Procurámos usar uma estratégia de investigação mista (mais segura, pois dependente de ferramentas com vários graus de objetividade)[3]. Utilizaram-se: (1) uma ferramenta quantitativa através de um inquérito versando a CMM, que continha respostas abertas e fechadas – inquérito misto (Santos, *et al.*, 2015) – que aplicámos no universo dos médicos-militares (MedMil) que trabalham no HFAR no seu Polo de Lisboa (PL)[4]; (2) uma ferramenta qualitativa, através de entrevistas dirigidas a personalidades conhecedoras da temática em apreço[5], bem como, (3) a análise do SSM de outros países. Procedemos depois a uma triangulação (Santos, *et al.*, 2015, p. 27), valorizando as várias fontes desta metodologia. A Figura 2 resume as ferramentas metodológicas.

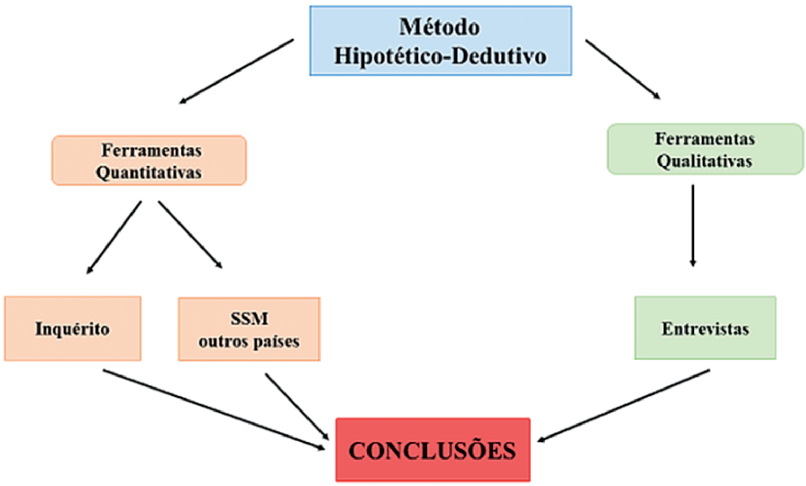



**Figura 2 – Resumo da estratégia metodológica**

[3] Como afirmam Santos e colaboradores nas Orientações Metodológicas do IESM (2015, p. 127): "A combinação de metodologias favorece uma compreensão mais holística, mas sobretudo pode contribuir decisivamente para aumentar a validade dos resultados".

[4] Que reúne médicos dos três Ramos.

[5] O Diretor de Saúde Militar, o Diretor do HFAR e aos Diretores de Saúde dos Ramos.

### 3.2. Técnicas de recolha e análise de dados/material empírico

Dada a abrangência do tema proposto e a ausência de investigação recente sobre o assunto, não existem publicações que definam um verdadeiro "estado da arte", que suportasse ou validasse a presente temática. Neste sentido, o trabalho foi suportado exclusivamente pela metodologia, compreendendo uma fase exploratória, uma fase analítica e uma fase conclusiva, que se resumem na Figura 3.




**Figura 3 – Evolução da investigação e instrumentos metodológicos usados**

Durante a evolução da investigação, as dificuldades principais foram a colheita de fontes: (1) no caso da CMM e da CMC a legislação é vasta, abrange vários ministérios e estende-se ao longo de muitos anos; (2) no caso das complementaridades entre o SSM e as várias estruturas de saúde civil, foi preciso recorrer muitas vezes a informação indireta[6] e, (3) no caso da análise dos SSM estrangeiros, a extensa busca de informação *online* e, nalguns casos, a informação pessoal de MedMil estrangeiros.

## 4. AS CARREIRAS MÉDICAS

Entre nós, a formação técnica dos MedMil depende, em grande medida, de instituições civis. Do mesmo modo, tem havido uma dependência cada vez maior da medicina civil em determinadas áreas clínicas. Esta dependência, juntamente com as dificuldades estruturais da fusão da saúde militar e a atividade operacional, terão tornado menos atrativa, tecnicamente, a permanência nas fileiras. Verificou-se, assim, a saída de múltiplos MedMil. Será, portanto, sobre esta problemática que nos debruçaremos nesta secção: a relação técnica entre a CMM e a CMC.

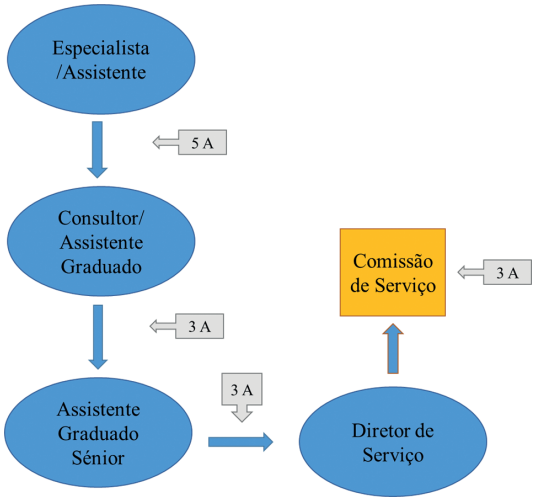
[6] Por exemplo, tomar faturação como sinal de atividade clínica.

### 4.1. As carreiras médicas civis

As CMC têm evoluído ao longo do tempo, de certo modo acompanhando a evolução técnica da medicina e também as mudanças políticas que se registaram em Portugal e na Europa, nos últimos anos (Alfarroba, 2008). As áreas da CMC dividem-se, ao presente, no SNS, em quatro áreas específicas: Hospitalar, Medicina Geral e Familiar (MGF), Saúde Pública e Medicina Legal (MS, 2009).

Assim, após o Mestrado Integrado de Medicina, o médico ingressa na formação das especialidades médicas, conhecida como Internato da Especialidade, recentemente regulamentada (MS, 2015a). As especialidades estão definidas por decreto (MS, 2015b) e a abertura das vagas é efetuada por concurso público nacional e regulamentada por portaria (MS, 2015b). Após o internato da especialidade (de 4 a 6 anos), o médico atinge o Grau de Especialista, mediante aprovação em provas públicas, e toma posse como Assistente Hospitalar nas estruturas do SNS. Após cinco anos de trabalho contínuo na especialidade, o médico pode, mediante novas provas públicas, atingir o Grau de Consultor e passa a ser conhecido como Assistente Graduado na sua especialidade.

Por fim, e após mais três anos de trabalho com o Grau de Assistente Graduado, o médico, novamente por concurso público, pode ascender ao Grau de Assistente Graduado Sénior. Podendo, então, assumir cargos de chefia/coordenação de serviços (por comissão de serviço de três anos). A CMC resume-se na Figura 4.




"A"= anos

**Figura 4 – A progressão na CMC**

Fonte: (MS, 2009).

## 4.2. Carreiras médico-militares

### 4.2.1. A legislação e aspetos específicos da Carreira Médico-Militar

Através do Decreto-Lei (DL) n.º 519-B/77, de 17 de dezembro, numa época de reestruturação das Forças Armadas (FA), foi promulgado o "Estatuto da Carreira Médico-Militar". Este Estatuto visava criar o corpo médico do então designado Serviço de Saúde Militar, o qual nunca foi constituído, e estabelecer um estatuto único para os médicos dos Quadros Permanentes (QP) dos três Ramos das FA. Foram, então, determinadas as modalidades de acesso, diferenciação, ascensão na carreira médico-militar, tempo mínimo de serviço, promoções, graduações e valorização profissional (CR, 1977). Esta legislação valorizou, desde logo, a necessidade de equiparação das carreiras dos MedMil às CMC, decorrentes da desejável criação do SNS (CR, 1979b) e do Estatuto do Médico (CR, 1979a). Por outro lado, estava em consonância com o "Estatuto dos Oficiais das Forças Armadas" então em vigor (MDN, 1965).

Definiu-se, ainda, desde logo, que o ingresso de MedMil para os QP, se processaria independentemente de vacatura, para os alunos médicos ingressados através da academia militar ou escola equivalente e que tenham concluído o estágio hospitalar tutelado e, mediante vacatura, para os médicos admitidos diretamente por concurso. Nos termos do artigo 10.º do referido DL n.º 519-B/77, as condições de ingresso seriam reguladas por Portaria conjunta do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) e dos Chefes dos Estados-Maiores (CEM) dos respetivos Ramos (CR, 1977). Formalizando aquele desígnio, foram reguladas as condições de admissão aos concursos para ingresso nos QP dos oficiais médicos, através da Portaria n.º 632/78, de 21 de outubro (MDN, 1978). Esta Portaria define, de forma clara, a existência de concursos ordinários e extraordinários, estabelecendo que dependeriam do aproveitamento em provas teóricas e práticas[7].

Também ficou regulada a equiparação entre a CMC e a CMM. No seu número 23.º, a referida Portaria estabeleceu que os candidatos admitidos provisoriamente, após a realização dos concursos ordinário ou extraordinário, eram graduados no posto de subtenente ou de alferes, caso não possuíssem

[7] Os concursos ordinários destinavam-se a satisfazer as necessidades normais de recrutamento, constituindo a forma normal de ingresso nos QP e constavam de provas teóricas e práticas, sendo necessário que os candidatos possuíssem o internato policlínico (ou equivalente) ou se encontrassem a frequentar o internato da especialidade das carreiras médicas civis; os concursos extraordinários destinavam-se a resolver situações de carência absoluta de pessoal dos quadros, sem prejuízo das legítimas expetativas dos médicos dos QP, e seriam documentais, sendo necessário que os candidatos fossem médicos especialistas das CMC.

posto igual ou superior, a fim de frequentarem um tirocínio destinado a completar os conhecimentos técnico-militares. Após a conclusão, com aproveitamento, do mencionado tirocínio, os MedMil ingressavam nos QP, pela ordem de classificação final estabelecida por cada modalidade de concurso e eram promovidos a segundo-tenente ou tenente, consoante o Ramo a que se destinavam. A Portaria estabelecia ainda, que os segundos-tenentes ou tenentes que ingressassem nos QP através de concurso extraordinário, ou seja os especialistas, teriam a sua antiguidade antecipada de tantos anos quantos os da duração do internato da especialidade, sendo que, em nenhum caso, poderiam ficar colocados à direita de outros médicos já pertencentes aos QP, à data da abertura do concurso.

Ora, nos termos do artigo 5.º do DL n.º 519-B/77, que foi, posteriormente, ajustado[8] pelo DL n.º 332/86, de 2 de outubro (MDN, 1986), a ascensão ao grau 3 (capitão-tenente/major), da CMM, verificava-se após exame de saída do internato da especialidade, ou seja, após um médico ser considerado especialista (atingindo, portanto, grau de assistente de MGF ou de assistente hospitalar). De importância relevante na nossa investigação (a equiparação das CMC e CMM) é que o artigo 14.º do mesmo decreto valoriza tanto a CMC, que estatuía claramente que: "Os oficiais médicos que se encontrem a frequentar o internato complementar e não obtenham, por três vezes e durante dois anos, consecutivos ou não, aproveitamento no mesmo estágio passarão à situação de reserva se reunirem as demais condições legais ou serão abatidos aos QP, no caso contrário". Mais ainda, na mesma legislação impõe-se no n.º 5 do artigo 15.º que: "Os graus técnicos das carreiras médicas das forças armadas serão equiparados e darão equivalência aos graus correspondentes da carreira médica nacional […]"[9].

Verificamos assim que, numa primeira análise, houve a preocupação de atualizar a CMM adequando-a à legislação civil de então, como sejam o Estatuto do Médico em 1979 (CR, 1979a) e o Regulamento das Carreiras Médicas de 1982 (MS, 1982). Assim, a legislação (artigos 12.º e 13.º do DL n.º 519-B/77, de 17 de dezembro, alterado pelo DL n.º 332/86, de 2 de outubro) estabelece especificamente as condições previstas para a promoção dos oficiais médicos: para primeiro-tenente/capitão – grau de clínica geral[10], para capitão-tenente/

[8] Ajustado às alterações que se processaram na CMC, através do Decreto-Lei n.º 332/82 de 3 de agosto, que definia os graus das CMC.

[9] Mediante parecer do Ministro da Defesa Nacional e do Ministro dos Assuntos Sociais, precedendo parecer da comissão a que se refere o n.º 2 do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 107/77, de 24 de março (CR e PCM, 1977).

[10] Na altura atribuída a todos os médicos após o internato geral, ou internato policlínico.

major – Grau de Assistente e para capitão-de-mar-e-guerra/coronel – Grau de Consultor ou Chefe de Serviço. Os CEM do respetivo Ramo podiam, por despacho fundamentado e num só posto, dispensar qualquer oficial médico da condição especial de promoção, devendo, porém, satisfazê-la logo que terminassem as razões impeditivas de a satisfazer – o que raramente acontecia, sem penalização na progressão militar. Desde então, a legislação, no que diz respeito à CMM, não foi regularmente atualizada[11] e o seu cumprimento desvalorizado.

No mesmo sentido, se nos anos 80 foi possível a muitos MedMil atingirem o Grau de Consultor (até porque muitos ocupavam lugares públicos no SNS), a partir do ano 2000, com o surgimento de hospitais públicos com gestão privada[12] e, posteriormente, muitos hospitais privados onde não se cumpria a CMM, os serviços dependentes do SNS consideraram que era necessário solicitar um pedido de "Suficiência Curricular" [13], de acordo com o n.º 4 e 5.º, do artigo 22.º, do DL n.º 73/90, de 6 de março, que afirmava: (1) que só ascenderiam ao Grau de Consultor médicos providos na CMC (do SNS) e (2) que podiam concorrer médicos "[…] Não integrados na carreira […] após reconhecimento da equivalência de formação […]". Esta era solicitada pelo Ministério da Saúde (MS) aos colégios das várias especialidades, mediante currículo do candidato, em sede da Ordem dos Médicos (OM) (MS, 1990). Atualmente, e nos termos do n.º 2, do Artigo 5.º, do DL 177/2009, de 4 de agosto, a aquisição do Grau de Consultor decorre de: (1) avaliação curricular; (2) prova de verificação de aprofundamento de competências e (3) do simples exercício efetivo, durante cinco anos, de funções na especialidade em causa (MS, 2009). A queda da necessidade de integração na carreira e da "Suficiência Curricular" surgiu da forte pressão dos muitos médicos que migraram para hospitais privados (onde essa diferenciação é reconhecida) e não da Instituição Militar. De toda a forma, permitiu aos MedMil interessados a realização do concurso de consultor. Mesmo assim, os concursos têm um divórcio completo da Instituição Militar, já que é o próprio MedMil que decide concorrer e não há qualquer representante MedMil no júri[14].

Por outro lado, foram introduzidas gritantes discrepâncias na progressão/antiguidade militar entre os Ramos. Assim, logo no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) de 1990 (MDN, 1990), no artigo 262.º (aplicável ao Exército) encontramos a razão daquela discrepância no texto que se apresenta:

[11] Uma vez que a última atualização data de 1986.
[12] Como foi o caso do Hospital Amadora-Sintra.
[13] Tal foi o caso do autor.
[14] Mesmo aqueles já com o Grau de Consultor, que para isso estariam habilitados.

"A antiguidade de alferes dos alunos […] é referida a 1 de outubro do ano em que concluíram, com aproveitamento, a licenciatura, ou antecipada de tantos anos quantos os que a organização escolar do respetivo curso exceder cinco anos". No artigo 262.º concretiza-se para os MedMil: "A antiguidade de alferes […] é referida a 1 de outubro do ano em que concluíram o tirocínio, antecipada ou retardada de tantos anos quantos os que a organização escolar da respetiva licenciatura, somada à correspondente preparação militar e ao tempo do internato geral e complementar, caso dos licenciados em Medicina, exceder ou for inferior a cinco anos". Já os artigos 269.º e 271.º plasmam para o Exército o entendimento quanto à CMM, obrigando ao grau de assistente para a promoção a major e para os tenentes-coronéis médicos a obtenção do Grau de Consultor ou Chefe de Serviço. A Força Aérea adota, no essencial, a mesma legislação quanto à antiguidade e quanto às condições de promoção nos artigos 280.º e 289.º.

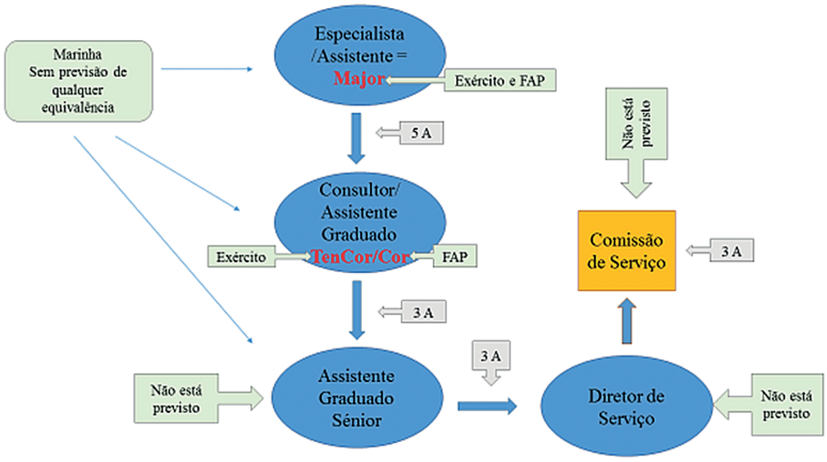
No mesmo EMFAR de 1990, a Marinha não subscreve qualquer das condições dos outros Ramos, nem quanto à antiguidade dos médicos, nem quanto às condições de promoção. Assim, no artigo 243.º, apenas se afirma que o ingresso nas classes de médicos navais (MN) é efetuado por promoção a segundo-tenente, após a frequência, com aproveitamento, dos cursos de formação militar. Reforça-se, ainda, que os candidatos admitidos aos cursos de formação, referidos no número anterior, são aumentados ao efetivo da Marinha e graduados em subtenente, logo sem qualquer referência a antiguidades relativas a outros oficiais de outras classes, com outras formações, mais curtas. Este facto impôs, compreensivelmente, uma antiguidade relativa sempre inferior aos MedMil daquele Ramo (em regra pelo menos dois anos). Deste modo, depois da reorganização do SSM, é possível a um MN ser mais diferenciado tecnicamente, possuir mais tempo de serviço militar e, mesmo assim, ser comandado por um MedMil de outro Ramo, mais antigo, mas menos diferenciado. Este desiderato é fonte de desmotivação entre os MN e contribui para o grau de insatisfação que tem atingido especialmente este Ramo[15].

No EMFAR de 1999 (MDN, 1999) o regime dos quadros especiais de saúde é remetido para diploma próprio (artigo 166.º), contudo o princípio da justiça para a antiguidade relativa passou a estar vertido na parte comum, que interessa a todos os Ramos (artigo 213.º), em que: "A antiguidade dos oficiais […] reporta-se, em regra, a 1 de Outubro do ano em que concluam o respetivo curso, tirocínio ou estágio, sendo, porém, antecipada de tantos anos quantos os que a organização escolar dos respetivos cursos, somada à duração do respetivo

[15] Desde 2012 e até 2015 saíram da Marinha, por abate aos QP, 25 médicos navais.

estágio, tirocínio ou curso, exceder cinco anos, para licenciatura ou equivalente […]". Esta regra nunca se materializou efetivamente na Marinha. Já no EMFAR pós-processo de fusão do SSM, onde se admitiria que a diferente visão de carreira seria "normalizada", também se afirma que "[…] O regime dos quadros especiais das áreas de saúde é fixado em legislação especial" (artigo 168.º) e no artigo 196.º confirma-se o exposto no EMFAR anterior em relação ao ingresso na categoria de oficiais (MDN, 2015a).

Curiosamente, no EMFAR de 2015, ao contrário, mantém-se a distinção entre os Ramos, vertida nos anexos III (Exército) e IV (Força Aérea) no que se refere ao artigo 63.º reforçando a necessidade de, na promoção a tenente-coronel (Exército) e coronel (Força Aérea), ser necessário o Grau de Consultor. Na promoção a major médico, mantém-se a necessidade do grau profissional de Especialista (MDN, 2015a). Concluímos, por fim, que a Marinha, contrariamente aos outros Ramos nos EMFAR de 1990, 1999 e de 2015, não prevê qualquer grau da carreira médica, para efeitos de promoção na CMM. A atual relação CMM/CMC apresenta-se na Figura 5.




"A"= anos

**Figura 5 – Relação CMM/CMC na atualidade**

Fonte: (MS, 2009) e (MDN, 2015a).

Outros se debruçaram sobre as CMM, mas geralmente sobre aspetos intangíveis. Sousa (2012) define os MedMil do seguinte modo, "[…] Possuindo um conjunto de deveres deontológicos, que os tornam facilmente mobilizáveis, para além dos inerentes à prática de cuidados sanitários, que os distinguem

dos profissionais civis […]". Outro autor, no mesmo sentido, enfatiza a forte necessidade de desenvolver os valores inerentes à profissão militar nos MedMil, como a disponibilidade permanente (Guerra, 2013). Todos os autores que podemos ler, e de acordo com a doutrina da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), referem que os cuidados médicos aos combatentes, em todas as fases, devem corresponder à prática médica mais atual, reforçando, a necessidade de manter a proficiência técnica dos prestadores (OTAN, 2015). Na verdade, aos MedMil muito pode ser exigido, sendo este facto raramente merecedor de valorização externa.

#### 4.2.2. Ingresso nos Quadros Permanentes e formação específica

O ingresso nos QP e a formação militar específica, que são importantes para o conhecimento mais profundo da temática em questão, mas estão fora do âmbito deste trabalho, apresentam-se, contudo, no Apêndice 1[16].

#### 4.2.3. Dificuldades na gestão das carreiras clínicas

A gestão das carreiras médicas entre a atividade clínica (assistencial) versus atividade operacional, tem sido difícil. Como afirmava Charrua (2008): "[…] Não obstante os esforços das Direções de Saúde, não tem sido possível achar um equilíbrio que preserve a programação das carreiras clínicas dos oficiais médicos". A abordagem mais tradicional de quem se dedicou ao tema das CMM é a separação por carreiras. Assim, Charrua propõe a criação de três carreiras para os MedMil da Força Aérea. A saber: (1) carreira clínica de Medicina Hospitalar; (2) carreira clínica de Medicina Aeronáutica e, por fim, (3) uma carreira de Gestão Médica. As carreiras referidas em (1) e (2) teriam efetivos próprios, funções bem definidas e uma evolução, muito bem delimitada, com o conhecimento das ações de formação a realizar, das atividades a desenvolver e dos possíveis cargos a desempenhar ao longo da carreira (Charrua, 2008). A carreira de gestão dependeria da frequência de um curso de gestão médica no posto de tenente-coronel. Passados três anos de funções, como coronel, poderia ser promovido a major-general, desde que oriundo da carreira de Gestão Médica e cumpridas as outras condições necessárias (Charrua, 2008). O mesmo autor considera indispensável a realização do Grau de Consultor em concurso nacional. Curiosamente, este autor propõe, ainda, que a Carreira de Medicina Aeronáutica deva ser vocacionada para médicos de MGF.

[16] Consideramos que este conhecimento pode ser útil para a compreensão total das carreiras, para um leitor não-médico.

Outra questão importante na gestão dos MedMil é a remuneratória. O DL n.º 519/77 previa um equilíbrio remuneratório (conhecido como o "diferencial de carreira"), quando a remuneração na CMC fosse superior à auferida pela CMM, para a mesma diferenciação técnica (CR, 1977). Aquele desiderato foi, em tempos, cumprido pelos Ramos[17], tendo sido descontinuado. De forma compreensível, este fator teve sempre peso na desmotivação dos MedMil.

Da mesma maneira, nas dificuldades da CMM inclui-se o constante desajuste entre as necessidades do SSM e as especialidades presentes. Na verdade, ao longo do tempo, a escolha da especialidade foi subordinada às preferências individuais e não tem sido, como diz Sousa (2012), "[...] Acautelada a carência de Médicos de Medicina Geral e Familiar, nem de Médicos de Saúde Pública […]", especialidades essenciais ao bom desempenho das estruturas de apoio sanitário. A ausência daquelas especialidades obriga a recorrer a MedMil da carreira hospitalar, com menor apetência e igual desmotivação.

Finalmente, e não menos importante, os MedMil também poderiam ser motivados para a participação na Medicina Operacional (MO) como afirma Mendes (2013), "[…] Privilegiando o desempenho por objetivos potenciadores na aquisição de créditos, que influenciariam o acesso à promoção por escolha na carreira militar". Na realidade, existe um sentimento intrínseco aos MedMil, que, salvo raras exceções, a atividade operacional não é convenientemente tida em conta na promoção. Este sentimento persiste apesar da Marinha, por exemplo, consagrar o embarque como condição de promoção (MDN, 2015a).

### 4.3. Gestão das carreiras: inquérito e entrevistas dirigidas

Depois do contexto legal já apresentado, explicitamos agora os resultados de um inquérito (Apêndice 2), enviado a todos os médicos do HFAR, cujos resultados se apresentam nos quadros e figuras seguintes. Obtivemos 78 respostas de um universo de cerca de 100 MedMil, que colaboram no HFAR/PL. A distribuição por Ramo foi a seguinte: Marinha 29 médicos (37,18%); Exército 29 Médicos (37,18%) e Força Aérea 20 médicos (25,64%). A distribuição por especialidades apresenta-se na Quadro 1.

[17] De acordo com o Major General Gouveia Duarte, a Força Aérea cumpriu o decreto enquanto ele próprio possuía o posto de Tenente Médico.

**Quadro 1 – Participação no inquérito por especialidades médicas do HFAR**

| Especialidade | Nº de médicos | % |
|---|---|---|
| Anestesiologia | 5 | 6,4 |
| Cardiologia | 5 | 6,4 |
| Cirurgia Geral | 9 | 11,5 |
| Cirurgia Plástica | 2 | 2,6 |
| Cirurgia Vascular | 2 | 2,6 |
| Dermatologia | 2 | 2,6 |
| Endocrinologia | 0 | 0,0 |
| Fisiatria | 2 | 2,6 |
| Gastrenterologia | 1 | 1,3 |
| Ginecologia e Obstetrícia | 7 | 8,9 |
| Hematologia | 1 | 1,3 |
| Infeciologia | 1 | 1,3 |
| Imunohemoterapia | 0 | 0,0 |
| Imunoalergologia | 0 | 0,0 |
| Medicina Geral e Familiar | 2 | 2,6 |
| Medicina Interna | 2 | 2,6 |
| Nefrologia | 1 | 1,3 |
| Neurocirurgia | 1 | 1,3 |
| Neurologia | 4 | 5,1 |
| Oncologia | 1 | 1,3 |
| ORL | 7 | 8,9 |
| Ortopedia | 6 | 7,6 |
| Pneumologia | 2 | 2,6 |
| Psiquiatra | 6 | 7,6 |
| Radiologia | 2 | 2,6 |
| Reumatologia | 0 | 0,0 |
| Urologia | 2 | 2,6 |
| Outras | 5 | 6,4 |
| **Total** | 78 | 100 |

A maior parte dos médicos que responderam ao inquérito é do sexo masculino (47 MedMil=60%), contudo os MedMil são das classes com mais militares femininas (31 MedMil=40%). A distribuição por idades também é representativa e está expressa na Figura 6.

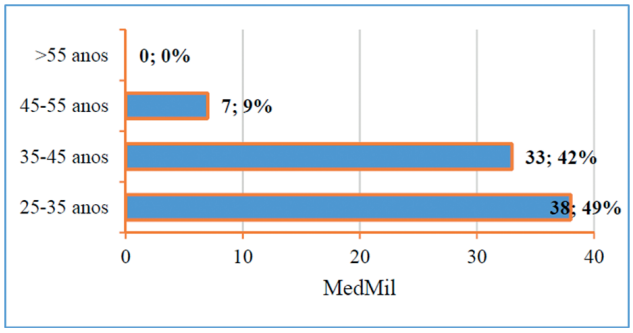



**Figura 6 – Distribuição etária**

Quando a questão foca a importância da paridade CMM/CMC apenas uma resposta foi negativa. Por outras palavras, cerca de 99% da amostra admite que a paridade é fundamental. Em concordância, 50% dos MedMil inquiridos confirmam que já tiveram funções clínicas remuneradas num hospital público, para lá do internato da especialidade. Na mesma linha, todos os MedMil admitem que manter a ligação com um hospital (público ou privado), mais diferenciado tecnicamente, é uma mais-valia na motivação, investigação científica, ligação a faculdade médica, evolução técnica e benefício económico (vide Figura 7).

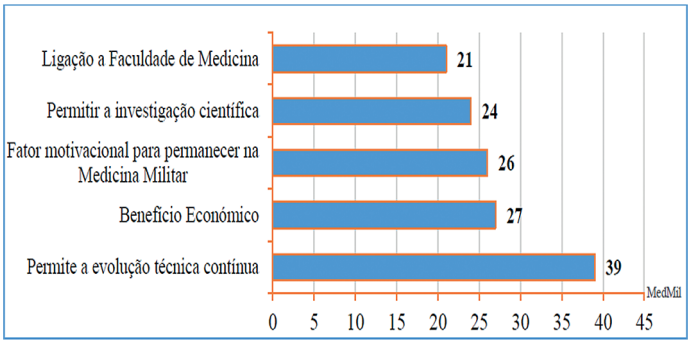



**Figura 7 – Vantagens da ligação a um centro médico diferenciado**

Quando a pergunta é colocada de outro modo e questionamos diretamente se a diferença de oportunidades técnicas promove a saída das fileiras, a tendência mantém-se: apenas sete MedMil acreditam que a questão técnica não influencia a saída dos QP. Do mesmo modo, apenas um médico não admite que o SSM deveria porfiar pela manutenção da paridade entre as carreiras. As soluções propostas para manter essa paridade apresentam-se na Figura 8.

Nas perguntas abertas sobre o tema em apreço foram reforçados os seguintes contributos: (1) a manutenção do MedMil na sua área exclusiva de especialidade clínica; (2) favorecer a contratação/incorporação de médicos de MGF nas unidades; (3) abertura do HFAR à população civil, facto que induziria uma evolução técnica no HFAR; (4) remuneração em moldes semelhantes aos médicos civis, com o cumprimento do artigo 18.º do DL 519/77, que postula o pagamento de uma remuneração adicional (o referido "diferencial de carreira") e, por fim, a (5) criação de áreas de excelência, abertas à população civil. No que importa à MO, cerca de 58% dos médicos afirma que a atividade operacional é um obstáculo à progressão técnica. As razões escolhidas para isso apresentam-se na Figura 9.

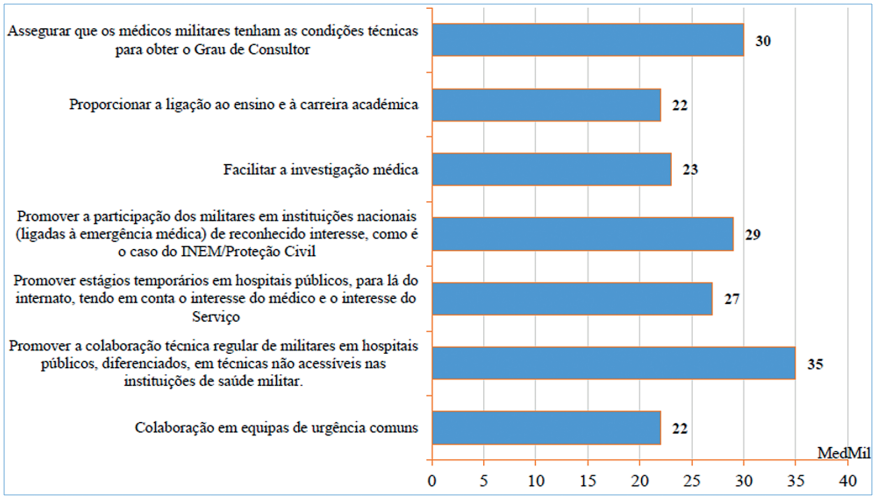



**Figura 8 – Soluções propostas para a manutenção da paridade técnica**

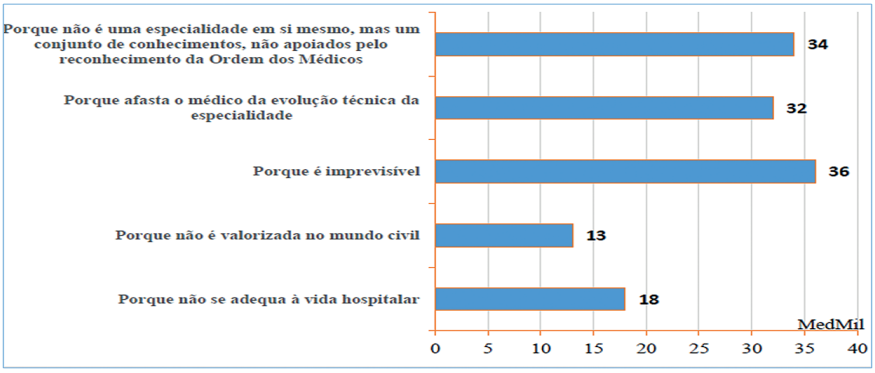



**Figura 9 – Motivos para incompatibilidade da MO com a progressão técnica hospitalar**

A pergunta final questiona o entrevistado sobre qual o atrativo atual da CMM. As respostas fornecidas são bastante negativas, no capítulo do reconhecimento da sociedade, no reconhecimento percebido pela Instituição Militar e, especialmente, em relação à compensação económica. Ver Figura 10.

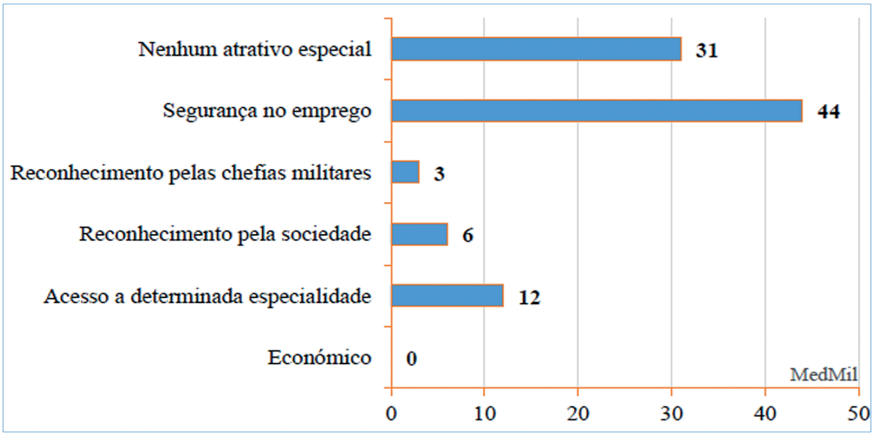



**Figura 10 – Atrativos da carreira médico-militar**

Foram também efetuadas entrevistas, cujo guião se expõe no Apêndice C, ao Diretor de Saúde Militar (DSM), ao Diretor do HFAR (DirHFAR) e aos Diretores de Saúde (DS) dos Ramos (Duarte, 2016) (Sousa, 2016) (Alfarroba, 2016) (Santos, 2016) (Domingos, 2016). Todos os diretores reconhecem as dificuldades da CMM atual.

Todas as personalidades entrevistadas concordam com a necessidade de fomentar a paridade técnica entre a CMC e a CMM, especialmente facilitada agora pelo HFAR (cujas capacidades clínicas se pretendem incrementadas pela capacidade técnica dos MedMil). Todos admitem que uma forte formação técnica, após o ingresso na CMM, é uma condição fundamental para o sucesso do SSM e para a satisfação dos MedMil.

Não existe concordância quanto à resolução do desequilíbrio entre as especialidades médicas presentes nos Ramos e as necessidades operacionais. Neste particular, a Marinha prevê a incorporação imediata de MGF, por concurso extraordinário para os QP. Este processo, não é consensual, nem está tão avançado nos outros Ramos. Um dos entrevistados afirma mesmo que a presente situação não deve ser vista como "[…] Uma ameaça, mas como uma oportunidade […]", valorizando especialmente o facto de ser este o momento para corrigir desequilíbrios na matriz técnica dos MedMil.

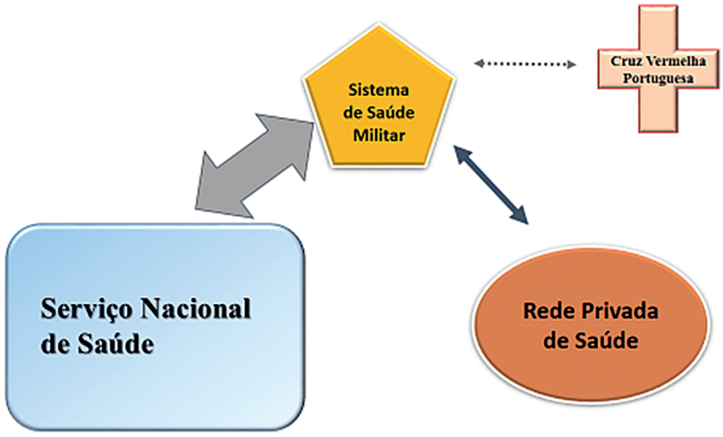
A abertura do HFAR ao exterior é vista como um importante fator estimulador da CMM. Nenhuma das personalidades entrevistadas admite que os MedMil devam ter impedimentos à sua prática médica, em ambiente

civil, nem à mais-valia remuneratória que daí pode advir. Admite-se que o "diferencial de carreira" poderia ser pago, alertando para que os militares de outras classes terão sempre dificuldade em aceitar esta realidade, se bem que – avisa um dos entrevistados – "[…] As outras classes também podem ter subsídios remuneratórios que refletem a sua diferenciação técnica"[18].

Finalmente, entre os entrevistados foi valorizado o papel que o HFAR poderia ter na formação pré-graduada e pós-graduada dos MedMil, pois já tem protocolos com duas faculdades de medicina, em Lisboa[19].

## 5. COMPLEMENTARIDADES ENTRE O SISTEMA MILITAR E AS ESTRUTURAS DE SAÚDE CIVIL

O enquadramento civil da saúde está em rápida mutação. Assim, houve no SNS um grande incremento da construção de hospitais, melhoria do equipamento técnico e, fenómeno de grande relevância, o surgimento de uma rede eficaz de Saúde Privada, que cobre todo o país. No meio militar, fruto do processo de fusão do SSM, surgiu o HFAR que, presentemente, está em processo de maximização das suas capacidades. Deste modo importa explicitar o contexto funcional atual com que se tem que relacionar o SSM: o SNS, a Rede de Privada de Saúde (RPS) e a Cruz Vermelha Portuguesa (CVP) – vide Figura 11.




Nota: A espessura das setas pretende realçar a intensidade do intercâmbio entre atores.

**Figura 11 – Os atores da Saúde em Portugal.**

[18] Pilotos, submarinistas, entre outros.

[19] Esta vertente está para além do âmbito deste trabalho, mas o autor sabe que os alunos valorizam muito o ambiente médico-militar, em termos de ensino. Por outro lado, se o conceito for desenvolvido, o HFAR poderia acreditar-se como hospital universitário.

## 5.1. As estruturas de saúde civil

### 5.1.1. O Serviço Nacional de Saúde

O SNS está organizado de forma ascendente e em rede. O cidadão inscreve-se no Centro de Saúde da sua área de residência e tem direito a um médico de família. Esse médico pertence à carreira de MGF. Cabe ao MGF a referência ao hospital, para a eventual especialidade médica necessária ao bom encaminhamento do paciente. A rede hospitalar é nacional, dividindo-se entre os hospitais distritais e os hospitais centrais. Estes últimos têm um maior número de especialidades e urgências diferenciadas tecnicamente.

A emergência médica está a cargo de uma instituição pública: o Instituto Nacional de Emergência Médica (INEM). O INEM é acionado através de número nacional (o 112) e inclui meios regionais e nacionais. O INEM tem também por missão prestar aconselhamento médico a situações de emergência que se verifiquem a bordo de embarcações (INEM, 2013), através do Centro de Orientação de Doentes Urgentes Mar (CODU-Mar). O CODU-Mar é constituído por uma equipa de médicos que garantem apoio 24 horas por dia, com a cooperação das estações Radionavais, Centros Navais de Busca e Salvamento e com a Autoridade Marítima Local (capitanias dos portos), enquadrados de acordo com o Sistema Nacional para a Busca e Salvamento Marítimo (SNBSM), de acordo com o DL n.º 15/94, de 22 de janeiro (MDN, 1994). As estatísticas do INEM revelam que, em 2012, este serviço coordenou a assistência a 101 emergências médicas a bordo de embarcações, envolvendo vítimas de 21 nacionalidades diferentes (INEM, 2013)

Estruturalmente, o SNS é das maiores organizações públicas portuguesas, cuja complexa organização compreende uma implantação em todo o território nacional, incluindo hospitais, centros de saúde e instituições dedicadas à investigação em saúde pública, como o Instituto Ricardo George (SNS, 2016a). Materializando aquela universalidade, de acordo com os dados mais recentes (PORDATA, 2016), existem 225 estabelecimentos hospitalares em Portugal, com uma capacidade instalada para 34.522 camas. Os números, no que respeita aos centros de saúde, correspondem a 338 unidades, que compreendem 1119 extensões.

O peso económico do SNS corresponde a cerca de 9 mil milhões de euros, incluindo despesas com o pessoal de cerca de 3,5 mil milhões de euros[20]. Proporcionalmente, as despesas com o pessoal têm sofrido sempre

[20] A despesa com o pessoal corresponde assim a cerca de 39% do orçamento da saúde, em Portugal.

um incremento relativo (vide Figura 12). Estes valores correspondiam, nas últimas estatísticas disponíveis, a 5% do total do Produto Interno Bruto (PIB).

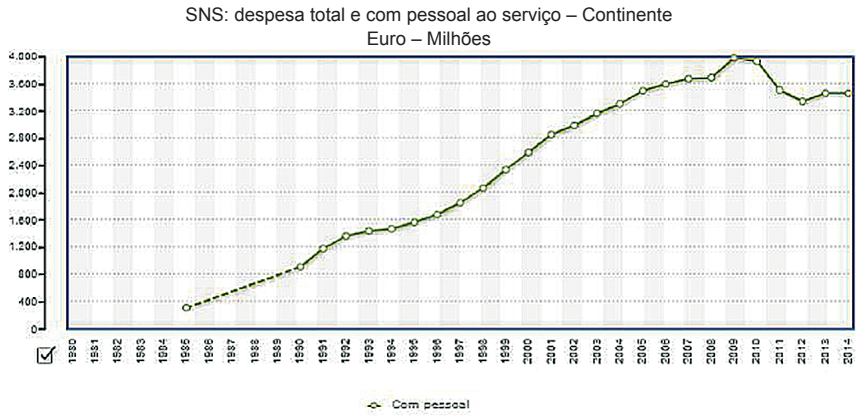



**Figura 12 – Despesa do SNS: evolução da despesa com o pessoal**

Fonte: (PORDATA, 2016).

### 5.1.2. A Rede Privada de Saúde

A partir dos últimos oito anos (HL, 2007) surgiu uma rede organizada de hospitais privados, que já cobre o país. Depois de algumas dificuldades iniciais, solidificou-se nos últimos anos, graças aos seguros de saúde, com cada vez mais associados e, ainda, com abertura a extensas convenções, incluindo a Assistência na Doença aos Militares (ADM). Tornaram-se, assim, prestadores de serviço aos militares, mesmo no ativo. A RPS inclui, ao presente, 91 hospitais de várias tipologias, responsáveis pela faturação em 2015 de 1855 milhões de euros, com a realização de 8,6 milhões de urgências e consultas e 257.329 cirurgias, muito graças às convenções com a Assistência na Doença aos Servidores do Estado (ADSE)[21], cuja despesa média por utente subiu 46% em cinco anos (Mendes, 2016). Existem cada vez mais interfaces entre o SNS e a RPS, propondo o MS, em 2016, que em determinadas patologias (como o cancro), as cirurgias com tempo de espera elevada, possam migrar para a RPS (Mendes, 2016), situação conhecida e recorrente. Recentemente, foi criada a Associação Portuguesa de Hospitalização Privada (APHP), que irá publicar o primeiro anuário estatístico público da RPS, no ano de 2016 (APHP, 2016), de acordo com a dinâmica deste setor, em franco crescimento.

[21] Agora conhecida por "Direcção Geral de Protecção Social aos Funcionários e Agentes da Administração Pública", embora a sigla ADSE não tenha sido alterada.

### 5.1.3. A Cruz Vermelha Portuguesa

O Movimento Internacional da Cruz Vermelha e do Crescente Vermelho é a maior rede humanitária do mundo, com presença e atividades em quase todos os países, regendo-se por sete princípios fundamentais: Humanidade, Imparcialidade, Neutralidade, Independência, Voluntariado, Unidade e Universalidade (CVP, 2016) .

A CVP tem instalações por todo o país, com atividades que se dividem entre a prestação de cuidados de saúde primários, cuidados continuados, apoio à infância e à terceira idade, colaboração em situações de catástrofe e um hospital – o Hospital da Cruz Vermelha (HCV) – capaz de cuidados muito diferenciados, nomeadamente nas áreas da cardiologia, cirurgia cardiotorácica, ortopedia e oftalmologia, com um corpo clínico de 149 médicos e com capacidade de 150 camas, incluindo uma unidade de cuidados intensivos polivalentes (HCV, 2016). Para além da atividade humanitária e assistencial, a CVP tem ensino nas áreas da saúde, inclusive de nível superior (CVP, 2016).

O HCV detido em 45% pela Parpública[22] e em 55% pela CVP (Campos, 2012), que tem tutela do MDN praticamente desde a sua fundação, materializada pelo DL n.º 36:612/46[23] de 24 de novembro, que detalha os estatutos da CVP (MG, 1947), reforçada bastante mais tarde pelo DL n.º 164/91, de 7 de maio (sobre os direitos e deveres entre a CVP e o Estado), que no seu artigo 1.º informa da natureza jurídica da CVP: "A Cruz Vermelha Portuguesa […] é uma instituição humanitária não-governamental de carácter voluntário e de interesse público, que desenvolve a sua atividade devidamente apoiada pelo Estado". No mesmo decreto, no seu artigo 8.º, detalha-se ainda: "O apoio do Estado em relação à CVP é assegurado pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN)". Finalmente, o artigo 9.º detalha as competências do MDN: "No exercício dos poderes de tutela, compete ao Ministro da Defesa Nacional exercer a superintendência da CVP na administração dos seus recursos e velar pela correta execução da legislação […]" (MDN, 1991).

A derradeira peça legislativa, no que à CVP diz respeito, procurou a atualização do regime jurídico à legislação mais atual e à prática, eminentemente privada, de instituições como o HCV, alteração vertida no artigo 3.º do DL n.º 281/2007, de 7 de agosto, onde se detalha que: "A CVP é uma pessoa coletiva de direito privado e de utilidade pública administrativa, sem fins lucrativos

[22] A Parpública – Participações Públicas, SGPS, SA é uma Sociedade Gestora de Participações Sociais de capitais exclusivamente públicos.

[23] A designação da legislação incluía o formato apresentado (:) e não a forma atual (/), introduzida mais tarde.

[…]", não alterando de forma alguma os deveres de tutela do MDN, conforme anteriormente determinados (MDN, 2007). Na verdade, o HCV apresenta gestão privada e tem beneficiado de protocolos com o SNS (nomeadamente na resolução de listas de espera cirúrgicas). Estes protocolos já foram suspensos nalgumas áreas, com renovações temporárias noutras (Campos, 2012).

## 5.2. As estruturas do Sistema de Saúde Militar

Neste trabalho vamos focar-nos apenas na conjuntura atual (pós-fusão da Saúde Militar), uma vez que outros investigadores já detalharam, pormenorizadamente, a problemática levantada pela fusão (Sousa, 2012). Vamos suportar grande parte da nossa argumentação com base no Despacho n.º 2943/2014, de 21 de fevereiro (MDN, 2014a), que determina organicamente o SSM e no DL n.º 84/2014, de 27 de maio (MDN, 2014b), que cria o HFAR. O SSM está esquematizado na Figura 13.

Na legislação atual (MDN, 2014a), os Serviços de Saúde (SS) das Unidades Militares são hierarquizados como: Unidades de Saúde do Tipo I (que preveem cuidados básicos, ao nível da enfermagem), Unidades de Saúde do Tipo II (que devem incluir apoio médico de MGF e capacidade básica para receber trauma) e as Unidades de Saúde do tipo III[24], presentes em estruturas militares de maiores dimensões (estas preveem para além dos cuidados de MGF, medicina dentária e especialidades como Fisiatria, Radiologia Básica e Análises Clínicas).

Determinou-se (MDN, 2014b) que o HFAR tenha dois polos, o referido PL e um no Porto (PP), que constituem, naturalmente, o vértice da pirâmide de referência dos pacientes militares. No recente Decreto-Regulamentar n.º 2/2015, de 20 de fevereiro de 2015, foi estabelecida a sua estrutura orgânica e funcional (MDN, 2015b). Recorrem ao SSM, também os militares da Guarda Nacional Republicana (GNR), bem como os agentes da Polícia de Segurança Pública (PSP)[25] e respetivos familiares.

No SSM estão previstos ainda: um Centro de Epidemiologia e Intervenção Preventiva (CEIP), a Unidade Militar de Toxicologia (UMT)[26] e a Unidade de Tratamento Intensivo de Toxicodependência e Alcoolismo (UTITA). Outra estrutura prevista era o Centro de Medicina Aeronáutica e Naval (CMAN)[27],

[24] Como é o caso do Centro de Medicina Naval (CMN), situado na Base Naval de Lisboa.
[25] Não contribuem médicos da GNR ou da PSP no HFAR- A GNR tem Sistema de Saúde Autónomo, com quadro médico próprio.
[26] Resultante das fusões dos Laboratórios de toxicologia da Marinha e do Exército, que ainda não aconteceu.
[27] Este último também não se materializou, por razões a detalhar mais extensamente.

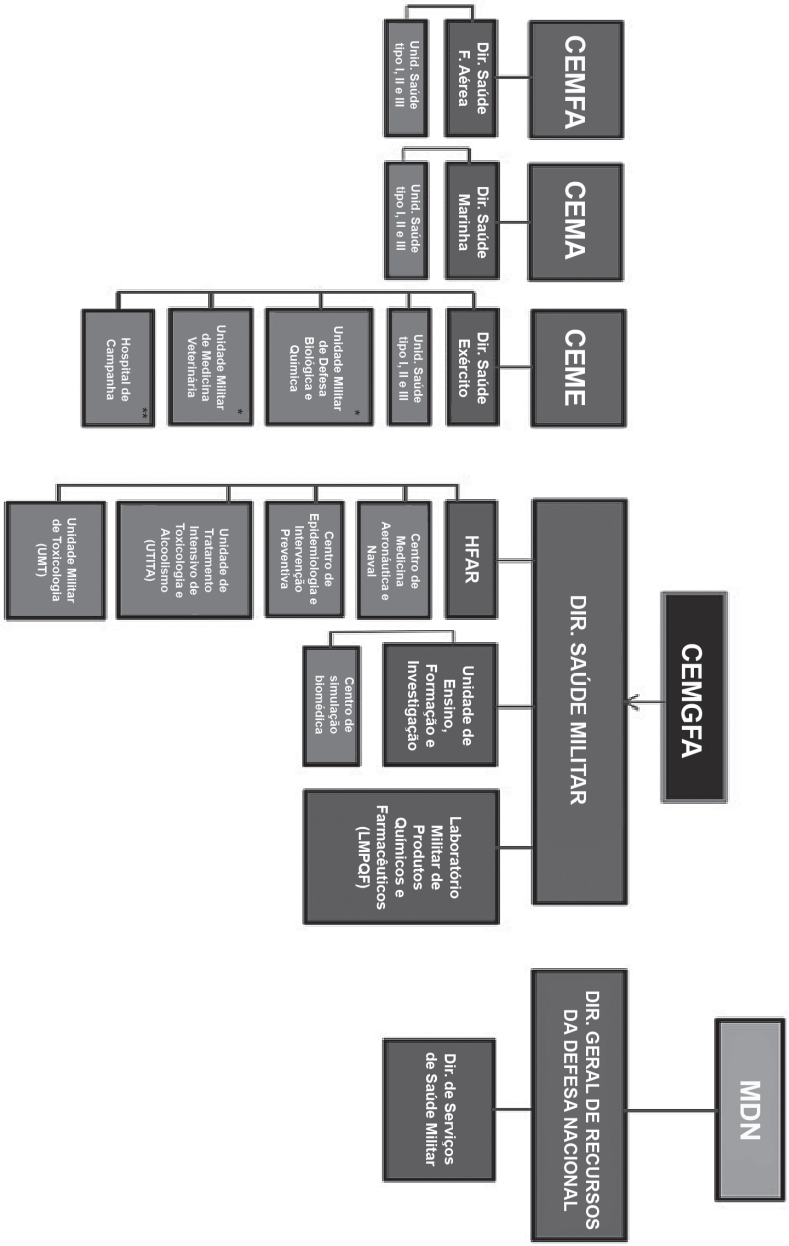



**Figura 13 – O Sistema de Saúde Militar**

Fonte: (MDN, 2014a).

resultante da fusão entre o Centro de Medicina Subaquática e Hiperbárica (CMSH) e o Centro de Medicina Aeronáutica (CMA) que, até ao presente, não se materializou. Ao contrário, foi determinado que o CMSH permanecesse como um "Órgão prestador de serviços" na dependência orgânica da Marinha (MDN, 2014c), embora, de acordo com o Decreto-Regulamentar de 2/2015, de fevereiro, na "Dependência funcional do diretor do HFAR […] ficando, tal como o CMA, […] integrados no respetivo Ramo" (MDN, 2015b). O diretor do HFAR fica, ainda, responsável pelos: CEIP, a UMT e pela UTITA.

O HFAR/PL, pensado para uma população de 75 000 pessoas (Sousa, 2012, p. 50), tem, ao presente, uma lotação de 93 camas (HFAR/PL, 2016). Quer o PL, quer o PP estão em processo de expansão/melhoramento das infraestruturas (EMGFA, 2015a).

Está também previsto um Centro de Simulação Biomédica e um Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos (LMPQF) na direta dependência do DSM. Dependente do Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME), existe um Hospital de Campanha (HC), a ativar quando a situação operacional o exija, cujos quadros médicos dependem do HFAR[28], estipulando-se que "[…] Os quadros técnicos de cuidados diferenciados dos módulos cirúrgicos, de farmácia e de cuidados intensivos necessários ao funcionamento do Hospital de Campanha […] prestam serviço em permanência no HFAR, mantendo -se em Ordem de Batalha do HC, para efeitos de treino, exercícios e emprego operacional […]" (MDN, 2015b). Compreensivelmente, este desiderato constitui um peso acrescido na gestão do pessoal médico no HFAR.

O SSM tem dificuldades, desde logo pela escassez de recursos médicos com as diferenciações requeridas – nomeadamente em MGF, a que se aludiu atrás, e pela escassez dos MedMil necessários para guarnecer, simultaneamente, as necessidades do HFAR e as necessidades operacionais dos Ramos. Mesmo o corpo clínico do HFAR, que um observador desatento poderia acreditar estar bem guarnecido (uma vez que a quase totalidade dos MedMil são especialistas hospitalares) tem, de acordo com o próprio HFAR, apenas 57 MedMil[29] no seu quadro atual (entendendo-se médicos exclusivamente dedicados ao HFAR). A Direção de Saúde Militar (DIRSAM) refere que 126[30] MedMil (incluindo MedMil na reserva), trabalham no HFAR, de um total de 294 MedMil (270 ativo e 24 na reserva) [31]. A disparidade do número provém precisamente das necessidades

[28] Admitindo-se, pertencendo aos três Ramos, mediante a necessidade operacional.
[29] Números obtidos por cortesia do HFAR, referidos a janeiro de 2016 e sempre em mutação.
[30] Cortesia da secretaria da DIRSAM, números referidos a Março de 2016.
[31] De acordo com dados oficiais de 2013, publicados em 2015 (Almanac, p. 163), existiriam em Portugal 286 MedMil a trabalhar no SSM dos três Ramos.

operacionais de cada Ramo e do empenho parcial de MedMil no HFAR, bem como da retirada frequente de MedMil para a MO, por estrita necessidade de serviço (vide Anexo A). Esta dificuldade[32], todavia, está fora do âmbito da presente investigação.

Em termos orçamentais, o HFAR/PL, contou, em 2015, com uma dotação de 13 528 069,15 euros. Aquele valor correspondeu a uma atividade clínica de 2926 doentes internados, 131 839 consultas médicas[33], 2963 cirurgias[34] e 800 097 meios complementares de diagnóstico e terapêutica (MCDT) (HFAR/PL, 2016)[35]. A atividade clínica dos Ramos também é relevante e constitui parte importante da produção em saúde das FA. Como exemplo, na Marinha, o SSM produziu, no ano de 2015, 25 047 consultas e 22 609 inspeções[36]. Aliás, a atividade inspetiva, na avaliação da aptidão, é um componente importante do SSM. Do mesmo modo, a atividade das Juntas de Saúde é muito importante, na avaliação da incapacidade. No Quadro 2 o exemplo da Junta de Saúde Naval (atividade em 2015).

**Quadro 2 – Atividade da Junta de Saúde Naval**

| Incapacidades Atribuídas | Total de dias de dispensa | | |
|---|---|---|---|
| | Oficiais | Sargentos | Praças |
| Homens | 1380 | 2978 | 10 141 |
| Mulheres | 1016 | 1826 | 1658 |
| **TOTAL** | **2396** | **4804** | **11 799** |

Fonte: (Marinha, 2016).

## 5.3. Interfaces entre o Sistema de Saúde Militar e a Saúde Civil

### 5.3.1. Interfaces com o Serviço Nacional de Saúde

A relação entre o SSM e o SNS tem sido marcadamente desequilibrada a favor do SNS. Assim, na atualidade, o HFAR necessita de valências complementares, no SNS, das quais se destacam toda a Cardiologia Invasiva, a Cirurgia Cardíaca

[32] O emprego dos MedMil entre a atividade assistencial e a atividade operacional.
[33] Das quais 31.466 primeiras consultas.
[34] Das quais 1231, cirurgias de ambulatório.
[35] A atividade descrita pelo PP. Em 2015 foi de: 2169 doentes internados, 62 062 consultas, 1954 cirurgias e 35 320 MCDTs (HFAR/PP, 2016). Não foi possível obter o valor do orçamento em 2015, para o PP.
[36] Cortesia da Direção de Saúde da Marinha.

e métodos de diagnóstico diferenciados como a Ressonância Magnética ou a Tomografia de Emissão de Positrões (ambas em grande expansão), só para citar alguns casos em que é necessário recorrer ao SNS. Admitimos que o reconhecimento da necessidade de complementaridade SSM e SNS está previsto na filosofia do Despacho 2943/2014, definidor do SSM, que afirma no seu preâmbulo: "Importa sublinhar que o modelo do SSM proposto potencia, ainda, a complementaridade com o Serviço Nacional de Saúde […], posicionando-o como um pilar relevante do Sistema de Saúde Português […]" (MDN, 2014a). Aquele objetivo de interpenetração foi reforçado no DL n.º 84/2014 (MDN, 2014b), que no seu artigo 4.º, alínea g, reforça que o HFAR deve: "[…] Promover a cooperação e articulação com o Serviço Nacional de Saúde […]". Contudo, de acordo com a referida legislação a intenção seria dotar o HFAR de "[…] Áreas de excelência, com capacidade para suprir algumas lacunas do SNS […]" e não a dependência contrária que já explicitámos.

Se dúvidas houvesse sobre o sentido da dependência, basta pensar que qualquer militar depende do SNS em urgência/emergência (mesmo que a lesão tenha sido obtida na estrita atividade operacional), uma vez que o HFAR apresenta apenas uma urgência básica.

Ao contrário, as áreas de excelência da Medicina Militar são muito específicas e têm sido clonadas – por replicação daquelas técnicas pelo país, em hospitais públicos, fora de Lisboa, ou, nalguns casos, como oportunidade económica para grupos privados. De entre estas, destacamos a medicina hiperbárica e a medicina aeronáutica, as duas admitidas como competências da OM, a última apenas com comissão instaladora constituída (OM, 2016). Já existem centros civis com capacidade para certificação aeronáutica (ANAC, 2016) e já existem centros de medicina hiperbárica fora de Lisboa (SNS, 2016b), não sendo de excluir a sua criação na própria área da capital, fora do âmbito das FA.

Devemos, por fim, esclarecer que, no entendimento atual do MDN, para a interface entre a Saúde Civil/Militar se incluem, para além dos supracitados centros diferenciadores (as capacidades intrínsecas do SSM), as capacidades militares mais alargadas (como a busca e salvamento, ou o apoio dos laboratórios militares (EMGFA, 2015b). Aceitamos aquele entendimento, embora remetendo para apêndice as complementaridades que não se relacionam especificamente com a atividade do SSM.

#### 5.3.1.1. Interfaces com o CMSH

O CMSH tem por missão contribuir para o eficaz desempenho das atividades militares navais em meio subaquático e hiperbárico, disponibilizando

para o efeito todo o apoio terapêutico adequado e assegurando, ainda, o desenvolvimento de ações nas áreas da investigação, do ensino, da formação e do treino dos militares envolvidos em atividades operacionais. O CMSH tem pois uma dupla vertente militar/operacional e clínica, a que se associa ainda um vetor de ensino, formação e investigação (EMGFA, 2015b).

No momento presente, sem outra alternativa no Sul do País, os doentes provenientes do SNS representam cerca de 91% de todos os doentes tratados no CMSH – *vide* Quadro 3, que apresenta a estatística do CMSH. Houve uma redução no número de doentes tratados em 2015, consequência do processo de transferência e construção das novas instalações no PL (CMSH, 2016). Não existe nenhum protocolo com o SNS, ou com qualquer outro subsistema. Todos os doentes não-militares foram tratados através de termos de responsabilidade[37].

**Quadro 3 – Atividade do Centro de Medicina Hiperbárica e Subaquática**

| Atividade clínica | Total | | SNS | | Outros Sistemas | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 | 2014 | 2015 |
| | | | | | | |
| Consultas | 1682 | 1674 | 1451 | 1468 | 231 | 188 |
| | | | | | | |
| Tratamentos de O2 hiperbárico | 11 212 | 9331 | 1021 | 8366 | 1001 | 965 |

Fonte: (CMSH, 2016)

5.3.1.2. Interfaces com o CMA

O CMA, que não tem atividade assistencial, presta serviços inspetivos para os quais está credenciado pela Autoridade Nacional da Aviação Civil (ANAC), de acordo com a certificação atribuída pelo Instituto Nacional de Aviação Civil (INAC), a autoridade nacional que atribui a certificação (MOPTH, 2003) de acordo com a legislação internacional (JOUN, 2012). A certificação do CMA, como referência na Medicina Aeronáutica está estabelecida pelo DL n.º 1624/93, de 13 de dezembro (MDN e MOPTC, 1993). Ao presente, qualquer piloto civil, que necessite da certificação em medicina aeronáutica, pode recorrer àquela instituição, tal como a outros centros certificados de Norte a

[37] Ainda que estejam em estudo protocolos com a entidade seguradora MEDIS e, do ponto de vista do atual diretor, sejam desejáveis.

Sul do país (ANAC, 2016), particularmente em centros da RPS. A estatística do CMA, no ano de 2015, apresenta-se no Quadro 4.

**Quadro 4 – Exames Médicos de Reavaliação ao Pessoal Navegante**

| EXAMES | FAP | EXÉR | MAR | INAC | OUTROS | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| AVALIAÇÃO PERIÓDICA | 1372 | 213 | 58 | | 16 | 1659 |
| CLASSE I | | | | 175 | | 175 |
| CLASSE II | | | | 29 | | 29 |
| CLASSE III | | | | 12 | | 12 |
| **TOTAL** | **1372** | **213** | **58** | **216** | **16** | **1875** |

Legenda: classe I=pilotos de linha aérea comercial; classes II=pilotos particulares; classe III=pessoal de cabina.

Fonte: (CMA, 2016)

5.3.1.3. Protocolos com a UTITA

A UTITA, que é uma unidade especializada no tratamento e reabilitação psicossocial de alcoolismo e toxicodependências, integrada no Programa para a Prevenção e Combate à Droga e ao Alcoolismo nas Forças Armadas, desenvolve atividades de formação, de prevenção e atividades terapêuticas, quer em regime ambulatório, quer em regime residencial. Tinha também, até há bem pouco tempo, e desde 2001, protocolos assinados no capítulo da adição, com o SNS, permitindo que pacientes civis fizessem parte de programas de reabilitação, numa área em que o SNS era claramente deficitário (Marinha, 2001a).

Esta Unidade possuía, ainda, protocolos com muitas outras unidades do domínio público e privado, como a empresa Pactogest/Fernave (Marinha, 2000), a empresa de medicina do trabalho *Ergonomics* (Marinha, 2001b), o Arsenal do Alfeite (Marinha, 2002), e com a empresa Portucel (Marinha, 2009).

Com a migração da UTITA para o HFAR, as instituições em causa foram informadas da mudança de titular e da intenção de manter os protocolos (HFAR, 2014a), na sequência de inspeção anterior pelo SNS (IGAS, 2013).

A UTITA também recebe agentes da GNR e PSP, através do HFAR. Do mesmo modo, no contexto do HFAR, os serviços da UTITA vão continuar a ser disponibilizados, a título particular, mediante decisão superior, a pacientes civis fora do SNS, tal como antes acontecia (Marinha, 2008).

A estatística da UTITA no ano de 2015 apresenta-se no Quadro 5 (exclusiva para o programa residencial) e no Anexo B (toda a atividade).

**Quadro 5 – UTITA: Residentes Civis**

| ANO | M | F | TOTAL |
|---|---|---|---|
| 2009 | 27 | 10 | 37 |
| 2010 | 31 | 3 | 34 |
| 2011 | 32 | 9 | 41 |
| 2012 | 13 | 2 | 15 |
| 2013 | 8 | 3 | 11 |
| 2014 | 6 | 4 | 10 |
| 2015 | 8 | 2 | 10 |
| **TOTAL** | **117** | **31** | **148** |

Fonte: (EMGFA, 2015b, p. 247) e (UTITA, 2016) [38]

5.3.1.4. Protocolos do HFAR

Ao presente, o HFAR tem dificuldades estruturais, fruto do processo de restruturação e reequipamento, necessários após a fusão (EMGFA, 2015a) e, conforme já se explicou atrás, tem que referenciar os doentes para o SNS em múltiplas situações clínicas, começando por aquelas que envolvem a urgência.

Por outro lado, tem, atualmente, dois protocolos importantes, no sentido de suprir as suas necessidades imediatas: (1) um protocolo com a Fundação Champalimaud (HFAR, 2014b), que prevê "[…] O apoio do Centro Clínico Champalimaud, em todas as áreas que este possa providenciar […]". Aquele protocolo prevê que, sempre que o curso clínico do paciente obrigue a uma transferência, esta deve ser efetuada para o HCV, com custas suportadas pelo Instituto de Ação Social da Forças Armadas (IASFA) e (2) um protocolo com uma instituição particular[39] para suprir a falta de enfermaria psiquiátrica atualmente em construção (EMGFA, 2015a). Existem outros protocolos diretamente com o HCV, que serão detalhados em secção própria.

[38] Nota: A diminuição do número de utentes admitidos está relacionada com as alterações no processo de admissão: anteriormente o pedido do termo de responsabilidade era feito diretamente pela UTITA e, atualmente, este tem de ser elaborado pelos Centros de Atendimento Toxicodependências (CAT)/ Equipas terapêuticas (ET).

[39] Não havendo atualmente capacidade para internamento em Psiquiatria, este é disponibilizado através de protocolo com a Clínica Psiquiátrica de S. José, na proximidade do HFAR/PL (EMGFA, 2016).

Todos os outros protocolos são com o LMPQF, a propósito de dispositivos de reabilitação oral (HFAR, 2014c), para os medicamentos hospitalares (HFAR, 2014d) e, finalmente, para produtos e dispositivos médicos de apoio (HFAR, 2014e).

Não existe nenhum protocolo com um serviço de urgência do SNS, da zona metropolitana de Lisboa, para recurso em caso de emergência[40].

### 5.3.2. Interfaces com a Rede Privada de Saúde

A RPS e apesar de que "[…] O HFAR tem por missão prestar cuidados de saúde diferenciados aos militares das Forças Armadas, bem como à família militar e aos deficientes militares […]", de acordo com o DL n.º 84/2014 (MDN, 2014b), tem sido a grande beneficiária das insuficiências do SSM. Atentemos então ao facto de que o número total de beneficiários do IASFA ser de 135 028, destes, 69 737 são beneficiários titulares, sendo 65 291 familiares (IASFA, 2015). Por outro lado, há que referir que estes beneficiários se estendem por todo o território nacional, de modo que cerca de 30% reside no Distrito de Lisboa, percentagem que aumenta para 50%, quando se juntam os distritos de Leiria, Santarém e Setúbal (IASFA, 2015). Pelo que, do total de potenciais utentes do HFAR, há a referir que muitos vivem longe, o que anula o fator proximidade e se constitui como motivo de afastamento desta população do seu hospital. Esse facto acentuou-se nos últimos anos, acreditamos que pelas dificuldades que a reorganização do SSM acarretou e pelo aumento da oferta privada organizada e bem publicitada. Acresce, ainda, que o valor da taxa moderadora, para familiares, é menor na RPS do que no HFAR.

Esta última constatação é bem patente no documento público de um utente, descrito deste modo: "[…] A minha esposa, beneficiária da ADM […] foi a uma consulta de dermatologia. A esta consulta […], no HFAR, correspondeu uma taxa moderadora […] que corresponde ao dobro do que teria de pagar […], numa das muitas clínicas protocoladas […]". Este documento, de autor anónimo, acessível na página da internet da Associação dos Oficiais das Forças Armadas (AOFA) (AOFA, 2014), termina deste modo: "[…] A intenção parece ser, claramente a de, desviando os doentes dos hospitais militares […] transferir verbas do sistema de saúde dos militares para o sector privado […]". Na verdade, é difícil perceber o porquê da diferença de valor, que também ocorre com utentes da ADSE, nos hospitais públicos. Ora no acordo IASFA/HFAR, na sua Cláusula 3ª, estipula-se que os preços, para não-titulares, a

[40] De acordo com o Chefe do Departamento de Administração e Finanças do HFAR, chegaram a existir negociações com o Centro Hospitalar de Lisboa Norte, que tem o Serviço de Urgência no Hospital de Santa Maria, bastante próximo portanto do HFAR/PL.

praticar no HFAR são equiparados aos preços que os doentes da ADSE pagariam nos hospitais do SNS (IASFA, 2013), com descontos, exceto para as consultas. O mesmo princípio está vertido no DL n.º 167/2005, de 23 de setembro, que determinou a fusão dos três subsistemas (dos Ramos) e a sua convergência com as regalias/obrigações da ADSE[41]. Daí decorre que os preços em vigor, no regime convencionado, são os mesmos que para aquele subsistema[42] (MS, 2016), mais baratos do que nos hospitais públicos.

Na Tabela 4 apresentam-se apresentam-se os centros mais beneficiados pelas convenções do IASFA no ano de 2014 (os últimos valores disponíveis).

**Tabela 4 – Encargos ADM: as principais instituições beneficiárias**

| POSIÇÃO | ENCARGOS DO REGIME CONVENCIONADO<br>ENTIDADES QUE MAIS FATURARAM À ADM EM 2014 | VALOR |
|---|---|---|
| 1º | HOSPITAL DA LUZ, SA | 3.860.720,25 € |
| 2º | HOSPOR, HOSPITAIS PORTUGUESES, SA | 2.975.365,17 € |
| 3º | HOSPITAIS PRIVADOS DE PORTUGAL - HPP CENTRO SA | 2.935.988,14 € |
| 4º | CVP - SOCIEDADE DE GESTÃO HOSPITALAR, S.A. (a) | 2.154.058,21 € |
| 5º | CENTRO CLÍNICO CHAMPALIMAUD | 1.761.441,81 € |
| 6º | CLISA - CLINICA DE SANTO ANTONIO | 1.141.666,78 € |
| 7º | HOSPITAL DA ARRÁBIDA-GAIA | 1.107.606,00 € |
| 8º | HOSPITAL DA LUZ - CLÍNICA DE OEIRAS | 1.017.583,82 € |
| 9º | INSTITUTO DAS IRMAS HOSPITALEIRAS DO SAGRADO CORAÇAO DE JESUS (b) | 949.041,29 € |
| 10º | HOSPITAL PARTICULAR DO ALGARVE, SA | 759.746,48 € |
| 11º | HOSPITAL CUF INFANTE SANTO | 754.668,32 € |
| 12º | HOSPITAL CUF DESCOBERTAS | 705.950,25 € |
| 13º | HOSPITAL DA ORDEM TERCEIRA | 563.606,47 € |
| 14º | HOSPITAL PRIVADO DE BRAGA | 544.821,96 € |
| 15º | HOSPITAL CUF TORRES VEDRAS, S.A. | 511.945,62 € |
| 16º | HPA - HOSPITAL PARTICULAR DE ALMADA | 501.862,36 € |
| 17º | CLIRIA-HOSPITAL PRIVADO DE AVEIRO | 467.845,36 € |
| 18º | LINDE SAÚDE, LDA | 455.702,01 € |
| 19º | HOSPITAL CUF CASCAIS, S.A. | 414.093,76 € |
| 20º | CENTRO HOSPITALAR S. FRANCISCO, SA | 411.598,17 € |

a) Acordo baseado na Tabela de Preços do Serviço Nacional de Saúde até 30 de junho de 2014
b) Acordo em vigor das ex-ADM's

Fonte: (IASFA, 2015)

[41] Nomeadamente o desconto obrigatório para o subsistema.

[42] Atualmente 3,49 euros (clínica geral) e 3,99 euros (especialidades), como copagamento pela consulta na RPS (ADM, 2016) e de 7,5 euros propostos para a consulta de especialidade nos hospitais públicos (Visão, 2012). Este último valor tem atualização anual, sendo que o valor em vigor da taxa moderadora em 2015 foi de 7,75 euros (MS, 2016) – vide Anexo C.

Assim, a RPS constitui-se atualmente como um parceiro fundamental na saúde dos militares e da sua família. Neste particular, é interessante salientar que outros autores, sobre o mesmo tema, no passado, propunham exatamente um fluxo de sentido oposto, com a abertura do HFAR a outros subsistemas de saúde, inclusive à ADSE de forma a "[…] Criar por um lado a dimensão necessária, e por outro, a otimizar os recursos, físicos, humanos, e técnico-científicos […]" (Silveira, 2013).

### 5.3.3. Interfaces com a Cruz Vermelha Portuguesa

Está prevista legalmente (MDN, 2014a) a colaboração sinérgica entre o complexo do HFAR e a CVP, nomeadamente a nível hospitalar, em todas as complementaridades vistas como "benefícios mútuos". Aquele desiderato já foi materializado nalguns protocolos. Num deles, diretamente com o HCV, o HFAR/PL tenta suprir as suas limitações orgânicas em relação aos deficientes militares (HFAR, 2015). Outro protocolo médico importante é o protocolo tripartido HFAR/CVP/IASFA. Este assenta num acordo de "complementaridade clínica" entre o HFAR e o HCV no sentido de limitar as insuficiências criadas pela reorganização do SSM (MDN, 2014d). Através daquele protocolo, todos os beneficiários da ADM, titulares, estão isentos de copagamentos, quer em ambulatório, quer no internamento. Os beneficiários não titulares estão apenas isentos do copagamento no internamento. No espírito do acordo está "[…] A necessidade de definir e normalizar o tipo de encargos a suportar pelos beneficiários da ADM que recorram ao HFAR e possam vir a ser encaminhados, por referenciação clínica, em regime de complementaridade, para o Hospital da Cruz Vermelha […]". Conclui-se, daquele modo, que o HCV tem recursos sobrantes que está disposto a partilhar com o SSM.

Também existem protocolos semelhantes com a CVP noutras zonas do país, como em Braga (MDN, 2014e) e em Ponta Delgada (MDN, 2014f), que podem incluir cuidados continuados (MDN, 2014a).

### 5.3.4. Outras Interfaces entre as Forças Armadas e a Saúde Civil

Estas interfaces referem-se a atividade não diretamente relacionada com a prática médica (clínica), ou dependente de estruturas exclusivamente da área médica assistencial. Contudo, porque consideramos este conhecimento importante, apresentamo-lo detalhadamente no Apêndice G.

### 5.4. Opinião das personalidades do Sistema de saúde militar quanto às complementaridades

As opiniões dos entrevistados (Duarte, 2016) (Sousa, 2016) (Alfarroba, 2016) (Santos, 2016) (Domingos, 2016) quanto à temática das complementaridades convergem na preocupação quanto às dificuldades estruturais do HFAR. Propõem que as complementaridades devem ser implementadas através de centros de excelência, em determinadas áreas clínicas, que seriam disponibilizadas ao SNS. Entre estas, salientam, o Serviço de Cirurgia Plástica do HFAR. No mesmo sentido, admite-se que o HFAR poderia constituir-se como um centro de excelência no tratamento do trauma.

Ao presente, aqueles responsáveis, exprimem uma forte preocupação quanto ao "esvaziamento" das competências clínicas do HFAR (com risco deste se tornar um hospital "exíguo"), já que, como reforçaram várias personalidades, "[…] Não recolheu as competências existentes antes da reestruturação do SSM". Uma das razões para esta situação prende-se com as grandes dificuldades materiais e em pessoal que atingem o HFAR, cuja resolução se espera pronta. Mais se afirma, que, no respeitante à alocução de recursos, o entendimento terá que começar nos Ramos.

Em relação ao incremento de protocolos com o SNS, nenhum dos entrevistados está em desacordo, numa perspetiva mutuamente benéfica. Coloca-se mesmo a ênfase nas potencialidades da formação clínica dos MedMil, através desses protocolos. Um destes poderia materializar-se, desde já, através da participação num Serviço de Urgência Central. Aquele desiderato permitiria aos utentes militares um recurso em emergência com maiores capacidades e facilitaria os aspetos clínicos e administrativos[43]. Por outro lado, existiriam potencialidades para o HC, se integrado no dispositivo de Proteção Civil.

Finalmente, em relação à CVP, todos os entrevistados aceitam a colaboração com esta instituição, especialmente em contexto humanitário. Admite-se até, que uma maior interpenetração com o HCV poderia reproduzir: "[…] Um grande grupo hospitalar, que seria um ator importante na saúde nacional, podendo ombrear com os grandes grupos privados […]". Contudo enfatiza-se que os protocolos com o HCV, no modelo atual, correm o risco de esvaziar o HFAR/PL. Aceita-se, ainda assim, que uma integração parcial do HCV – uma instituição privada – no SSM, noutro contexto jurídico (sob jurisdição pública ou militar), permitiria verdadeiramente um incremento técnico ao SSM[44]. As convenções/

[43] Por exemplo através de uma equipa médica exclusivamente militar entrar na rotação geral, das equipas de serviço.

[44] Ainda que os entrevistados não acreditem que a CVP aceitasse aquele enquadramento.

protocolos com o HCV e com a RPS, acentuam, devem ser transitórios, dentro do "estritamente necessário".

Reforçou-se, finalmente, de forma consensual a intenção de atribuir ao HFAR capacidade sobrante, a disponibilizar em caso de catástrofe.

## 6. EXEMPLOS INTERNACIONAIS DA RELAÇÃO SAÚDE MILITAR/SAÚDE CIVIL

O objetivo desta secção é de analisar as soluções que outros países apresentam na relação Saúde Militar/Saúde Civil. Consequentemente, iremos estudar os sistemas de saúde de alguns países da OTAN, que foram eleitos por apresentarem experiências recentes de reestruturação e apresentarem objetivos estratégicos semelhantes.

Pretende-se que esta secção seja sintética e sempre evidenciando as eventuais ligações entre os SSM existentes e o mundo médico civil, do país em questão. O enfoque centra-se quer na ligação entre as estruturas de Saúde Militar/Saúde Civil, quer na relação entre as CMM e as CMC.

### 6.1. Espanha

Em Espanha, os Sistemas de Saúde do Exército, Marinha e Força Aérea foram integrados, em 1989, num serviço de saúde conjunto do Ministério da Defesa, chamado *Cuerpo Militar de Sanidad* (CMS). Este Corpo Militar de Saúde compreende um conjunto de oficiais médicos veterinários, farmacêuticos, médicos dentistas, psicólogos e enfermeiros. (Charrua, 2008, p. 76). O CMS está enquadrado na *Subsecretaría da Defensa*, e depende do *Jefe del Estado Mayor de la Defensa*. Tem a missão de prestar apoio clínico, preventivo e pericial às FA Espanholas. O CMS é descrito como: *"[…] El Cuerpo es, intrínsecamente, tan militar como sanitário[…]"*, reforçando o caracter único dos SSM, em qualquer país. A *Inspeccion General de Sanidad* é a autoridade máxima no CMS e o *Inspetor General de Sanidad* é a autoridade máxima da saúde militar espanhola (o *Surgeon General*, da tradição anglo-saxónica), ao presente um major-general médico. Os SS dos Ramos, mantêm, contudo, a sua própria organização e comando para o apoio direto às suas forças na MO, dependentes do General *Inspetor de Sanidad* (Almanac, 2015, p. 181).

#### 6.1.1. Estruturas do Sistema de Saúde Militar Espanhol

O SSM espanhol inclui: um diretório de medicina curativa; um diretório de medicina preventiva; um centro para a recolha de sangue e derivados;

um centro para medicina aeroespacial; um centro farmacêutico militar e um centro veterinário militar. Existem três hospitais militares (Madrid-700 camas; Saragoça-300 camas e Cádiz-300 camas) e, ainda, clínicas ambulatórias em Ceuta; Melilla; Valência; El Ferrol e Cartagena (Almanac, 2015, p. 182).

Em termos operacionais, o SSM espanhol inclui no Exército: capacidade de projeção de *Role* 1 a *Role* 3[45]; na Marinha uma capacidade embarcada até *Role* 2; na Força Aérea a capacidade de transportar uma unidade com capacidade Role 2 (Almanac, 2015, p. 182).

Como exemplo da capacidade clínica do SSM espanhol, verificamos que o Hospital Central da Defesa de Madrid (*Hospital Gómez Ulla*), equipado com heliporto, é muito diferenciado. Está acreditado para a extração e transplante de órgãos, particularmente do foro hematopoiético e da córnea. É ainda uma referência nacional para casos de contaminação Nuclear Biológica e Química (NBQ) e para as pandemias (SM, 2015, pp. 3-8).

Em termos académicos, aquele Hospital tem um protocolo com a Universidade de Alcalá, para que seja utilizado para fins docentes em ciências biossanitárias, estando, portanto, também acreditado como Hospital Universitário (MDefensa, 2007). Em termos de interpenetração civil, o *Hospital Gómez Ulla* está integrado na rede sanitária de Madrid há cerca de cinco anos (20minutos, 2010). Recebe doentes de dois "distritos" de Madrid: Latina e Carabanchel (MSSI, 2016) . Esta integração inclui o apoio a situações emergentes para pacientes civis. O Hospital continua em evolução e, em 2015, abriu uma nova unidade de isolamento para fazer frente aos acontecimentos e adaptações que resultaram da pandemia por Ébola (SM, 2015, pp. 3-8). Finalmente, existem médicos civis contratados nos hospitais militares, suprindo as carências criadas pelo número insuficiente de MedMil, particularmente para guardas médicas[46] (ECD , 2013).

### 6.1.2. Carreira Médico-Militar Espanhola

O SSM espanhol tinha em 2015, 816 médicos (Almanac, 2015, p. 181) das várias especialidades, incluindo MGF. Contudo experimentou uma grande crise no preenchimento das vagas para médicos, por várias razões: (1) os

[45] Role corresponde a capacidade médica para tratamento. Role 1=cuidados de saúde primários, suporte básico de vida e inclui abordagem inicial de trauma; Role 2=Suporte avançado de vida; cirurgia "life-saving"; Role 3=pode incluir cuidados intensivos; Cirurgia Geral e Ortopédica; Role 4=todos os meios diagnósticos e terapêuticos disponíveis, geralmente um centro médico de referência, afastado da linha da frente (JP4-02, 2012).

[46] As guardas médicas são melhor pagas aos médicos civis do que aos médicos militares, o que tem causado muita polémica.

MedMil espanhóis auferiam pelo posto militar e não pela sua diferenciação clínica, que seria substancialmente maior pelo padrão civil daquele país; (2) a vida militar espanhola obriga a mudar de residência frequentemente; (3) a carreira do médico-militar tornou-se menos atraente do ponto de vista clínico, pelo encerramento de hospitais e pelo facto de muitos militares serem encorajados a contratar seguros de saúde com entidades civis, quando antes eram maioritariamente tratados em hospitais militares, reduzindo efetivamente o interesse clínico da prática militar e, por fim, (4) a Condição Militar impõe incompatibilidades aos médicos, bastante mais estritas do que a medicina civil espanhola, o que na prática limita a acumulação com a atividade privada[47].

Assim, face à não-admissão e também à crescente saída de médicos para a vida civil/reserva, procurando melhores condições, a Defesa espanhola, em 2006, produziu um plano que buscava incrementar a entrada de médicos nas fileiras e fomentar a retenção[48]. Este plano previa a aceitação de médicos estrangeiros nas fileiras (fundamentalmente recrutados na América do Sul) e abrir vagas para especialidades, a candidatos médicos civis espanhóis, dispensando-os do exame de seriação necessário para entrar nas especialidades médicas em Espanha. A admissão nestas condições implicava um maior compromisso de permanência. Estes incentivos foram ainda reforçados com um complemento salarial previsto de 600 euros para os MedMil[49]. Finalmente, a saída precoce de médicos das fileiras terá sido parcialmente contida pela crise económica dos últimos anos, que também atingiu Espanha (MedMir, 2012).

Desde 2012, as academias militares abriram vagas para candidatos ao curso de medicina (CursMed), que estudam na Academia Médica Militar de Madrid, ligada ao Hospital Universitário Gómez Ulla (RED, 2015). Estes candidatos irão cumprir os tirocínios próprios do CursMed, e os tirocínios próprios da carreira militar (ED, 2015). Espera-se que assim o grau de retenção aumente. Procura-se, também, que os MedMil mantenham uma carreira com todas as certificações civis, inclusive as do ensino, encorajando-se os doutoramentos em medicina (SM, 2015, p. 16).

[47] Informação prestada por MedMil espanhol, que solicitou o anonimato.

[48] Inquestionavelmente, o recrutamento e a retenção são questões complexas, não havendo uma solução única, procurando-se alternativas às abordagens tradicionais de recrutamento e retenção de pessoal (Lobo, 2012)

[49] Mesma fonte anónima.

## 6.2. França

O *Service de Santé des Armées* apresenta, tal como em Espanha, um sistema integrado de Saúde Militar, criado em 1968 e reforçado em 2000. O *Surgeon General* é um tenente-general médico, que é responsável pela *Direction Centrale du Service de Santé des Armées*, por sua vez dependente do CEMGFA francês. O *Surgeon General* também se coordena com a componente do SSM dos Ramos, necessário aos cuidados de saúde primários aos militares de cada Ramo. O lema do SSM francês é fornecer suporte médico para as FA "Em todo o lado, sempre e em quaisquer circunstâncias operacionais", e é considerado de grande importância estratégica para as FA francesas (Godart, 2007). O SSM francês assume uma vertente de contribuição para a segurança do território nacional (nomeadamente biológica e NBQ). Afirma-se, claramente, a colaboração no SNS francês em circunstâncias normais, bem como, participando na defesa estratégica de ameaças à população civil, no próprio território, em crises como as pandémicas (Almanac, 2015, p. 78) .

O pessoal médico do SSM francês é constituído por 1800 MedMil, 4700 enfermeiros, 2700[50] técnicos de saúde (incluindo paramédicos) e 5100 civis cuja diferenciação inclui médicos (1200), enfermeiros e outros técnicos de saúde. Cerca de 60% de todo o pessoal médico é do sexo feminino (Garrabe, 2010).

O SSM Francês está organizado em cinco componentes:

1. Centros de Saúde [55 em território europeu e 18 no resto do mundo (Figura 14)];
2. Hospitais Militares muito diferenciados e também espalhados estrategicamente pelo país (Figura 14);
3. O Instituto de Defesa Biomédica, em Paris, leva a cabo investigação contra armas convencionais, riscos biológicos naturais ou provocados; ameaças NBQ, adaptação humana a ambientes extremos e a sua integração nos diversos sistemas de armas;
4. Componente de Educação médica - o ensino em saúde é proporcionado por três instituições: a *École du Val-de Grâce*, em Paris, para enfermagem, a Faculdade de Medicina Militar, em Lyon, e a Escola de Pessoal Paramédico, em Toulon. Em colaboração com universidades civis locais, todos os licenciados militares têm credenciação nacional válida nas suas áreas. Ao mesmo tempo, todo o pessoal de saúde tem formação militar paralela, para preparação para a MO;

[50] Outra fonte, (MDefense, 2010), afirma que inclui ainda 5100 paramédicos militares (nas unidades) constituindo a base do SSM.

5. O Diretorado de Logística Médica é a instituição responsável por toda a logística médica (fármacos, apósitos, etc), no território francês e por todo o mundo (Almanac, 2015, pp. 79-80).

### 6.2.1. Estruturas do Sistema de Saúde Militar Francês

De acordo com Garrabe (2010), os nove hospitais do SSM têm no seu conjunto 2722 camas, extensíveis para 3144 camas em tempo de crise (de 230 a 380 camas por hospital). Os hospitais procuram desenvolver especializações com uma orientação operacional: (1) Medicina Hiperbárica em Toulon, Paris e Metz; (2) agressão radionuclear (Toulon, Clamart, Metz; Brest, Lyon, Bordeaux); (3) Tratamento de agressão química (Clamart, Paris, St, Maude, Lyon, Marselha); (4) Tratamento de queimados (Clamart) e, por fim, (5) agressão biológica (todos, exceto Lyon).

Todos os hospitais partilham uma dupla missão. A primeira dita soberana de apoio às FA francesas e a segunda missão é a de um hospital público, integrado no SNS francês. A primeira missão inclui duas facetas: (1) a participação orgânica na preparação de forças (aptidão, exercício, prevenção) e (2) a projeção de equipas médico-cirúrgicas para os vários teatros operacionais. Esta é a missão principal dos hospitais militares, correspondendo a uma média de 92 médicos presentes ao longo do ano, no conjunto dos teatros operacionais (Garrabe, 2010).

No apoio à MO, as capacidades do SSM militar francês são totalmente abrangentes tendo sempre, e por vários meios, capacidade de projeção de "Role 3", sendo que os Hospitais Militares Franceses têm todos capacidade ao nível do Role 4 (Almanac, 2015, p. 80).

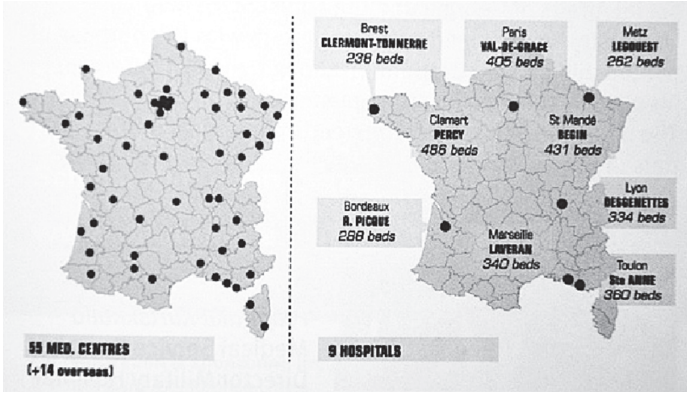



**Figura 14 – Estruturas nacionais do Sistema de Saúde Militar Francês**
Fonte: (Almanac, 2015, p. 79).

### 6.2.2. Carreira Médico-Militar Francesa

A CMM inclui especialistas hospitalares e médicos de MGF, que constituem, tal como no sistema de saúde público francês, a base do atendimento médico. A MO está a cargo de MedMil de MGF, como é o caso dos navios[51]. Existem diferenças económicas entre a CMM e a CMC daquele país (FM, 2004), embora esta pesquisa seja sensível e difícil, verificámos, todavia, que a carreira militar é prestigiada em França. As formações são facilitadas pelo SSM e, em tudo, existe equivalência com a vida civil[52]. Excecionalmente, são recrutados especialistas, mas apenas em situações de carência, por passagens precoces à situação de reserva.

## 6.3. Reino Unido

Os *Defense Medical Services* (DMS) são o órgão de Saúde das FA britânicas. Os DMS são uma estrutura conjunta, sob o *Surgeon General*, um Oficial general médico de três estrelas: o *Headquarters Surgeon General* (HQSG). O DMS compreendem ainda o *Joint Medical Command* (JMC), *Defence Primary Healthcare* (DPHC) e os SS dos Ramos (Marinha, Exército e Força Aérea). Naturalmente o HGSG está na dependência do EMGFA britânico, o *Joint Forces Commmand (JFC)* (Almanac, 2015, p. 98).

O lema dos DMS é *"Fit for task"*, aludindo à missão principal do DMS: assegurar a capacidade física e mental dos militares, no território do Reino Unido e em todo o mundo, dependendo da missão. Os DMS tentam ser abrangentes e incluem cuidados de saúde primários, medicina dentária, hospitalização, apoio psicológico e acesso a especialidades médicas. É, desde logo, assumida a componente civil dos DMS. Assim, nos DMS, encontramos os militares dos próprios DMS e do serviço nacional de saúde britânico – *National Health Service* (NHS) e, nalguns casos, estruturas de saúde próprias das regiões com autonomia, instituições sociais (semelhantes à Misericórdia Portuguesa) e outras organizações privadas de suporte social. Os DMS na verdade têm uma componente civil desenvolvida, contando ainda assim com 9100[53] militares, 6900 no ativo e 2200 reservistas (DMS, 2016), que trabalham lado a lado com funcionários públicos de saúde, para atingir os objetivos propostos (DMS, 2016). Na verdade a permanência no serviço pode ser temporária, nomeadamente para adquirir uma valência técnica (Health Careers, 2015).

[51] Por exemplo no navio de apoio logístico TCD Siroco, que tem um hospital embarcado, onde o autor esteve, durante uma semana, em junho de 2015.
[52] Informação por cortesia da CMG Fabienne Lagrogne, médica chefe do TCD Siroco.
[53] Em 2012 haviam 2465 civis (Richardson, 2012).

### 6.3.1. Estruturas do Sistema de Saúde Militar Britânico

O HQSG é o órgão estratégico de topo do SSM britânico: (1) define os objetivos estratégicos para a Defesa; (2) define os objetivos de saúde primária, para os militares e (3) coordena os destacamentos médicos com os SS dos Ramos. Outras funções são o desenvolvimento da ciência médica militar, a avaliação técnica da performance do pessoal médico e a manutenção da infraestrutura dos DMS (2009).

O JMC é o órgão de nível tático do SSM britânico. Tem pessoal dos três Ramos do SSM britânico. Nas suas responsabilidades incluem-se o treino para atingir *"operational requirements and medical excellence"* e, muito importante, assegura o Role 4, com estruturas de saúde civis. Finalmente é o JMC que coordena o contrato de especialistas médicos para trabalhar nos DMS. O JMC tem quatro localizações: (1) DMS (W) suporta as unidades do oeste do Reino Unido e coordena uma biblioteca médica especializada na defesa; (2) *Royal Centre for Defence Medicine*, baseado num hospital público em Birmingham; (3) *Defence Medical Rehabilitation Centre*, em Surrey que é um centro de reabilitação, muito abrangente e, por fim, quatro *Minisitry of Defence Hospital Units,* integradas em hospitais NHS: Plymouth, Frimley Park (Surrey), Souh Tees and Portsmouth. (Almanac, 2015, p. 99)

O DPHC é responsável pelos cuidados de saúde primários (incluindo tratamento dentário) a todo o pessoal militar. Constitui-se como a pedra angular dos DMS (2016).

Os Ramos têm (1) *The Royal Naval Medical Services,* cuja responsabilidade é prover os navios de pessoal médico, embarcado, enfatizando o treino para a projeção operacional a partir do meio naval; (2) *The Army Medical Services* responsáveis pelo apoio operacional ao exército inglês e pela projeção da maioria dos *Field Hospitals* britânicos[54]. Para tanto, dividem-se em *Royal Army Medical Corps, Royal Army Veterinary Corps; Royal Army Dental Corps e Queen Alexandra`s Royal Army Nursing Corps,* e, por fim, (3) *The Royal Air Force Medical Services,* que tem como base um quadro de especialistas médicos, enfermeiros e técnicos, na Reserva, com treino em evacuação aeromédica (MEDEVAC). De notar que a grande maioria destes, são quadros do NHS, que são ativados quando é operacionalmente necessário. Esta estrutura é também a autoridade em medicina aeronáutica militar do país (DMS, 2016).

A filosofia do SSM britânico é a de assegurar, com o menor gasto económico, a melhor qualidade de cuidados. Assim, o *Queen Elisabeth Hospital*, em Birmingham, é o hospital que recebe mais militares feridos no Reino Unido. Este

[54] Hospitais de campanha, que constituem a base do apoio sanitário, no terreno, em operações militares.

hospital de excelência tem a unidade de cuidados intensivos maior do mundo, num só piso, com 100 camas. É um hospital universitário e tem capacidade para receber MEDEVAC de todo o mundo (Almanac, 2015, p. 100).

Em termos de meios para projeção de forças, os DMS conta principalmente com o Navio *RFA Argus*, que tem 100 camas embarcadas e capacidade de Role 3: incluindo 10 camas de terapia intensiva; 20 camas de "grande dependência" e 70 camas gerais. A guarnição médica do navio provém dos três Ramos, mas são predominantes os médicos especialistas, reservistas[55] ou civis sob contrato, que laboram habitualmente nas alas militares dos DMS nos hospitais do NHS (Almanac, 2015, p. 101) .

Existe um centro para a coordenação da MEDEVAC (*RAF Brize Norton*), que tem uma área médica tática específica, capaz de reunir as especialidades importantes para cada MEDEVAC, de abrangência mundial. Em termos práticos, em operações de guerra, os feridos são evacuados de helicóptero para um *Field Hospital* (dependente do exército), com capacidade Role 2. Aí o doente é avaliado, quanto à capacidade para viajar. Assim, poderá ser, imediatamente, enviado para o Reino Unido ou ser enviado para o *RFA Argus*, para posterior estabilização. Este sistema tem sido usado com sucesso em múltiplos cenários de guerra, incluindo as duas guerras do golfo pérsico (Almanac, 2015, p. 101).

### 6.3.2. Carreira Médico-Militar Britânica

Pelo exposto, é fácil perceber que existe uma quase perfeita interpenetração entre a CMM/CMC britânicas, já que quase todos os médicos especialistas (reservistas ou não) exercem a sua profissão em contexto hospitalar civil. O sistema aliás, em tempo de paz, assenta na prestação de médicos generalistas, mais próximos do militar do ativo. Por outro lado, os médicos civis podem fazer, através do patrocínio dos DMS, formações em especialidades médicas, sendo posteriormente admitidos e com níveis relativamente baixos de abandono, cerca de 10% (DMS, 2015).

De resto, a filosofia do Ministério da Defesa Britânico está bem clara no que às remunerações diz respeito: *"[…] We believe that DMS pay should be broadly comparable with that in the NHS […] to continue to recruit, retain and motivate sufficient numbers of Medical and Dental Officers […]"*[56], valorizando-se, desta forma, a retenção do pessoal médico mais diferenciado (Steele, 2014).

[55] Entende-se por reservista neste contexto, um médico que deixou o ativo, mas os DMS solicitam a sua prestação, em caso de necessidade operacional (Health Careers, 2015).

[56] Trata-se de manter o salário igual para idêntica diferenciação, entre profissionais militares ou civis. O objetivo proposto pelo aludido "diferencial de carreira".

Na verdade, muitos médicos consideram uma comissão nos DMS como uma experiência valiosa e gratificante nas suas carreiras (Silva, 2014).

## 7. CONCLUSÕES

A relação entre a Medicina Militar e a Medicina Civil, que se procurou analisar neste trabalho, seguiu três linhas de investigação: as carreiras médicas; a relação entre as estruturas de saúde militar com a saúde civil e, por fim, a análise de paradigmas estrangeiros no que diz respeito àquela relação.

A CMM está fortemente desatualizada em relação à realidade civil. É regida por legislação antiga[57] e não inteiramente cumprida pelos Ramos. A Marinha é o Ramo que está mais distante da realidade civil, uma vez que não apresenta qualquer provisão para a adequação da promoção militar, aos graus de progressão técnica da carreira. A desadequação clínica das carreiras tem ainda uma expressão económica.

A atribuição de funções operacionais a especialistas hospitalares, dada a quase total ausência de médicos de MGF, é um dos principais problemas da gestão da CMM. Essa situação implica uma forte desmotivação profissional. Ao longo dos anos foram efetuadas tentativas de resolução da situação pela criação de uma carreira médica operacional, que nunca se materializou.

Estamos, pelo exposto, capazes de confirmar a H1, a necessidade de implementar um novo paradigma para as CMM, e respondemos à QD1.

Quanto à interligação entre as capacidades do SSM e a Saúde Civil, elencaram-se as várias capacidades do SSM, que inclui centros que já colaboram, em grande medida, com a saúde civil. Nestes incluem-se o CMSH, CMA e a UTITA. Acredita-se, contudo, que os protocolos do HFAR com instituições como a CVP, bem como os protocolos da ADM com a RPS correm o risco de limitar o desenvolvimento técnico do HFAR. Admite-se que, ao contrário, deve ser o HFAR a facilitar a entrada a pacientes civis. No mesmo sentido, a criação de outros centros clínicos de excelência, poderia, potenciar o desenvolvimento e sustentação do HFAR.

Estamos, portanto, em condições de confirmar a H2, uma vez que as complementaridades do SSM com a saúde civil podem ser melhoradas, e respondemos à QD2.

Na secção 4, analisámos os SSM de três países a Espanha, França e o Reino Unido. Nesses três países existe sempre alguma forma de interpenetração entre

[57] Produzida em 1977, da responsabilidade do Conselho da Revolução.

o SSM e o SNS. O Reino Unido prescindiu mesmo dos hospitais militares e usa estruturas do SNS britânico. A CMM beneficiou com aquele desiderato, na equivalência técnica e na motivação.

No estudo dos SSM estrangeiros facilmente se torna claro que a maior interpenetração/complementaridade das estruturas é fundamental para a equivalência entre as CMM e as CMC. Podemos, deste modo, confirmar a H3, uma vez que existem modelos internacionais de SSM que já articulam com vantagem carreiras e serviços com a respetiva saúde civil, e respondemos à QD3.

Neste trabalho, admitimos ter contribuído para o conhecimento da forma que seguidamente apresentamos:

1. Quanto à CMM, verificamos que existe um grande descontentamento dos MedMil. Esse descontentamento assenta em vários pilares:
   - A não equiparação das carreiras;
   - A não valorização pelos próprios da atividade operacional e o sentimento de que esta não é importante para a promoção;
   - A diferença de progressão na carreira entre os Ramos, exposta agora pela fusão das estruturas médicas;
   - A diferença de remuneração MedMil versus médicos civis;
   - A interface técnica com a medicina civil é vista como benéfica, mas tem que ser melhorada;
   - O paradigma internacional é o da equivalência técnica das carreiras.

2. Nas complementaridades entre a Medicina Militar e a Medicina Civil, verificámos:
   - Que existem, já no presente, múltiplas pontes entre a medicina militar e a medicina civil;
   - Que essas pontes dependem de centros de excelência, que nasceram do conhecimento e especificidades militares, que alguns centros civis já possuem;
   - Que o HFAR tem dificuldades orgânicas que obrigaram à criação de protocolos com instituições da medicina privada;
   - Que a RPS é um grande prestador de serviços clínicos aos militares

através de convenções promovidas pelo IASFA, aliás favorecidas pela taxa moderadora/copagamento;

- Que a CVP, uma instituição de direito privado e tutela militar, tem suprido algumas das carências do HFAR; contudo, não está integrada no SSM;
- Registámos que o fluxo de saída de doentes para outras instituições do domínio público ou privado, pode, a breve trecho, tornar o HFAR um hospital "exíguo" em termos clínicos;
- Finalmente, médicos e peritos reconhecem que uma maior abertura do SSM ao privado, em termos clínicos, promoveria benefícios tangíveis e intangíveis da maior importância, nomeadamente na imagem do SSM e na motivação dos MedMil.

3. Em relação aos SSM estrangeiros, foi possível verificar:
   - Que a centralização do SSM num órgão de comando dependente do EMGFA é o modelo de referência;
   - Que existem modelos com grande abertura e interpenetração entre o SSM e o Serviço Público de Saúde;
   - Que quanto maior a interpenetração, maior tem sido a eficácia do sistema, bem como a satisfação/retenção dos MedMil;
   - Por fim, verificámos, que as mais-valias do SSM estrangeiros assentam nas especificidades da prática médico-militar e, nos exemplos estudados, a rede hospitalar é sempre acompanhada por centros de investigação de referência nacional e internacional;
   - Por fim, verificámos que a abertura à medicina civil é o caminho seguido nos países estrangeiros estudados.

Estamos, consequentemente, em condições de responder afirmativamente à QC, uma vez que é possível, por tudo o que foi explícito, harmonizar as carreiras médicas e melhorar as complementaridades entre o SSM e as várias vertentes da saúde civil, tendo sido atingido o OG. Tal desiderato pode materializar-se de acordo com as recomendações que se seguem.

## RECOMENDAÇÕES

As nossas recomendações sintetizam-se deste modo:

1. Em relação à CMM:
   - Recomendamos que exista harmonização entre os Ramos, quanto às condições de promoção, antiguidades na admissão e em toda a legislação que promova a evolução técnica;
   - Pensamos, tal como acontece nos exemplos de países aliados, que a base do SSM deva assentar em médicos de MGF, logo a sua admissão é imperiosa;
   - O cumprimento do desiderato anterior permitiria uma melhor gestão de recursos clínicos e limitar o fenómeno da plurivalência do MedMil especialista hospitalar, altamente desmotivadora.

2. Em relação às interfaces entre o CMM/Medicina Civil:
   - Parece-nos ser imperativo manter as áreas de excelência que já possuímos, favorecendo as capacidades técnicas e a diferenciação nos médicos que lá trabalham. Consideramos que os MedMil portugueses deveriam estar na primeira linha da produção de investigação naquelas áreas;
   - Percebemos a bondade dos protocolos/convenções do IASFA com instituições privadas de grande desenvolvimento técnico e agressividade comercial, mas essa tendência não deve fazer reduzir o investimento em estruturas, em investigação e nas condições gerais de funcionamento do SSM;
   - Aceitamos que os protocolos com a CVP estão protegidos pela legislação enquadrante do SSM. Admitimos que a integração com a CVP poderia ser maior, aproveitando a tutela partilhada, particularmente no apoio social e humanitário;
   - Consideramos, em relação ao HCV, que poderia ter uma utilização dupla, isto é, permitir aos MedMil desenvolverem a sua prática clínica quotidiana naquela estrutura diferenciada, para além do apoio que já presta ao HFAR. Pensamos que aquele modelo aumentaria a satisfação clínica dos profissionais e tornaria o conjunto dos serviços HFAR-PL/ HCV num centro tecnicamente diferenciado, sob um enquadramento jurídico distinto.

3. Em relação a novos modelos para o SSM, elencamos as seguintes recomendações:
   - Os modelos mais eficazes são precisamente aqueles com maior abertura ao exterior, nomeadamente ao SNS;

- A excessiva racionalização das estruturas do SSM pode fomentar a exiguidade dos serviços, com consequências perniciosas, nomeadamente na motivação negativa dos MedMil e na sua saída precoce. O mesmo facto leva os doentes a procurarem estruturas privadas, mais eficazes e acessíveis;
- Dos dois parágrafos anteriores se deduz que o esforço de racionalização do HFAR deve ter aqueles dados em mente e que o futuro está na abertura ao exterior, não na sua restrição;
- Consideramos que o mesmo princípio se aplica a todo o SSM, que, mesmo na sua utilização mais estrita (operacional), deve manter uma atitude claramente dúplice: servir os interesses operacionais e o interesse público, sem nunca descurar a vertente militar;
- Acreditamos, finalmente, que aquela ação estratégica facilitaria o reconhecimento público do SSM. Este fator intangível constituiria certamente um fator motivador, importante no recrutamento e retenção de MedMil;
- O autor considera que, no presente momento, de total entropia do SSM, o modelo do SSM britânico seria o que melhor se adequaria ao país. Este modelo usa estruturas diferenciadas, da saúde civil, para a prestação da saúde assistencial aos militares. Assim, assegura a total diferenciação técnica dos médicos militares que nela trabalham e a qualidade dos cuidados prestados aos pacientes militares. Este modelo, permite ainda assegurar a atividade operacional, através de médicos com formação em MGF.

## LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

O tema em apreço é vasto, existindo algumas vertentes da CMM, bem como das potencialidades das parcerias/complementaridades, que poderiam ter sido mais detalhadas, não fossem as limitações do tempo e da forma, impostas ao presente formato de investigação. Do mesmo modo, a investigação dos SSM estrangeiros teve que se restringir a três países, que, procurámos, constituíssem exemplos significativos para a temática em apreço.

Dada a abrangência do trabalho, a recolha de fontes foi extensa, muitas vezes, dependente de boas vontades e amizades pessoais, que procurámos, ativamente, não prejudicassem a imparcialidade e a justeza dos factos e conclusões apresentadas.

Desejamos, por fim, que este tema possa levantar uma dinâmica de mudança, que deverá ser seguida por futuro acompanhamento do tema, neste ou noutros contextos.

## BIBLIOGRAFIA

20minutos, 2010. *Los madrileños podrán utilizar el hospital Gómez Ulla desde el mes de octubre*. [Em linha] Madrid: 20 minutos. Disponível em: http://www.20minutos.es/noticia/752277/0/hospital/gomez/ulla/ [Acedido em 22 março 2016].

Alfarroba, E., 2008. *A reforma em curso no Serviço Nacional de Saúde e as suas repercussões no Sistema de Saúde Militar*. Trabalho de Investigação Individual. IESM.

Alfarroba, E., 2016. *Paridade das Carreiras Médico-Militares e Complementaridades entre o Sistema de Saúde Militar e a Saúde Civil* [Entrevista]. Lisboa (29 janeiro 2016).

Almanac, M. M. C. W., 2015. *Millitary Medical Corps Worldwide*. Bona: Beta Publishing Group.

Assembleia da República, 2005. *Constituição da República Portuguesa* (Artigo 64.º da VII Revisão Constitucional, 2005). Lisboa: Assembleia da República.

Assistência na Doença aos Militares, 2016. *Tabelas de Comparticipação do Regime convencionado*. [Em linha] Lisboa: ADM. Disponível em: http://adm.defesa.pt/tabelas-de-comparticipacao-rc.aspx [Acedido em 4 de Abril 2016].

Associação dos Oficiais das Forças Armadas, 2014. *Taxas moderadores: partilha de uma experiência no HFAR*. [Em linha]. Disponível em: http://www.aofa.pt/rimp/fim_anunciado_do_hfar.pdf [Acedido em 10 de março 2016].

Associação Portuguesa de Hospitalização Privada, 2016. *Associação Portuguesa de Hospitalização Privada*. [Em linha] Lisboa: APHP. Disponível em: http://www.aphp-pt.org/ [Acedido em 10 março 2016].

Autoridade Nacional da Aviação Civil, 2016. *Certificação de Centros de Medicina Aeronáutica. Autoridade Nacional da Aviação Civil*. [Em linha] Lisboa: ANAC. Disponível em: http://www.anac.pt/ [Acedido em 9 Março 2016].

Borges, A. M., 2009. *Reais Hospitais Militares em Portugal (1640-1834)*. Coimbra: Comissão Portuguesa de História Militar.

Bronze, L., 2000. Coisas do Coração - A propósito de Timor. *Revista da Armada*, Junho, pp. 32-33.

Bronze, L., 2003. Doutores e Militares - in Tribuna de Opinião. *Anais do Clube Militar Naval*, Julho-Setembro, pp. 553-556.

Bronze, L., 2006. *A Medicina Militar Naval - a transição da guerra colonial para os conflitos do século XXI*. Em: Actas do XVI Colóquio de História Militar - O Serviço de Saúde Militar na comemoração do IV centenário dos Irmãos Hospitaleiros de São João de Deus em Portugal. Coimbra: Comissão Portuguesa de História, pp. 837-849.

Bronze, L., 2012. *Currículo para procedimento académico na Faculdade de Ciências Médicas* (Currículo: 29 de Julho 2012). Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

Campos, A., 2012. *Cruz Vermelha oferece consultas e urgências low cost*. [Em linha] Lisboa: Jornal Público. Disponível em: https://www.publico.pt/sociedade/noticia/cruz-vermelha-oferece-consultas-e-urgencias-low-cost-1573209 [Acedido em 9 março 2016].

Centro de Medicina Aeronáutica, 2016. *Estatística do Centro de Medicina Aeronáutica*. (Relatório estatistico: 14 de março 2016). Lisboa: CMA.

Centro de Medicina Hiperbárica e Subaquática, 2016. *Estatística do Centro de Medicina Hiperbárica e Subaquática* (Relatório estatístico: 14 de Março 2016). Lisboa: CMSH.

Charrua, B., 2008. *Restruturação das carreiras médico-militares na Força Aérea*. Trabalho de Investigação Individual. IESM.

Conselho da Revolução e Presidência do Conselho de Ministros, 1977. *Define a colaboração entre os Serviços de Saúde das Forças Armadas e o Sistema Nacional de Saúde* (Decreto-Lei n.º 107/77 de 24 de março). Lisboa: Diário da República.

Conselho da Revolução, 1977. *Define a carreira médico-militar* (Decreto Lei n.º 519/1977 de 17 de dezembro). Lisboa: Diário da República.

Conselho da Revolução, 1979a. *Aprova o Estatuto do Médico* (Decreto-Lei n.º 373/79 de 8 de setembro). Lisboa: Diário da República.

Conselho da Revolução, 1979b. *Cria o Serviço Nacional de Saúde* (Lei n.º 56/79 de 15 de setembro). Lisboa: Diário da República.

Cruz Vermelha Portuguesa, 2016. *Cruz Vermelha Portuguesa: ensino superior*. [Em linha] Lisboa: CVP. Disponível em: http://www.cruzvermelha.pt/actividades/ensino-superior-saude.html [Acedido em 20 Fevereiro 2016].

Defence Medical Services, 2009. *A review of the clinical governance of the Defence Medical Services*. [Em linha] Londres: Health Care Comission. Disponível em: http://www.nhs.uk/Defencemedicine/Documents/Defence_Medical_Services_review%5B1%5D.pdf [Acedido em 11 de Março 2016]

Defence Medical Services, 2015. *DMS Program - 2015 Credential Success Rate*. [Em linha] Londres: Ministry of Defense. Disponível em https://www.nvcc.edu/medical/_files/DMS Outcomes2014-15.pdf [Acedido em 12 de março 2016].

Defence Medical Services, 2016. *Defence Medical Services*. [Em linha] Londres: Gov. UK. Disponível em: www.gov.uk/government/groups/defence-medical-services [Acedido em 12 de março 2016].

Direção de Saúde Militar, 2016. *Médicos Militares: atividade operacional vs atividade assistencial* (Relatório estatístico: 31 de março 2016). Lisboa: Direção de Saúde Militar.

Domingos, M., 2016. *Paridade das Carreiras Médico-Militares e Complementaridades entre o Sistema de Saúde Militar e a Saúde Civil* [Entrevista]. Lisboa (5 fevereiro 2016).

Duarte, G., 2016. Paridade das Carreiras Médico-Militares e Complementaridades entre o Sistema de Saúde Militar e a Saúde Civil [Entrevista]. Lisboa (28 Março 2016).

El Confidencial Digital, 2013. *Los médicos militares huyen del hospital Gómez Ulla*. [Em linha] Madrid, ECD. Disponível em: http://www.elconfidencialdigital.com / defensa/medicos-militares-hospital-Gomez-Ulla_0_2138186166.html [Acedido em 18 março 2016].

Estado-Maior General das Forças Armadas, 2014. *Programa Funcional da Unidade Militar de Toxicologia (UMT)* (Documento estruturante: 1 de julho 2014). Lisboa: EMGFA.

Estado-Maior General das Forças Armadas, 2015a. *Reequipamento do Hospital das Forças Armadas*. [Em linha] Lisboa: EMGFA. Disponível em: http://www.emgfa.pt/ documents/wtgk4fcr8pvn.pdf [Acedido em 14 Abril 2016].

Estado-Maior General das Forças Armadas, 2015b. *A Defesa de Portugal 2015*. [Livro eletrónico] Lisboa: EMGFA. Disponível em http://www.defesa.pt/ebook/#/1/ [Acedido em 14 Abril 2016]

Estado-Maior General das Forças Armadas, 2016. *Organização do Hospital das Forças Armadas/Polo de Lisboa*. [Em linha] Lisboa: EMGFA. Disponível em: http://www.emgfa.pt/pt/organizacao/hospitalFA/hfarlisboa Acedido em 14 Abril 2016].

Estrella Digital, 2015. *Las Fuerzas Armadas necesitan médicos y pagan la carrera*. [Em linha] Madrid: ED. Disponível em http://www.estrelladigital.es/articulo/espanha/fuerzas-armadas-necesitan-medicos-y-pagan-carrera/20150526105425240832.html. [Acedido em 18 março 2016].

Forums Médicaux, 2004. *Remuneration des medicins militaires. Forums Medicaux ESA*. [Em linha] Paris: FM. Disponível em: http://forums.remede.org/esa/sujet_21921.html [Acedido em 23 março 2016].

Godart, P., 2007. Peut-on parler de stratégie opérationnelle du soutien santé? *Médecine et Armées*, dezembro, pp. 397-404.

Gonçalves, A., 2000. A Fragata "Vasco da Gama" em Timor-Leste. *Revista da Armada*, Fevereiro, pp. 10-12.

Guerra, J. S., 2013. *Formação pós-graduada em medicina e enfermagem na Escola do Serviço de Saúde Militar*. Trabalho de Investigação Individual. IESM.

Health Carreers, 2015. *Defence Medical Services. Health carreers*. [Em linha]. Londres: NHS. Disponível em: https://www.healthcareers.nhs.uk/i-am/working-health/information-doctors/alternative-roles-doctors/defence-medical-services [Acedido em 30 de março 2016].

Hospital da Cruz Vermelha, 2016. *Hospital da Cruz Vermelha*. [Em linha]. Lisboa: HCV. Disponível em: http://www.hospitalcruzvermelha.pt/ [Acedido em 9 março 2016].

Hospital da Luz, 2007. *Hospital da Luz*. [Em linha] Lisboa: HL. Disponível em: http://www.hospitaldaluz.pt/ [Acedido em 9 de novembro 2015].

Hospital das Forças Armadas, 2014a. *Pedido de alteração de titular fiscal para os protocolos da Unidade de Tratamento Intensivo de Toxicodependências e Alcoolismo* (Ofício: 17 de maio 2014). Lisboa: HFAR.

Hospital das Forças Armadas, 2014b. *Protocolo com a Fundação Champalimaud* (Protocolo: 17 de dezembro 2014): Lisboa: HFAR.

Hospital das Forças Armadas, 2014c. *Protocolo entre o Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos e o Hospital das Forças Armadas para dispositivos de reabilitação oral* (Protocolo: 23 de dezembro 2014). Lisboa: HFAR.

Hospital das Forças Armadas, 2014d. *Protocolo entre o HFAR, o Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos e o Instituto de Açao Social das Forças Armadas para os medicamentos hospitalares* (Protocolo: 1 de outubro 2014). Lisboa: HFAR.

Hospital das Forças Armadas, 2014e. *Protocolo de Colaboração entre o Hospital das Forças Armadas, o Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos e o Instututo de Ação Social das Forças Armadas para produtos e dispositivos médicos de apoio* (Protocolo: 1 de outubro 2014). Lisboa: HFAR.

Hospital das Forças Armadas, 2015. *Protocolo de cooperação entre o Hospital das Forças Armadas, a Cruz Vermelha Portuguesa e o Instituto de Ação Social das Forças Armadas para o apoio aos deficientes militares* (Protocolo: 12 de maio 2015). Lisboa: HFAR.

Hospital das Forças Armadas/Polo de Lisboa, 2016. *Relatório e Produção de Rácios de Referência-2015* (Relatório: 15 de Março 2016). Lisboa: HFAR/PL.

Hospital das Forças Armadas/Polo do Porto, 2016. *Relatório de atividades clínicas: consultas, urgências e MCDTs* (Relatório: 1 de fevereiro 2016). Porto: HFAR/PP.

Imperatori, E. & Giraldes, M. D. R., 1986. *Metodologia do Planeamento da Saúde*. 2ª ed. Lisboa: Obras Avulsas.

Inspeção-Geral das Atividades em Saúde, 2013. *Relatório da ação de fiscalização às unidades de prestação de cuidados de saúde do setor privado e social, no domínio das dependências e comportamentos aditivos* (Relatório: 27 de setembro de 2013). Lisboa: IGAS/MS.

Instituto de Ação Social das Forças Armadas, 2013. *Define o preço e as condições de faturação a que se obriga o Hospital das Forças Armadas em relação aos utentes da Assistência na Doença aos Militares* (Protocolo: 1 de janeiro 2013). Lisboa: IASFA.

Instituto de Apoio Social das Forças Armadas, 2015. *Relatório de atividades do ano de 2014 do Instituto de Ação Social das Forças Armadas*. [Em linha] Lisboa: IASFA. Disponível em: http://www.iasfa.pt/pdf/ Documentos/RA_2014.pdf [Acedido em 12 de março 2016].

Instituto Nacional de Emergência Médica, 2013. *Centro de Orientação de Doentes Urgentes Mar (CODU-mar)*. [Em linha] Lisboa: INEM. Disponível em: http://www.inem.pt/PageGen.aspx?WMCM_PaginaId=28809&noticiaId=48211&pastaNoticiasReqId=41587[Acedido em 5 de novembro 2015].

Jornal Oficial da União Europeia, 2012. *Estabelece os requisitos técnicos e os procedimentos administrativos para as tripulações da aviação civil* (Regulamento UE n.º 290/2012, de 30 de março de 2012). Bruxelas: JOUN.

JP4-02, 2012. *Doctrine for the planning, preparation, and execution of health service support*. [Em linha] Washington, DC: Joint Chiefs of Staff. Disponível em: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp4_02.pdf [Acedido em 5 de março 2015].

Lobo, E. P., 2012. *A formação profissional nas Forças Armadas*. Trabalho de Investigação Individual. IESM.

Marinha, 1994. *Define a atribuição de licença para valorização profissional a médicos* (Despacho do SSP de 16 de dezembro 1994). Lisboa: Ordem da Armada.

Marinha, 2000. *Protocolo de cooperação entre a Marinha/UTITA e a Pacotgest/Fernave para a Medicina da Adição* (Protocolo: 19 de Julho 2000). Alfeite: Marinha.

Marinha, 2001a. *Define o protocolo de colaboração entre o Ministério da Defesa Nacional (Marinha/UTITA) e o Ministério da SaúdeServiço Nacional de Saúde (Serviço de Prevenção e Tratamento da Toxicodepêndencia)* (Protocolo: 24 de outubro 2001). Alfeite: Marinha.

Marinha, 2001b. *Protocolo de cooperação para a medicina da adição entre a Marinha/ UTITA e a Ergonomics - Prevenção e Medicina do Trabalho, Lda*. (Protocolo: 12 de março 2001). Alfeite: Marinha

Marinha, 2002. *Protocolo entre a Marinha e o Arsenal do Alfeite no domínio das doenças aditivas* (Protocolo: 22 de maio 2002). Alfeite: Marinha.

Marinha, 2008. *Tabela de Preços a Aplicar nos Serviços a Prestar no Hospital da Marinha e na Unidade de Tratamento Intensivo de Alcoolismo e Toxicodepêndencia* (Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, n.º 32/08 de 26 de setembro). Lisboa: Ordem da Armada -1; n.º 41.

Marinha, 2009. *Protocolo de cooperação entre a Marinha e a Portucel no âmbito das doenças aditivas* (Protocolo: 9 de março de 2009). Alfeite: Marinha.

Marinha, 2016. *Superintendência do Pessoal. Atividade da Junta de Saúde Naval em 2015* (Relatório de atividades: 30 de Janeiro 2016). Lisboa: Marinha.

Medicos Internos Residentes, 2012. *En la Sanidad Militar hay falta de personal y en particular para las missiones*. [Em linha] Madrid: MedMir. Disponível em: http://www.medicosmir.com/en-la-sanidad-militar-hay-falta-de-personal-y-en-articu lar-para-las-misiones/[Acedido em 21 de março de 2016].

Mendes, D., 2016. Mais de um milhão de consultas e urgências em 2015. *Diário* de Notícias, N.º 53561(Edição de 10 de março de 2016), p. 20.

Mendes, N. C., 2013. *A medicina operacional e a prontidão operacional do sistema de forças*. Trabalho de Investigação Individual. IESM.

Menezes, V., 1993. *Hospitais no Além Mar Época dos Descobrimentos*. 1ª ed. Lisboa: Academia de Marinha.

Ministere de la Defense , 2010. *Key figures. Military Health Service*. [Em linha] Paris: MDefense. Disponível em: http://www.defense.gouv.fr/english/sante/introduction /key-figures/key-figures [Acedido em 21 março 2016].

Ministério da Defesa Nacional e Ministério das Obras Públicas Transportes e Comunicações, 1993. *Cria uma junta médica com competência em medicina aeronáutica* (Portaria n.º 1264/93, de 13 de dezembro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1965. *Estatuto dos Oficiais das Forças Armadas* (Decreto n.º 46960, de 19 de novembro de 1965). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1978. *Condições de admissão aos concursos para ingresso nos quadros permanentes para oficiais médicos* (Portaria n.º 632/78 de 21 de outubro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1986. *Atualização da Carreira Médico Militar* (Decreto-Lei n.º 332/86, de 2 de outubro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1990. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 34-A, de 24 de janeiro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1991. *Define as regras e príncipios que devem tutelar a relação entre o Estado e a Cruz Vermelha Portuguesa* (Decreto-Lei nª 164/91 de 7 de maio). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1994. *Define o Sistema Nacional de Busca e Salvamento Marítimo* (Decreto Lei n.º 15/94, de 22 de janeiro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1999. *Autoriza a Escola Naval, a Academia Militar e a Academia da Força Aérea a conferir diplomas de formação militar complementar de licenciaturas na área da Saúde* (Portaria 162/99 de 10 de março). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1999. *Define o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei 236/99 de 25 de junho). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2000. *Define a transição do regime de prestação militar do regime de conscrição para um regime de voluntariado* (Decreto-Lei n.º 289/2000 de 14 de novembro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2007. *Define o novo regime jurídico da Cruz Vermelha Portuguesa* (Decreto-Lei n.º 281/2007 de 7 de agosto). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2008. *Define a estrutura do ensino superior público militar* (Decreto-Lei n.º 37/2008 de 5 de Março). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2014a. *Define o Sistema de Saúde Militar* (Despacho n.º 2943/2014, de 21 de fevereiro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2014b. *Cria o Hospital das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 84/2014, de 27 de maio). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2014c. *Estabelece a Lei Orgânica da Marinha* (Decreto-Lei n.º 185/2014 de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2014d. *Acordo entre o IASFA e a CVP para a prestação de cuidados de saúde aos beneficiários da ADM no HCV* (Circular 1/2014, de 1 de outubro). Lisboa: IASFA.

Ministério da Defesa Nacional, 2014e. *Assinatura do protocolo entre Exército, IASFA e a Cruz Vermelha Portuguesa* (Protocolo: 23 de abril de 2014). Braga: MDN.

Ministério da Defesa Nacional, 2014f. *Assinatura de Protocolo entre IASFA, Liga dos Combatentes e Cruz Vermelha Portuguesa para a prestação de cuidados médicos a beneficiários do ADM em Ponta Delgada* (Protocolo: 17 de Outubro 2014). Ponta Delgada: MDN.

Ministério da Defesa Nacional, 2015a. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2015b. *Define a estrutura orgânica do Hospital das Forças Armadas* (Decreto Regulamentar n.º 2/2015, de 20 de fevereiro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Guerra, 1947. *Estatuto da Cruz Vermelha Portuguesa* (Decreto-Lei n.º36:212 de 24 de novembro). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Saúde, 1982. *Regula as Carreiras Médicas* (Decreto-Lei n.º 310/82, de 3 de agosto). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Saúde, 1990. *Reformula o Regime Legal das Carreiras Médicas* (Decreto-Lei n.º73/90, de 6 de março). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Saúde, 2004. *Define o regime júridico da formação médica* (Decreto-Lei n.º 203/2004 de 18 de agosto). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Saúde, 2009. *Estabelece o regime da carreira especial médica, bem como os respetivos requisitos para habilitação profissional* (Decreto-Lei n.º 177/09 de 4 de agosto). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Saúde, 2015a. *Define o regime jurídico da formação médica especializada com vista à obtenção do grau de especialista e estabelece os príncipios gerais a que deve obedecer o respetivo processo* (Decreto-Lei n.º 86/2015 de 21 de maio). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Saúde, 2015b. *Aprova o regulamento do internato médico* (Portaria n.º 224--B/2015 de 29 de julho). Lisboa: Diário da República.

Ministério da Saúde, 2016. *Atualização do valor de taxas moderadoras no SNS de acordo com índice de inflação* (Circular Normativa: 1 de março 2016). Lisboa: MS.

Ministério das Obras Públicas Transportes e Habitação, 2003. *Estabelece o regime de certificação médica para aptidão do pessoal aeronaútico civil* (Decreto-Lei n.º 250/2003 de 11 de outubro de 2003). Lisboa: Diário da República.

Ministerio de Defensa, 2007. *El 'Gómez ulla' será hospital universitario de la universidad de Alcalá*. [Em linha] Madrid: Mdefensa. Disponível em: http://www.defensa.gob.es/gabinete/notasPrensa/2007/10/notaPrensa_11529.htmlhtt [Acedido em 8 Março 2016].

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales y Igualdad, 2016. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad Ciudadanos Sistema Nacional de Salud Hospitales Catálogo Nacional de Hospitales. [Em linha] Madrid: MSSI. Disponível em: http://www.msssi.gob.es/ciudadanos/prestaciones/centrosServiciosSNS/hospitales/introduccion.htm [Acedido em 8 março 2016].

Mora, D., 2015. *Incongruências. A Extinção do Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos*. [Em Linha]. Lisboa: AOFA. Disponível em: http://www.aofa.pt/artigos/Cor_Damas_Mora_Incongruencias.pdf [Acedido em 22 Março 2016].

Ordem dos Farmacêuticos, 2015. *Presidente da República não promulgou diploma de extinção do LMPQF*. [Em Linha] Lisboa: OF. Disponível em: file:///H:/Ordem%20dos%20Farmacêuticos.html [Acedido em 22 março 2016].

Ordem dos Médicos, 2016. *Portal Oficial da Ordem dos Médicos. Lista das Competências*. [Em linha] Lisboa: OM. Disponível em: https://www.ordemdosmedicos.pt/?lop=conteudo&op=42a0e188f5033bc65bf8d78622277c4e [Acedido em 9 Março 2016].

Organização do Tratado do Atlântico Norte, 2015. *Allied Joint Doctrine for Medical Suppor*t (Allied Joint Publication- 4.10 de maio de 2015). Bruxelas, Bélgica: OTAN Standarditazion Office.

Pires, J., 2015. *Laboratório Militar Faz Falta ao País*. [Em linha]. Lisboa: Jornal Avante. Disponível em: file:///H:/Jornal%20«Avante!»%20-%20Argumentos%20-%20Laboratório%20Militar%20faz%20falta%20ao%20País.html [Acedido em 22 março 2016].

PORDATA, 2016. PORDATA, *Base de Dados de Portugal Contemporâneo*, Fundação Manuel dos Santos. [Em Linha] Lisboa: PORDATA. Disponível em: http://www.pordata.pt/ [Acedido em 10 Março 2016].

Quivy, R. & Van Campenhould, L., 2013. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 6ª ed. Lisboa: Gradiva.

Revista Española de Defensa, 2015. Médicos y militares. *Revista Española de Defensa*, Maio, pp. 30-33.

Richardson, K., 2012. *The uk military health system: a system built on collaboration*. [Em Linha] Londres: DMC. Disponível em: www.health.mil/.../The-United-Kingdom-Military-H.pdf [Acedido em 10 Março 2016].

Sanidad Militar, 2015. *Boletin Informativo de Sanidad Militar*. [Em Linha] Madrid: SM. Disponível em: http://publicaciones.defensa.gob.es/docs/.../bsm25.pdf [Acedido em 11 Março 2016].

Santos, L. B. *et al.*, 2015. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Pedrouços: IESM.

Santos, L., 2016. *Paridade das Carreiras Médico-Militares e Complementaridades entre o Sistema de Saúde Militar e a Saúde Civil* [Entrevista]. Lisboa (20 janeiro 2016).

Serviço Nacional de Saúde, 2016a. Portal do SNS. [Em linha] Lisboa: SNS. Disponível em:https://www.sns.gov.pt/ [Acedido em 22 fevereiro 2016].

Serviço Nacional de Saúde, 2016b. *Unidade de Medicina Hiperbárica. ULS Matosinhos, EPE. Serviço Nacional de Saúde*. [Em linha] Lisboa: SNS. Disponível em: http://www.ulsm.min-saude.pt/servicecontent.aspx?menuid=680 [Acedido em 15 março 2016].

Silva, J., 2014. *A Medicina Militar e os desafios da unficação*. Trabalho de Investigação Individual: IESM.

Silva, N. P., 2010. *As carreiras dos Oficiais das Forças Armadas e a articulação com o sistema de formação complementar*. Trabalho de Investigação Individual. IESM.

Silveira, S. R., 2013. *Criação do Campus de Saúde Militar. Um projeto para o futuro*. Trabalho de Investigação Individual. IESM.

Sousa, A., 2012. *A Saúde militar, perspetivas futuras*. Trabalho de Investigação Individual. IESM.

Sousa, A., 2016. *Paridade das Carreiras Médico-Militares e Complementaridades entre o Sistema de Saúde Militar e a Saúde Civil* [Entrevista]. Lisboa (6 fevereiro 2016).

Steele, J., 2014. *Armed Forces' Pay Review Body: Service Medical and Dental Officers*. [Em linha] Londres: Ministry of Defence. Disponível em: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/308383/AFPRB_DMS_Report_Final_Web.pdf [Acedido em 22 fevereiro 2016].

UTITA, 2016. *Relatório de Atividades de 2015* (Relatório: 28 de Janeiro 2016). Lisboa: HFAR.

Visão, 2012. *Como a ADSE está a 'matar' os hospitais públicos*. [Em linha] Lisboa: Semanário Visão. Disponível em: http://visao.sapo.pt/actualidade/portugal/como-a-adse-esta-a-matar-os-hospitais-publicos=f670168 [Acedido em 2 de Abril 2016].

World Health Organization, 2006. *Constitution of the World Health Organization*. [Em linha] Nova Iorque: WHO. Disponível em: http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_en.pdf [Acedido em 18 de Outubro 2015].

## Anexo A – MedMil dos três Ramos, referidos a março de 2016

| | MARINHA | EXÉRCITO | FORÇA AÉREA | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| MÉDICOS MILITARES | ACTIVO | | | |
| | 69 | 123 | 78 | 270 |
| | RESERVA | | | |
| | 7 | 10 | 7 | 24 |
| | TOTAL | | | |
| | **76** | **133** | **85** | **294** |
| No Ramo (S. OPERACIONAL) | 57 | 62 | 49 | 168 |
| No HFAR (S. ASSISTENCIAL) | 19 | 71 | 36 | 126 |
| % de médicos no HFAR | **25%** | **53%** | **42%** | **43%** |

Fonte: (DIRSAM, 2016).

## Anexo B – Estatística da UTITA

| Consultas | Origem | Álcool | Outras Drogas | Tabaco | Psic | Psiq | Totais | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Psiquiatria | Militar | 85 | 38 | 5 | - | 16 | **144** | **201** |
| | Civil | 24 | 31 | 0 | - | 2 | **57** | |
| Tabaco Médica | Militar | - | - | 117 | - | - | **117** | **123** |
| | Civil | - | - | 6 | - | - | **6** | |
| Tabaco Psicologia | Militar | - | - | 77 | - | - | **77** | **84** |
| | Civil | - | - | 7 | - | - | **7** | |
| Medicina | Militar | 31 | 13 | - | - | - | **44** | **66** |
| | Civil | 10 | 12 | - | - | - | **22** | |
| Admissão | Militar | 17 | 8 | 31 | - | - | **56** | **69** |
| Enfermagem | Civil | 6 | 6 | - | - | 1 | **13** | |
| Avaliação Psicológica | Militar | 11 | 4 | - | - | - | **15** | **27** |
| | Civil | 8 | 4 | - | - | - | 12 | |
| Aconselhamento Em Adição | Militar | 51 | 28 | - | - | - | **79** | **105** |
| | Civil | 16 | 10 | - | - | - | **26** | |
| Psicoterapia | Militar | 40 | 22 | - | 11 | - | **73** | **90** |
| Individual e Familiar | Civil | 1 | 4 | - | 12 | - | **17** | |
| Reunião de Famílias | Militar | 27 | 5 | - | - | - | **32** | **52** |
| | Civil | 11 | 9 | - | - | - | **20** | |
| Reunião Pré-Programa | Militar | 13 | 4 | - | - | - | **17** | **27** |
| Enfermagem | Civil | 3 | 7 | - | - | - | **10** | |
| Reunião Op. Prevenção | Militar | 11 | 5 | - | - | - | **16** | **17** |
| | Civil | 1 | 0 | - | - | - | **1** | |

(cont.)

| Consultas | Origem | Álcool | Outras Drogas | Tabaco | Psic | Psiq | Totais | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Prevenção de Recaída | Militar | 421 | 147 | - | - | - | **568** | **741** |
| | Civil | 100 | 73 | - | - | - | **173** | |
| Psicoterapia de Grupo | Militar | 1045 | 240 | - | - | - | **1285** | **1975** |
| | Civil | 240 | 450 | - | - | - | **690** | |
| Total Parcial | **Militar** | **1752** | **514** | **230** | **11** | **16** | **2523** | **3577** |
| | **Civil** | **421** | **603** | **15** | **12** | **3** | **1054** | |
| Total Geral | | **2172** | **1120** | **243** | **23** | **19** | **3575** | |

Fonte: (UTITA, 2016).

## Anexo C – Taxas Moderadoras no SNS: utentes da ADM/ ADSE/SNS

| Designação | Taxa Moderadora Cobrada em 2013 | Taxa Moderadora cobrada em 2014 | Taxa Moderadora 2015 | |
|---|---|---|---|---|
| | | | Valor resultante da aplicação da taxa de inflação | Valor da Taxa Moderadora a cobrar em 2015 (valor arredondado)) |
| Consultas | | | | |
| Consulta de medicina geral e familiar ou outra consulta médica que não a de especialidade | 5,00 € | 5,00 € | 5,00 € | 5,00 € |
| Consulta de enfermagem ou de outros profissionais de saúde realizada no âmbito dos cuidados de saúde Primários | 4,00 € | 4,00 € | 4,00 € | 4,00 € |
| Consulta de enfermagem ou de outros profissionais de saúde realizada no âmbito hospitalar | 5,15 € | 5,20 € | 5,18 € | 5,15 € |
| Consulta de especialidade | 7,75 € | 7,75 € | 7,73 € | 7,75 € |
| Consulta de domicílio* | 10,30 € | 10,35 € | 10,32 € | 10,30 € |
| Consulta médica sem a presença do utente* | 3,10 € | 3,10 € | 3,09 € | 3,10€ |
| Atendimento em Urgência (a) | | | | |
| Serviço de Urgência Polivalente | 20,60 € | 20,65 € | 20,59 € | 20,60 € |
| Serviço de Urgência Médico-Cirúrgica | 18,00 € | 18,05 € | 18,00 € | 18,00 € |
| Serviço de Urgência Básica | 15,45 € | 15,50 € | 15,45 € | 15,45 € |
| Sessão de Hospital de Dia (b) | | | | |

*No âmbito dos cuidados de saúde primários, o montante de taxas moderadoras a cobrar pela realização de consulta de domicílio e consulta médica sem a presença do utente é de 10,00 € e 3,00 €, respetivamente.

Fonte: (MS, 2016).

## Apêndice A – Mecanismos de ingresso nos QP e formação pré-graduada.

O ingresso nos QP dos Ramos evoluiu ao longo dos anos. Durante a Guerra do Ultramar, e até ao ano 2000, existia serviço militar obrigatório (MDN, 2000). Os candidatos a MedMil, por norma, tomavam contacto com a Instituição Militar naquela ocasião das suas vidas. Habitualmente, ingressavam no Ramo em que prestavam serviço efetivo normal. Sem aquele contacto, complementado pela escassez de médicos, potenciada por um apertado *numerus clausus* para o CursMed e pela desvalorização genérica das carreiras militares entre nós, o ingresso nos QP reduziu drasticamente. Como resultado, no ano de 1999, foi decidido o ingresso de cadetes para o CursMed nas Academias, Escola Naval (EN), Academia Militar (AM) e Academia da Força Aérea (AFA) (MDN, 1999)

O ingresso exige o 12.º ano de escolaridade e pressupõe um concurso com requisitos académicos semelhantes aos exigidos para o acesso ao Ensino Superior Público Universitário. Para além das provas específicas exigidas nas unidades curriculares, os candidatos são submetidos a pré-requisitos de provas médicas, psicológicas, físicas e de aptidão militar. A incorporação decorria em função das notas obtidas pelos candidatos e das vagas existentes, exatamente como acontece nos concursos civis. Esta foi uma porta que se abriu a muitos estudantes, que de outra forma não seriam hoje médicos.

Nos vários Ramos, a componente científica encontra-se protocolada por acordos de cooperação celebrados pelo MDN com a Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, para os alunos da EN e AFA, e com a Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Nova de Lisboa, para os alunos da AM (MDN, 1999). Todas as unidades curriculares científicas do ensino e formação médica básica assim como os respetivos graus académicos são conferidos por aquelas instituições, de acordo com o plano de estudos do curso do Mestrado Integrado em Medicina. Como consequência destes planos de curso integrados, aos alunos de medicina é-lhes conferido o grau académico de mestre, ao fim de seis anos após o seu ingresso nas academias. Em Portugal, foi definido que os três ciclos de estudos corresponderiam aos graus de licenciatura, mestrado e doutoramento, respetivamente (Silva, 2010).

Atualmente, e de acordo com a legislação exposta, todos os médicos militares fazem formação numa das especialidades médicas. As especialidades médicas disponíveis serão definidas no fim de cada curso, tendo em consideração as necessidades dos Ramos de acordo com propostas das respetivas Direções de

Saúde e, ultimamente, de acordo com as especialidades que se encontram em maior necessidade no HFAR[58]. A seriação para a realização da especialidade tem sido efetuada através da prestação de prova de conhecimentos científicos a nível nacional, comum com os médicos civis, logo exatamente com o mesmo grau de dificuldade (MS, 2015b). A frequência do internato da especialidade depende também de protocolos com o MS (MS, 2004), em vários hospitais.

A formação do médico deve ser contínua. Esse desiderato deve ser preocupação primária do próprio médico, mas também da instituição castrense onde está inserido (Guerra, 2013). A premência da formação distingue a medicina de muitas outras profissões em que a imperiosa necessidade de formação não atinge estes contornos. Ora, na CMM nem sempre é possível assegurar esta formação, visto que, se por um lado, as necessidades do serviço nem sempre o permitirem e raramente existir dotação para assegurar a formação. Os Ramos preveem então 12 dias úteis para a formação (Marinha, 1994) e o médico, ou um patrocinador[59] terão que suportar a despesa.

A formação militar específica tem sido completada na Escola do Serviço de Saúde Militar (ESSM), e nos próprios Ramos[60], com cursos de emergência médica pré-hospitalar/socorrismo (Guerra, 2013). São cursos certificados pelo INEM cujo objetivo visa capacitar o formando com as competências necessárias para efetuar uma correta abordagem das medidas necessárias ao suporte básico de vida. Estes cursos visam habilitar os médicos, de todas as especialidades, para a atuação em urgência, fundamental, por exemplo para os destacamentos sanitários das Forças Nacionais Destacadas (Guerra, 2013)

Com a fusão da saúde militar, perspetivava-se um percurso no sentido da criação de uma saúde militar com ganhos de sinergia, também na formação transversal aos três Ramos das FA e com a criação de um modelo de apoio sanitário conjunto (Guerra, 2013). Tal desiderato está ainda longe da sua efetivação e, admitimos, ser um objetivo da recém-criada DIRSAM. Ao longo dos anos, contudo, os Ramos continuaram a privilegiar as suas especificidades.

[58] Em reunião com os representantes da Direção de Saúde de cada Ramo, na qual o autor já participou.
[59] O mesmo acontece no SNS. Só a RPS e os centros académicos de medicina têm bolsas para formação pós-graduada. Muitas vezes, a indústria farmacêutica, a nível mundial, suporta a formação indiretamente, organizando cursos e congressos, através de associações científicas (como por exemplo a Sociedade Portuguesa de Medicina Interna, a Sociedade Portuguesa de Cardiologia, a Sociedade Europeia de Hipertensão Arterial, etc.), que, por sua vez, convidam os médicos, ou solicitam à indústria que proceda diretamente aos convites. Mesmo este último mecanismo está em risco pela presente crise económica.
[60] Como exemplo na Marinha, mais precisamente na Escola de Tecnologias Navais, ministram-se os seguintes cursos: ASS27 Curso Básico de Socorrismo, ASS28 Curso Complementar de Socorrismo, ASS29 Curso de Suporte Avançado de Vida, ASS30 Curso de Emergência em Combate.

A Marinha privilegiou a formação em Medicina Hiperbárica, enquanto a Força Aérea privilegiou, naturalmente, a formação em Medicina Aeronáutica (Charrua, 2008).

## APÊNDICE B – INQUÉRITO AOS MÉDICOS MILITARES

(*)Answers are required to starred questions.

() Ramo a que pertence*

- ○ Marinha
- ○ Exército
- ○ Força Aérea

() Qual a sua especialidade*

- ○ Anestesiologia
- ○ Cardiologia
- ○ Cirurgia Geral
- ○ Cirurgia Plástica
- ○ Cirurgia Vascular
- ○ Dermatologia
- ○ Medicina Geral e Familiar
- ○ Ortopedia
- ○ Oncologia
- ○ ORL
- ○ Fisiatria
- ○ Cirurgia vascular
- ○ Cirurgia geral
- ○ Cirurgia Plástica
- ○ Endocrinologia
- ○ Nefrologia
- ○ Urologia
- ○ Medicina Interna
- ○ Endocrinologia
- ○ Neurologia
- ○ Pneumologia
- ○ Psiquaitria
- ○ Radiologia (imagiologia)
- ○ Neuroradiologia
- ○ Hematologia
- ○ Gastrentrologia
- ○ Infeciologia
- ○ Imunoalergologia

(cont.)

- ○ Ginecologia e Obstetrícia
- ○ Imunohemoterapia
- ○ Neurocirurgia
- ○ Reumatologia
- ○ Medicina do Trabalho
- ○ Outras

() Grupo etário*

- ○ 25-35 anos
- ○ 35-45 anos
- ○ 45-55 anos
- ○ >55 anos

() Género*

- ○ Feminino
- ○ Masculino

() Acha que ao longo da carreira médico-militar, deveria ser assegurada a paridade técnica com a carreira médica-civil?*

- ○ Sim
- ○ Não

() -Durante a sua carreira, após o internato da especialidade, trabalhou, ou exerceu qualquer outra função num hospital público ou qualquer outra instituição pública pertencente ao Ministério da Saúde?*

- ○ SIM
- ○ NÃO

() Acha que haverá vantagem em manter a ligação a um Hospital – PÚBLICO OU PRIVADO - tecnicamente mais diferenciado do que as intuições de saúde militares existentes (como o HFAR)?*

- ○ SIM
- ○ NÃO

() Se respondeu sim, explicite a vantagem (pode escolher mais do que uma)?

- ☐ -Permite a evolução técnica contínua
- ☐ -Benefício Económico
- ☐ -Fator motivacional para permanecer na Medicina Militar
- ☐ -Permitir a investigação científica
- ☐ -Ligação a Faculdade de Medicina

() Considera que a diferença de oportunidades técnicas (na área da medicina – militar) é um fator que promove a saída das fileiras, para o mundo civil?*

- ○ Sim
- ○ Não

(CONT.)

() Admite que, OFICIALMENTE, as instituições militares deveriam porfiar pela manutenção da carreira técnica entre os médicos militares e os civis?*

- ○ SIM
- ○ NÃO

() Se respondeu sim, que soluções proporia para tal (pode escolher mais do que uma)?

- ☐ Colaboração em equipas de urgência comuns
- ☐ Promover a colaboração técnica regular de militares em hospitais públicos, diferenciados, em técnicas não acessíveis nas instituições de saúde militar.
- ☐ Promover estágios temporários em hospitais públicos, para lá do internato, tendo em conta o interesse do médico e o interesse do Serviço
- ☐ Promover a participação dos militares em instituições nacionais (ligadas à emergência médica) de reconhecido interesse, como é o caso do INEM/Proteção Civil
- ☐ Facilitar a investigação médica
- ☐ Proporcionar a ligação ao ensino e à carreira académica
- ☐ Assegurar que os médicos militares tenham as condições técnicas para obter o Grau de Consultor

() Que outra solução promoveria, para assegurar a paridade técnica medicina militar/medicina civil (resposta até 200 caracteres)?

() Acha que a atividade operacional é um obstáculo à progressão técnica?*

- ○ SIM
- ○ NÃO

() Se respondeu sim, escolha uma ou várias das seguintes?

- ☐ Porque não se adequa à vida hospitalar
- ☐ Porque não é valorizada no mundo civil
- ☐ Porque é imprevisível
- ☐ Porque afasta o médico da evolução técnica da especialidade
- ☐ Porque não é uma especialidade em si mesmo, mas um conjunto de conhecimentos, não apoiados por qualquer enquadramento (como uma valência/especialidade reconhecida pela OM)

() Qual o principal atrativo ATUAL da carreira militar: pode escolher várias...*

- ☐ Económico
- ☐ Acesso a determinada especialidade
- ☐ Reconhecimento pela sociedade
- ☐ Reconhecimento pelas chefias militares
- ☐ Segurança no emprego
- ☐ Nenhum atrativo especial

## Apêndice C – Guião da entrevista a personalidades responsáveis pelo SSM

| | |
|---|---|
| 1. | Que problemas consegue identificar na carreira médico-militar atual, quer na vertente técnica, quer na vertente militar? |
| 2. | Que complementaridades poderia identificar entre o Sistema de Saúde Militar e o Ministério da Saúde? |
| 3. | Que complementaridades poderiam existir entre a Cruz Vermelha Portuguesa e o Sistema de Saúde Militar, nomeadamente com o HFAR? (à luz do Despacho n.º 2943/2014, que prevê tais complementaridades) |
| 4. | Que sugestões tem para acelerar as complementaridades? |
| 5. | Em ordem à manutenção das carreiras técnicas dos médicos militares, admite que deveriam implementar-se, diretamente, a colaboração de médicos militares em urgências, ou em serviços hospitalares que permitam incremento/manutenção da capacidade técnica? |
| 6. | Que sugestões tem para melhorar a carreira médico-militar? |
| 7. | Outras sugestões (planos para o futuro) em ordem a harmonizar a carreira médico-militar com a carreira médica-civil, ou incrementar as complementaridades entre as capacidades do Sistema de Saúde Militar e outras estruturas civis? |

## Apêndice D – Outras Interfaces entre as Forças Armadas e a Saúde Civil

– **Reserva para situações de catástrofe**

As capacidades de apoio sanitário das FA constituem uma reserva para situações de catástrofe e calamidade e outras ameaças não-convencionais à saúde pública. Assim, o emprego do HC assegurou, em teoria, ao Exército uma capacidade operacional móvel única no Pais, com valências cirúrgicas e de cuidados intensivos, disponível para operar no território nacional, quer em apoio de operações das FA, quer em apoio das autoridades sanitárias e da proteção civil (EMGFA, 2015b).

– **Os laboratórios no apoio à população civil**

No que respeita aos laboratórios, o SSM apresenta dois laboratórios de toxicologia e um laboratório de bromatologia, defesa biológica e química. Estes laboratórios são importantes na pesquisa de substâncias ilícitas e em aspetos de deteção e identificação de agentes biológicos e químicos, mas também no âmbito das metodologias de proteção individual e de descontaminação. No Exército estão o Laboratório de Bromatologia e Defesa Biológica (LBDBE) e o Laboratório de Toxicologia e Defesa Química do Exército (LTDQE). A Marinha tem o Laboratório de Análises Fármaco-Toxicológicas (LAFTM).

O LTDQE e o LAFTM encontram-se equipados com meios técnicos de referência na área da toxicologia, internacionalmente reconhecidos como os mais adequados para a triagem e a confirmação do uso de drogas ilícitas. Ambos têm colaborado ativamente com o MS na área da prevenção e combate à droga e ao alcoolismo (EMGFA, 2015b). O LAFTM tem protocolos com várias instituições civis como a Faculdade de Farmácia de Lisboa, Portucel/Soporcel, Carris, *TAP Airportugal*, entre outros, como Força Aérea, a GNR e o próprio HFAR. Participa em três programas externos de avaliação da qualidade internacionais, na deteção de drogas ilícitas e álcool em meios biológicos. Finalmente, fornece e verifica o equipamento necessário para o controlo de alcoolémia (EMGFA, 2014).

O LBDBE tem disponibilizado as suas capacidades em apoio do SNS, designadamente na resposta a ameaça biológica ou química, quer esta seja de origem natural, acidental ou intencional. Este laboratório colaborou ativamente com as autoridades sanitárias na área da biossegurança e na elaboração das Orientações Técnicas da Direção Geral de Saúde (DGS), sobre o vírus Ébola relativas a proteção individual, descontaminação e segurança laboratorial e

na disponibilização das suas equipas avançadas, em apoio da DGS, no caso de surgimento de doença por vírus Ébola no território nacional (EMGFA, 2015b).

De notar que está prevista (MDN, 2014a) a fusão LAFTM/LTDQE, sob a dependência do HFAR na UMT, que ainda não se verificou[61]. A mesma legislação prevê a criação da Unidade Militar de Defesa Biológica e Química (UMDBQ), na dependência do CEME, que recebe a componente química do LTDQE e as restantes componentes do LBDBE, a extinguir (vide Figura 12).

Finalmente, no LMPQF tem havido uma acrescida vertente pública. Na verdade tem-se verificado um aumento do número de pedidos de produção de diversos medicamentos para os quais não existe outro fornecedor em Portugal, e muitos deles imprescindíveis, essenciais na prática clinica em determinadas patologias raras. Estes chamados "medicamentos órfãos"[62] são produtos farmacêuticos destinados à prevenção, diagnóstico ou tratamento de doenças muito graves, raras, que afetam um pequeno número de doentes (EMGFA, 2015b). Este laboratório também teve extinção prevista (Mora, 2015) e registos mediáticos envoltos em polémica (Pires, 2015), mas cujo novo quadro legal não foi, ao melhor do nosso conhecimento presente, promulgado (OF, 2015)[63].

– **O serviço de busca e salvamento**

Outro serviço importante das FA é a busca e salvamento em prol do apoio à população civil. Todos os Ramos colaboram com o SNS e com a Autoridade Nacional de Proteção Civil em situações excecionais, como a catástrofe e a calamidade pública. A Marinha, como já se referiu, tem a seu cargo a coordenação do SNBSM (MDN, 1994) , para o qual conta com a Força Aérea, que tem meios aéreos em elevado estado de prontidão para dar resposta em casos de MEDEVAC. Os meios aéreos permitem, para além da busca e salvamento, evacuações dentro e fora do território nacional e transporte especial, incluindo o transporte de órgãos para transplante. A utilização de meios aéreos no apoio sanitário ganha especial importância nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira.

Para os casos específicos, como as MEDEVAC em situações de contexto epidemiológico adverso (de zona com epidemia), estes são da exclusiva responsabilidade de meios da Forca Aérea e previstas, formalmente, apenas para militares doentes. No entanto, se tal for superiormente determinado,

[61] Informação do diretor do LAFTM, por razões que não são do âmbito do presente trabalho.
[62] Pois a indústria farmacêutica tem pouco interesse na sua produção e comércio.
[63] Situação que também caí fora do âmbito desta investigação.

poderão ser efetuados repatriamentos de civis doentes. No âmbito do surto de Ébola em 2014, foi desenvolvida nas FA a capacidade de MEDEVAC de pacientes com elevados riscos biológicos (que permite o apoio a militares e civis fora do território nacional). Estas equipas integram médicos e enfermeiros dos três Ramos, incluindo profissionais do HFAR (EMGFA, 2015b).

O Sistema Nacional para a Busca e Salvamento Aéreo (SNBSA) é responsável pela salvaguarda da vida humana dentro das regiões de informação de voo (Flight Information Region) internacionalmente estabelecidas e reconhecidas pelo Estado Português no âmbito da Organização da Aviação Civil Internacional (International Civil Aviation Organization) em caso de acidente ocorrido com aeronaves ou de situações de emergência destas. O SNBSA compreende os procedimentos de apoio às aeronaves em situação de emergência, de busca das aeronaves acidentadas, bem como da prestação de socorro imediato as mesmas, e do salvamento dos passageiros e das tripulações, até ao momento em que a Autoridade Nacional de Proteção Civil assuma o controlo das operações, em terra.

As missões de evacuação sanitária da Força Aérea no ano de 2014 apresentam-se na tabela seguinte:

ATIVIDADE OPERACIONAL DA FORÇA AÉREA
NA MISSÃO DE BUSCA E SALVAMENTO NOS ÚLTIMOS 5 ANOS.

| 2010-2014 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ESQ. | AERONAVE | Nº MISSÕES | HORAS de VOO | PAX | DOE |
| 401 | C-212 | 14 | 25:05 | 2 | 0 |
| 501 | C-130 | 3 | 22:30 | 0 | 0 |
| 502 | C-295 | 151 | 707:20 | 58 | 8 |
| 552 | ALIII | 59 | 186:10 | 2 | 1 |
| 601 | P-3P/C | 24 | 162:55 | 1 | 0 |
| 751 | EH-101 | 258 | 821:45 | 291 | 168 |
| 752 | SA-330 PUMA | 7 | 25:25 | 6 | 1 |
| TOTAL | | 516 | 1951:10 | 360 | 178 |

Fonte: (EMGFA, 2015b).

# ESTUDO 5

## O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DOS OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS – MITIGAR A INCERTEZA E A INSEGURANÇA

## *CAREER ADVANCEMENT OF ARMED FORCES OFFICERS – MITIGATING UNCERTAINTY AND INSECURITY*

**Manuel António Domingues Carvalho Mateus**
Major de Engenharia
Chefe da Repartição de Logística do CFT
Investigador Integrado do CIDIUM
Lisboa, Portugal
mateus.madc@gmail.com

**Resumo**

A atual conjuntura de constrangimentos no desenvolvimento das carreiras dos Oficiais das Forças Armadas, provoca o sentimento de insegurança, incerteza e insatisfação, prejudiciais ao bom ambiente institucional, à motivação e ao desempenho dos militares.

O presente estudo, delimitado ao universo dos Oficiais do Exército empregou o quadro conceptual do Contrato Psicológico para efetuar a avaliação do cumprimento das suas expetativas, identificando fatores que contribuem para os referidos sentimentos, perturbadores de um ambiente institucional saudável. Salientam-se as possibilidades de progressão, a incerteza quanto ao futuro, a preocupação do Exército com o indivíduo e a diminuição das contrapartidas recebidas. Procurou também identificar as principais causas que levam à saída não expectável de Oficiais com boas perspetivas de progressão, complementando o quadro anterior.

Finalmente, foram abordados os fatores, sob a perspetiva dos processos de Gestão de Recursos Humanos, para os quais se encontraram formas de atuar de modo a mitigar a insegurança e incerteza.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento de Carreira, Expetativa, Incerteza, Mitigar, Progressão

**Abstract**

*The current juncture of constraints to the advancement of Officers' careers elicits feelings of uncertainty, distrust and dissatisfaction that are harmful to a healthy organizational environment and that affect the motivation and performance of those military officers.*

*This research was circumscribed to Army Officers and employed the conceptual framework of the Psychological Contract to assess whether their expectations are being met, identifying the causes that contribute to those feelings as disruptive elements in the organizational environment. Opportunities for career advancement, uncertainty regarding the future, the Army's concern with the individual, and the decrease of benefits received are some examples of this. This study has also sought to identify the main causes that lead to the unexpected retirement of some Officers with good prospects of promotion, reinforcing the analyses conducted.*

*Finally, the processes related to Human Resource Management have been addressed in order to find suitable solutions to the previously identified elements that can contribute to mitigate any perceived uncertainty and distrust.*

**Keywords:** Career *Development, Expectation, Mitigate, Promotion, Uncertainty*.

## 1. INTRODUÇÃO

A dinâmica da organização das Forças Armadas (FFAA) é uma caraterística da sua História. No período em que se celebram os 100 anos da Primeira Guerra Mundial, colocamos a referência no início do Século passado para uma breve explanação desta afirmação, através de uma rápida retrospetiva das reorganizações pelas quais as FFAA passaram.

Em 1911, após a Implantação da República, os diplomas legais publicados pelo Governo estabeleceram uma organização territorial do Exército, da qual ainda nos nossos dias somos parcialmente herdeiros. No período do Estado Novo, novas reorganizações foram efetuadas, assistindo-se a um crescimento da estrutura durante o período da Guerra do Ultramar, com a necessidade de mobilizar tropas para os territórios ultramarinos. Após o 25 de abril de 1974, assistimos a uma retração do dispositivo militar, sendo que a partir de 1983 (DGARQ, 2008), na sequência da extinção do Conselho da Revolução, as FFAA ficam submetidas ao poder político, retirando os militares da cena política nacional. No entanto, e mesmo após o fim da Guerra do Ultramar, vivendo-se no contexto internacional da Guerra Fria, os aparelhos militares dos países da Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO), organização da qual Portugal foi membro fundador, eram caraterizados pela sua grande envergadura.

Os efetivos destinados à constituição de quadros entram numa realidade diferente após a Guerra Fria, que simbolicamente pode ser associada à queda do Muro de Berlim, efeméride que comemorou recentemente o seu 25.º aniversário. A alteração do sistema internacional até então bipolar, abriu a porta a uma nova tipologia de conflitos e ameaças emergentes. Analisando o passado mais recente, considerando como tal o período a partir da década de 1990, podemos constatar que as FFAA tiveram de se submeter a adaptações rápidas, com o objetivo de aumentar a eficiência e utilizando processos tecnológicos semelhantes (*e.g.* os sistemas de gestão de recursos), tornando as pessoas um recurso crucial para o sucesso da organização (Reichel & Mayrhofer, 2009).

A mudança do paradigma da Gestão de Recursos Humanos (GRH) de uma Conceção Clássica Weberiana – Burocrática (mais e melhor Estado), para a Conceção Gestionária – *New Public Management* (menor e melhor Estado), e mais recentemente o *New Public Service* (sentido de missão) (Bilhim, 2002, pp. 111-116), colocou alguma pressão na Instituição Militar[1]. A necessidade política, sociocultural, económico-financeira e mesmo operacional, de reajustar o dispositivo militar, conduziu a alterações no enquadramento legal que regula

[1] Modelo de organização burocrática.

os efetivos, com implicações na estrutura de carreira dos militares das FFAA, nomeadamente na progressão.

Tal é facilmente percetível se se atender ao universo dos militares das FFAA que se encontram na efetividade de serviço – serviço ativo – dado este abarcar os militares que iniciaram a sua carreira militar desde a década de 1970 até ao presente. Neste intervalo de tempo, encontramos necessariamente uma diferente expetativa e perceção dos constrangimentos e dificuldades no desenvolvimento da respetiva carreira, dada a diferença conjuntural do período em que se iniciou a prestação do serviço militar para a atualidade, bem como dos documentos normativos que foram regulando a referida carreira. As alterações que os diplomas legais têm introduzido na estruturação das carreiras, nomeadamente o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) de 1990, revisto em 1999 e alterado por vários diplomas desde então, vieram mudar significativamente a estrutura das carreiras e as condições de progressão.

De acordo com o estudo publicado por Hofstede (The Hofstede Centre, s.d.), a sociedade Portuguesa revela um comportamento adverso à incerteza, criando mecanismos para se proteger da mesma. Esta constatação reforça a importância acrescida do presente trabalho, que pretende encontrar formas de mitigar e reduzir a incerteza e insegurança dos militares das FFAA, que se regem por um Estatuto próprio consagrado na Lei[2], face às perspetivas de mudança. Pretende-se preservar a dignidade da Condição Militar e a forma de prestação de serviço, de modo por um lado a manter a eficiência e por outro as capacidades operacionais das FFAA, tendo em conta as missões que lhes são atribuídas.

Este capítulo, elaborado a partir do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-maior Conjunto 2014, é um estudo exploratório, no qual se pretende caraterizar a perceção que os Oficiais têm do vínculo laboral, associando-o à perspetiva de desenvolvimento de carreira (DC), e identificar formas de reduzir a insegurança e incerteza no desenvolvimento da mesma. Ao nível temporal, o estudo analisa a perceção da situação atual, tendo-se recorrido às listas de pessoal que o Exército disponibiliza, com a antiguidade reportada a dezembro de 2014.

O enquadramento normativo que regula a gestão das carreiras é o que se encontra atualmente em vigor, sem prejuízo de possíveis alterações que possam vir a ser introduzidas durante o período em que decorra a investigação, nomeadamente a revisão do EMFAR.

[2] EMFAR-Estatuto do Militares das Forças Armadas.

O objeto de estudo da investigação é a carreira dos militares das FFAA. Dada a abrangência deste objeto, o Universo em estudo está limitado à categoria de Oficiais. Como neste Universo se encontram caraterísticas variadas, podendo identificar-se culturas organizacionais próprias em cada Ramo, limitando a exequibilidade de efetuar um estudo detalhado que o possa caraterizar, o objeto de estudo será delimitado a um Ramo Exército. Dentro deste Ramo, será ainda delimitado aos Oficiais dos Quadros Permanentes (QP) provenientes da Academia Militar (AM), compreendendo os postos entre Alferes e Coronel, sendo este último posto considerado, para efeitos deste estudo, a posição de topo de carreira, atendendo à definição de que é o ponto em que a probabilidade de existir outra promoção hierárquica é muito baixa (Rosinha, 2003 cit. por Pombo, 2005, p. 21).

O estudo tem como Objetivo Geral identificar formas de reduzir a insegurança e incerteza face aos constrangimentos no DC dos oficiais do Exército, para o que foram definidos os seguintes Objetivos Específicos (OE):

**OE 1** Identificar a especificidade da carreira dos oficiais do Exército;

**OE 2.1** Caraterizar a perceção dos oficiais do Exército face à carreira;

**OE 2.2** Identificar as possíveis causas para o sentimento de insegurança e incerteza;

**OE 2.3** Verificar se as causas identificadas conduzem à rotura do vínculo do indivíduo com a organização;

**OE 3** Identificar possíveis estratégias para atuar sobre as causas identificadas.

Face ao problema em estudo e aos instrumentos utilizados, seguiu-se uma estratégia de investigação mista, adotando-se como desenho da pesquisa o Estudo de Caso, aplicado aos Oficiais do Exército. A metodologia seguida baseou-se, numa fase inicial, na consulta de documentação e bibliografia que permitiram clarificar os conceitos estruturantes e identificar o quadro concetual em que se baseia esta investigação, partindo-se depois para a recolha de dados para a investigação e respetiva análise, que permitiu a elaboração das respetivas conclusões. Como instrumento de recolha de dados recorreu-se ao inquérito por questionário, lançado a uma amostra estratificada proporcional do Universo em estudo, que permitiu caraterizar a perceção atual dos Oficiais no Ativo. De seguida foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, através de correio eletrónico, a Oficiais do Exército na reserva, procurando consolidar a informação obtida através dos questionários e relacionar as causas de saída com a insatisfação manifestada pelos militares no Ativo.

Face à problemática apresentada, elaborou-se a seguinte Questão Central (QC) do estudo: "Como mitigar a incerteza e insegurança dos oficiais do Exército, face aos constrangimentos e dificuldades no desenvolvimento da carreira?", tendo sido levantadas as seguintes Questões Derivadas (QD) e Hipóteses (H):

**QD 1** Quais são as caraterísticas que conferem especificidade à carreira dos oficiais do Exército?

**QD 2.1** Qual o sentimento dos oficiais do Exército perante a perspetiva de carreira?

**QD 2.2** Quais as principais causas indicadas para uma possível perceção de insegurança e incerteza?

**QD 2.3** O que leva um oficial do Exército, com condições favoráveis à progressão na carreira, a optar pela saída do ativo ou desvinculação?

**QD 3** De que forma se pode atuar sobre os fatores que causam insegurança e insatisfação?

**H 1** A carreira dos oficiais do Exército carateriza-se por ter uma regulamentação própria, definida por um enquadramento legal específico.

**H 2.1** Existe um sentimento de insegurança e incerteza face ao futuro da sua carreira, que é percecionado de forma diferente mediante o posto ocupado.

**H 2.2** Existem várias causas que dão origem à insegurança e incerteza, percecionadas de forma diferenciada nos diversos postos, que resultam num sentimento de desconfiança na Instituição Militar e desmotivação.

**H 2.3** A rotura do CP leva a que o militar procure uma situação de maior realização profissional e satisfação pessoal.

**H 3** As práticas de GRH – DC permitem mitigar os efeitos de alguns dos fatores que provocam insegurança e incerteza.

Ao longo do estudo, procurou-se confirmar ou infirmar as H para as QD, que por sua vez contribuíram para a resposta à QC, de acordo com o modelo de análise, que se apresenta no apêndice A.

Para poder efetuar uma caraterização da perceção de incerteza e insegurança, iniciou-se a investigação pela identificação de um quadro concetual que permitisse fazer esta avaliação. Em Portugal existem já vários estudos que empregam o modelo teórico do Contrato Psicológico (CP) para caraterizar o

sentimento dos trabalhadores relativamente à organização onde trabalham. Nas FFAA existem dois destes estudos[3], um realizado na Marinha e outro no contexto de uma Força Nacional Destacada. Perante este quadro concetual, com as atualizações introduzidas pelo relatório de Rousseau (2008), foram utilizadas as dimensões definidas no CP, apresentadas no modelo de análise, que serão detalhadas mais à frente. O método utilizado para a recolha de dados foi o inquérito por questionário, aplicado a uma amostra estratificada proporcional do Universo em estudo, de modo a se poder fazer uma caraterização o mais precisa possível da realidade.

Após se ter feito a caraterização da perceção de insegurança e incerteza do individuo, através da avaliação do CP, procurou-se verificar a respetiva quebra ou rotura, materializada pela desvinculação do serviço de forma voluntária ou prematura. Para que esta rotura do CP pudesse ser considerada expressiva, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas a uma amostra limitada de oficiais, que pelo seu percurso profissional e antiguidade relativa pudessem ser reconhecidos como tendo fortes possibilidades de progressão, procurando desta forma recolher mais alguma informação com pertinência para o estudo.

À luz dos resultados obtidos na investigação, e atendendo à teoria e aos processos de GRH analisados, procurou-se identificar de que forma a introdução de novos elementos e a melhoria dos atuais processos de GRH utilizados pelo Exército, poderiam constituir soluções para mitigar a incerteza e insegurança, associadas a um possível contexto contratual não satisfatório e em alteração, e cujos contornos futuros não se encontram bem definidos.

O estudo encontra-se estruturado na presente introdução e em três secções, após o que se apresentarão as conclusões e as respetivas recomendações. A primeira secção abordará o enquadramento conceptual do trabalho, explanando o quadro do CP, a função de GRH - DC e a especificidade da Carreira dos Oficiais do Exército. Na segunda secção será feita a análise do CP nos Oficiais do Exército, após o que serão identificadas as principais causas (no quadro do CP) que levaram a que Oficiais do QP decidissem abandonar o Ativo. Na terceira secção serão identificados processos de GRH que possam contribuir para reforçar o CP e consequentemente mitigar a incerteza e insegurança, prevenindo deste modo as situações de rotura, após o que serão apresentadas as conclusões e recomendações finais.

[3] Dissertação final de mestrado (pré-Bolonha) em Comportamento Organizacional do ISPA, com o tema "Impacto do contrato formal sobre o contrato psicológico: O caso da Marinha Portuguesa"; Artigo na Revista de Psicologia Militar N.º21 – 2012 "A rutura do contrato psicológico e o desenvolvimento do *Burnout*: Um estudo longitudinal com militares em missão de paz".

O sistema de referenciação utilizado ao longo do texto, bem como na construção da Bibliografia, foi o *Harvard-Anglia* que integra a ferramenta de referenciação do *Microsoft Word* 2013.

# 2. ENQUADRAMENTO CONCETUAL

## 2.1. O Contrato Psicológico

### 2.1.1. Evolução do conceito e aplicação

Os estudos efetuados para compreender a relação de emprego como uma transação têm uma história longa na investigação organizacional. Neste âmbito, pode-se identificar a Teoria de Equilíbrio de Barnard, desenvolvida em 1938, como a referência inicial à existência de uma relação entre o desempenho de um empregado e as recompensas dadas pela organização em que trabalha. No entanto, o termo "Contrato Psicológico" surge formalmente pela primeira vez com Argyris, em 1960 (Conway & Briner, 2005, pp. 7-9; Cable, 2008, p. 1). Argyris (1960, p. 96) considera que um empregado manterá uma produtividade elevada se o seu supervisor garantir e respeitar as normas culturais informais do empregado, como sejam dar-lhe liberdade, garantir salários adequados e um emprego seguro, o que corresponde às necessidades do empregado.

Após a publicação do trabalho de Argyris foram realizados vários estudos, sendo comummente referenciadas as obras de Levinson *et al*. (1962) e de Schein (1965). O trabalho desenvolvido por Rousseau é considerado o que maior influência teve na investigação sobre o CP desde Levinson e Schein, tendo o seu artigo *Psychological and Implied Contracts in Organizations* (1989) marcado uma mudança na compreensão e significado do conceito, bem como a forma como poderia ser conduzida a investigação nesta área (Conway & Briner, 2005, p. 14) .

Para Rousseau (1989, pp. 124-125), o CP surge quando um indivíduo acredita que existe uma obrigação de reciprocidade por parte da organização para quem trabalha em retribuir o seu contributo. Existe assim a crença de que há uma promessa de retorno pelo contributo que o empregado deu ao seu empregador, havendo por tal uma obrigação da organização de providenciar benefícios futuros ao indivíduo. No CP é importante a consistência entre os benefícios que o indivíduo recebe e a perceção que o mesmo tem do que lhe foi prometido.

Segundo Conway e Briner (2005, pp. 15-16), o conceito desenvolvido por Rousseau é considerado pela comunidade académica como a base de todos os estudos recentes, tendo sido publicados mais de 100 artigos centrados na temática do CP, relacionando este conceito a um conjunto de variáveis que caraterizam a relação entre empregado e empregador. De acordo com os

mesmos autores (Conway & Briner, 2005, pp. 26-27), considera-se que o CP contém promessas explícitas e implícitas. As promessas explícitas derivam de acordos verbais ou escritos entre a organização e o seu empregado, enquanto as promessas implícitas resultam de interpretações que o empregado faz do contexto de trabalho e da interação com a organização, criando assim no indivíduo uma expetativa de resposta da organização.

A investigação desenvolvida por Rousseau no âmbito do CP, levou à publicação de um relatório – *Psychological Contract Inventory Technical Report* (Rousseau, 2000), constituindo uma ferramenta, sob a forma de um questionário, para ser empregue na investigação organizacional, que foi utilizado no estudo de Bragança (2001) na Marinha Portuguesa. No desenvolvimento do seu trabalho, Rousseau (2008) publicou um novo questionário, tendo esta última versão sido utilizada por Pantaleão (2011), num estudo aplicado a funcionários públicos de agências reguladoras brasileiras, e por Gervásio (2013) num estudo efetuado no setor do retalho no distrito de Leiria.

### 2.1.2. O conteúdo e dimensões do Contrato Psicológico

O conteúdo do CP refere-se, de uma forma geral, à perceção que um indivíduo tem das contribuições com que se comprometeu para com a organização e no acreditar no correspondente retorno, designadamente em termos de benefícios. Exemplos de contribuições do indivíduo incluem o emprego do esforço adequado, das habilidades e conhecimento, a preocupação pela qualidade e a flexibilidade. O retorno da organização pode contemplar as oportunidades de promoção, formação/treino, pagamento, respeito e informação sobre o desempenho (Conway & Briner, 2005, p. 37).

No artigo publicado pela NATO, Ven (2007, p. 3E 4) sintetiza as dimensões do CP, na perspetiva de promessas da organização e dos compromissos do indivíduo (ver Quadros 1 e 2).

**Quadro 1 – Promessas da Organização**

| | |
|---|---|
| Progressão na carreira | Oferece possibilidades de desenvolvimento e/ou progressão dentro da organização |
| Conteúdo da função | Oferece funções desafiantes e interessantes, nas quais o funcionário pode emprega as suas capacidades |
| Ambiente social | Oferece um ambiente de trabalho agradável e cooperativo, onde existe boa comunicação entre colegas e cooperação no grupo |

**Tabela 1 – Promessas da Organização (cont.)**

| | |
|---|---|
| Compensação financeira | Oferece uma compensação apropriada, proporcional ao trabalho, e benefícios fiscais |
| Equilíbrio entre o trabalho e a vida privada | Respeita e compreende a situação pessoal e particular do indivíduo, oferecendo horário flexível e compreensão pelas circunstâncias pessoais |

Fonte: (Ven, 2007, p. 3E 4).

**Quadro 2 – Compromissos do Indivíduo**

| | |
|---|---|
| Esforço e desempenho | Vontade em se esforçar por ter um bom desempenho para benefício da organização, desenvolver trabalho em qualidade e quantidade e trabalhar bem com os colegas |
| Flexibilidade | Disponibilidade para ser flexível na concretização do trabalho que necessita de ser feito, trabalhando fora de horas e levando trabalho para casa |
| Lealdade | Vontade em trabalhar para a organização por mais tempo, não aceitando outras ofertas de emprego, permanecendo na organização por vários anos |
| Conduta ética | Demonstrar boa vontade em ter um comportamento eticamente correto para com a organização, não tornando pública informação confidencial, sendo honesto ao lidar com recursos e orçamentos |
| Disponibilidade | Manter a disponibilidade num patamar aceitável, realizando cursos que entretanto surjam e mantendo-se atualizado com a literatura sobre a função |

Fonte: (Ven, 2007, p. 3E 4).

Apesar das expetativas que qualquer indivíduo possa ter em cada uma das dimensões apresentadas, a sua importância varia com o tipo de CP que desenvolve com a organização. Conway e Briner (2005, p. 43) apresentam a categorização do CP transacional e relacional, desenvolvida por MacNeil, a qual foi adaptada por Rousseau para efeitos de investigação organizacional. Rousseau (2000, pp. 3-4) apresenta um desenvolvimento desta categorização, cruzando as dimensões tempo com o desempenho (ver Quadro 3), tendo ficado conhecido como o modelo 2x2 de Rousseau (Gervásio, 2013, p. 18)

**Quadro 3 – Tipos de Contrato Psicológico**

| **Especificado** | | Nível de Desempenho | |
|---|---|---|---|
| | | **Não Especificado** | |
| Duração | **Curto-Prazo** | Transacional | Transicional |
| | **Longo-Prazo** | Relacional | Equilibrado |

Fonte: (Rousseau, 2000).

Através da descrição de Rousseau (2000, p. 4), podemos assim caraterizar estas dimensões do CP:

– **Relacional** – Modalidade de emprego a longo prazo ou sem termo, baseada na confiança mútua e lealdade. As recompensas são pouco condicionadas pelo desempenho, estando mais relacionadas com a participação na organização;

– **Transacional** – Modalidade de emprego de curta duração ou de duração limitada, com um foco primário na troca comercial existente. As tarefas atribuídas ao trabalhador são específicas e limitadas, havendo um envolvimento limitado na organização;

– **Equilibrado** – Modalidade de emprego dinâmica e sem termo, condicionada pelo sucesso económico da organização e das oportunidades de desenvolvimento da carreira do indivíduo. A organização e o indivíduo contribuem para o desenvolvimento mútuo. As recompensas aos trabalhadores são relativas ao nível de desempenho e ao contributo para o sucesso da organização, particularmente face à dinâmica das pressões de mercado;

– **Transicional** – Não constitui em si uma forma de CP, sendo um reflexo cognitivo que reflete as consequências da mudança das organizações e das transições que podem conflituar com disposições previamente estabelecidas.

Para operacionalizar estas dimensões de modo a poder utilizar escalas convergentes e validade discriminativa, Rousseau (2000, pp. 4-5) subdividiu-as em componentes homogéneas:

**Relacional**

– Estabilidade – O empregado é obrigado a permanecer na organização e fazer o necessário para manter o emprego. A organização comprometeu-se a oferecer salários estáveis e a garantir o posto de trabalho no longo prazo;

– Lealdade – O empregado é obrigado a apoiar a organização, a manifestar lealdade e comprometimento para com as necessidades e interesses

da organização, como um bom cidadão organizacional. A organização comprometeu-se a apoiar o bem-estar e os interesses dos funcionários e respetivas famílias.

**Equilibrado**

– Empregabilidade externa – Desenvolvimento de carreira no mercado externo. O empregado é obrigado a desenvolver competências com interesse para o mercado. A organização comprometeu-se a melhorar a empregabilidade fora da organização e no seio da mesma;

– Desenvolvimento interno – Desenvolvimento de carreira no mercado de trabalho interno. O empregado é obrigado a desenvolver competências com valor para a organização. A organização comprometeu-se a criar oportunidades de desenvolvimento da carreira do empregado dentro da própria organização;

– Desempenho dinâmico – O empregado é obrigado a atingir com sucesso objetivos novos e mais exigentes, que podem mudar indefinidamente no futuro, de modo a apoiar a competitividade da organização. A organização comprometeu-se a promover a formação contínua e a apoiar os empregados a atingir com sucesso objetivos cada vez mais exigentes.

**Transacional**

– Limitações - O empregado é obrigado a executar apenas um conjunto limitado ou fixo de tarefas, a fazer apenas o que é pago para fazer. A organização comprometeu-se a oferecer ao empregado um envolvimento limitado na organização, fornecendo pouca ou nenhuma formação ou outro tipo de desenvolvimento;

– Curto-Prazo – O empregado não tem obrigação de permanecer na organização, estando apenas comprometido a trabalhar por um tempo limitado. A organização oferece um posto de trabalho por um determinado período de tempo limitado, não tendo quaisquer compromissos futuros para com o empregado.

**Transicional**

– Desconfiança – O empregado acredita que a organização transmite sinais inconsistentes e baralhados quanto às suas intenções; o empregado desconfia da organização. A organização oculta informação importante aos empregados e desconfia dos mesmos;

– Incerteza – O empregado está incerto quanto à natureza das suas obrigações para com a organização. A organização avalia em que medida o empregado está incerto quanto aos compromissos para com a organização;

– Erosão – O empregado espera receber um retorno futuro menor pelo seu contributo para a organização, comparativamente com o passado e antecipa um declínio contínuo no futuro. A organização implementou alterações que reduzem os vencimentos e benefícios dos empregados, erodindo a qualidade de vida no trabalho, comparativamente com anos anteriores.

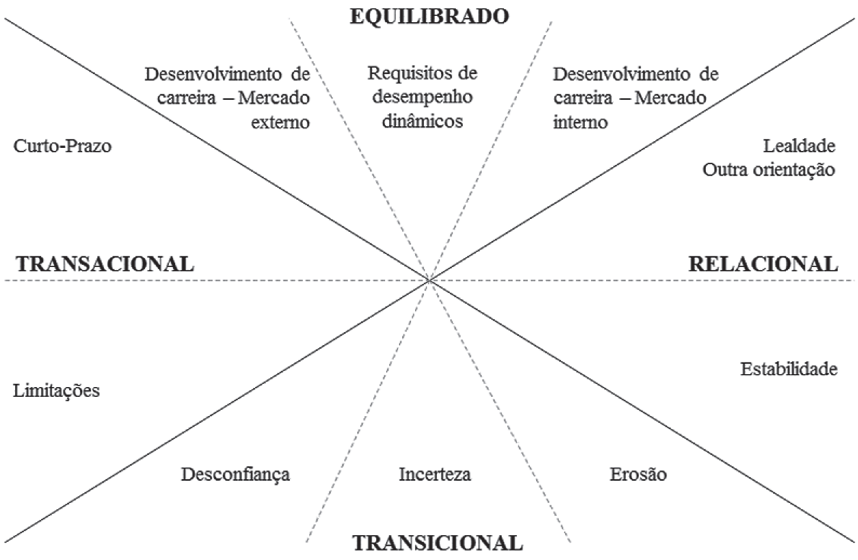



**Figura 1 – Avaliação do Contrato Psicológico**

Fonte: adaptado de (Rousseau, 2000).

Sels *et al*. (2004, pp. 466-467) identificam seis dimensões diferentes que poderiam ter sido utilizadas. No entanto, a complexidade das dimensões e a falta de uma ferramenta que pudesse permitir a sua operacionalização, levou a que se considerasse por mais adequado utilizar, no presente trabalho, as dimensões de Rousseau. As conclusões apresentadas no artigo, reforçam a importância das práticas de GRH para a modelação do CP (Sels, *et al*., 2004, p. 484).

### 2.1.3. A Quebra do Contrato Psicológico

Os estudos empíricos que têm sido conduzidos apontam para que as causas da quebra do CP se devam à falha das práticas de GRH, à falta do apoio da organização, das chefias a eventos que ocorram fora do âmbito da organização

e a uma comparação desfavorável entre a própria situação e a de outros empregados (Conway & Briner, 2005, p. 66).

A quebra do CP, baseado numa perceção do indivíduo, irá gerar alterações do seu comportamento, traduzindo-se numa diminuição do que se sente obrigado a dar à organização (Cable, 2008, p. 30), podendo gerar desconfiança, insatisfação e levar à possível dissolução da relação de trabalho estabelecida (Robinson & Rousseau, 1994, p. 245). Por outro lado, o cumprimento do CP pode levar a um aumento do desempenho do empregado (Conway & Coyle-Shapiro, 2012, p. 277), resultante de um comportamento positivo do indivíduo, que se repercutirá positivamente no desempenho da organização onde trabalha (Cable, 2008, p. 45).

O que leva a que este fenómeno seja interessante de analisar é que a causa da quebra do CP é devida essecialmente a inadequadas práticas de GRH e à falta de apoio que a organização ou o supervisor dá ao seu empregado (Conway & Briner, 2005, p. 67). Dantas (2012, pp. 70-71) refere que os estudos sobre o CP realizados no setor da função pública em Espanha, evidenciam que a perceção da quebra do CP "aumenta à medida que os sistemas de progressão na carreira se tornam menos consistentes".

Ven (2007, p. 3E 16) refere que as FFAA teriam muito a ganhar se tivessem em consideração o CP e as suas várias aplicações. No seu relatório (2007, p. 3E 6), sintetiza o desenvolvimento das teorias relativas às consequências da quebra do CP, apresentando as seguintes possibilidades de resposta do empregado à quebra:

Aumento das saídas - abandonando a organização;

– Aumento das reivindicações - tomando a iniciativa junto dos superiores, de modo a melhorar as condições;

– Diminuição da lealdade – diminuindo o número de trabalhos extraordinários ou comportamentos cívicos organizacionais em que se envolvem;

– Aumento da negligência – moderando o esforço empregue, mais ausências e atrasos no trabalho, menor atenção à qualidade do que produzem.

O estudo realizado por Turnley e Feldman (2000, p. 40) conclui que a quebra do CP poderá ter efeitos negativos nas atitudes e comportamentos dos empregados, tais como o negligenciamento das suas tarefas, reduzida disponibilidade para adotar voluntariamente comportamentos que apoiem a organização e maior esforço em encontrar uma saída da organização. As consequências negativas da quebra do CP, com grande probabilidade, poderão

ir além do sentimento de mágoa e desilusão dos empregados, resultando em comportamentos prejudiciais à eficácia da organização.

Vimos até agora a importânca do CP e a relação que existe com a GRH, pelo que nos iremos debruçar de seguida sobre esta área.

## 2.2. A Gestão de Recursos Humanos

### 2.2.1. Conceitos gerais da Gestão de Recursos Humanos

De acordo com Bilhim (2004, pp. 29-30) a GRH diz respeito "a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre as organizações e os seus empregados", envolvendo por tal todas as áreas inerentes à GRH, que compreendem a seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados. No seu essencial, a GRH integra as seguintes técnicas: recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão do sistema de recompensas, relações de trabalho, higiene e segurança, análise de funções, gestão do desempenho, planeamento e gestão de carreiras, comunicação interna e gestão administrativa (Bilhim, 2002, p. 25). Pynes (2009, p. 145) identifica e explora os seguintes métodos e funções: análise de funções, recrutamento e seleção, avaliação do desempenho, recompensas, benefícios, treino e desenvolvimento de carreira, negociação coletiva e sistemas de informação.

Sousa *et al*. (2006, pp. 2-3), consideram sete práticas centrais na GRH, que se adotam como referência:

– Análise e qualificação de funções, permitindo compreender as necessidades e especificidades do desempenho das diversas funções numa organização;

– Recrutamento e seleção, que visa a captação e retenção dos indivíduos mais adequados aos interesses da organização;

– Acolhimento e integração, facilitando a entrada dos novos colaboradores e apoiando a validação no respetivo perfil profissional;

– Recompensas, de modo a garantir a equidade interna, incentivar o desempenho e motivar o colaborador, contribuindo para fortalecer a identidade da organização e o alcançar dos objetivos da mesma;

– Avaliação do desempenho, de modo a quantificar o contributo individual e de grupos na consecução dos objetivos da organização, detetando deficiências e prevendo necessidades de desenvolver novas competências, úteis para a organização;

– Desenvolvimento e gestão de competências, que sejam essenciais para alcançar os resultados pretendidos, definindo as competências em função

da estratégia da organização e o melhoramento das competências através da aprendizagem e partilha de conhecimento;

– Desenvolvimento de carreiras, que reconhece o desempenho dos indivíduos, os satisfaz pessoal e profissionalmente, contribuindo para aumentar a motivação e o desempenho.

Abordam ainda a mudança nas organizações, constatando que esta representa frequentemente uma fonte de conflitos, uma vez que as pessoas que estão envolvidas no processo se podem sentir ameaçadas pela alteração da situação. Esta situação origina resistência à mudança, que na maior parte dos casos se deve à falta de comunicação, podendo dever-se à insuficiente informação sobre o futuro ou à ausência de envolvimento no processo (Sousa, *et al*., 2006, p. 189).

O DC está, de uma forma geral, contemplado na vasta literatura que versa sobre a GRH, constituindo uma das práticas previstas, pelo que importa entender em que consiste esta função.

### 2.2.2. O desenvolvimento de carreiras

Hall (2002, p. 12) define a carreira como sendo a sequência, percecionada pelo indivíduo, das atitudes e comportamentos associadas às experiências e atividades de trabalho, ao longo de toda a vida de uma pessoa. Para Bilhim (2004, p. 275), "o estudo das carreiras permite compreender a relação entre a pessoa, o trabalho e o sistema social onde os indivíduos desenvolvem a sua atividade ao longo da vida". No modelo de Schein apresentado por Bilhim (2002, pp. 275-276), podem identificar-se várias etapas de evolução da carreira, associadas à idade do indivíduo e à sua integração na organização, a que correspondem diferentes necessidades e reações. Sousa *et al*. (2006, p. 162) e Oliveira (2009, pp. 8-9) apresentam este modelo de cinco fases na carreira de um indivíduo. De uma forma mais simples, podemos identificar o modelo de Hall (2002, p. 124), apresentado no anexo A, como a expressão das diferentes necessidades do indivíduo ao longo da sua carreira, considerando três etapas.

Cada vez mais importante é a noção de que o indivíduo deve desempenhar um papel ativo no planeamento da própria carreira, recaindo sobre si as escolhas profissionais, que serão condicionadas pelo ambiente em que o mesmo se insere: a família, a sociedade e a cultura (Veloso & Dutra, 2010, p. 6). Para Dutra (2012, p. 72), quando se pensa na gestão de carreiras

como um contínuo ajustamento de expetativas, verifica-se que a mesma deve estabelecer critérios de valorização e acesso às diferentes posições, sendo da responsabilidade do indivíduo, conhecendo os respetivos critérios, definir o seu percurso.

Neste cenário de múltiplas possibilidades e de incerteza, a mentoria assume-se como uma ferramenta que pode ajudar o indivíduo a ultrapassar determinados problemas na carreira, à medida que é confrontado com pontos de decisão. Ironicamente, à medida que aumenta a turbulência no ambiente de trabalho, menores são os incentivos ao desenvolvimento de programas de apoio (Hall, 2002, pp. 81-82). Outras técnicas de DC com interesse para o estudo são o aconselhamento, que se destina a apoiar o indivíduo na gestão da sua carreira, e o *outplacement*, que consiste num serviço que é colocado ao dispor do indivíduo que vai deixar a organização e que culmina com a sua reintegração no mercado de trabalho (Sousa, *et al.*, 2006, pp. 170-172).

Os desenhos de carreira podem assumir diversas formas, que resultam da combinação de três tipos básicos de desenho (ver Figuras 2, 3 e 4): estruturas em linha, estruturas em rede e estruturas paralelas (Dutra, 2012, p. 81). Sousa *et al*. (2006, p. 165) apresentam três dimensões que correspondem aos movimentos possíveis de um indivíduo numa organização: movimentos verticais, movimentos internos, e movimentos horizontais.

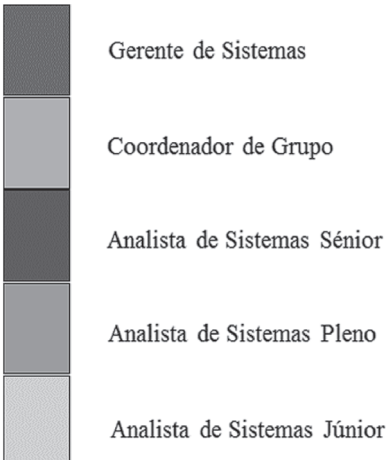



**Figura 2 – Estrutura em linha**

Fonte: (Dutra, 2012, p. 82).

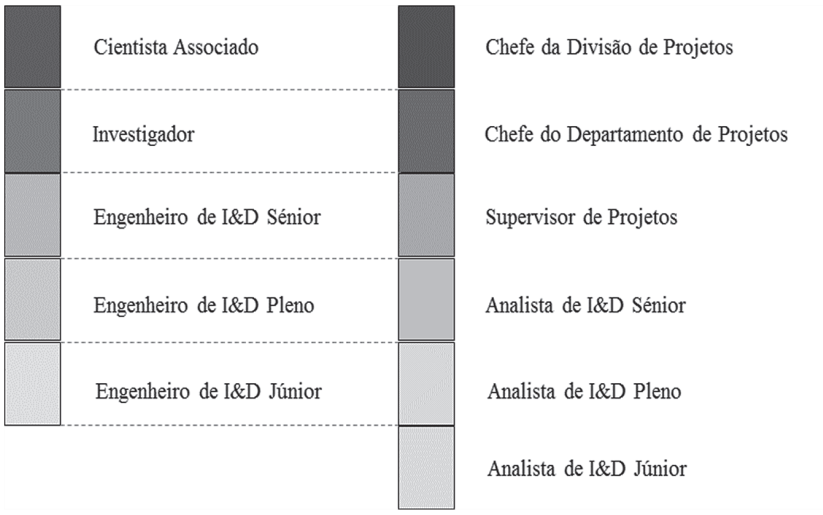



**Figura 3 – Estrutura paralela**

Fonte: (Dutra, 2012, p. 87).

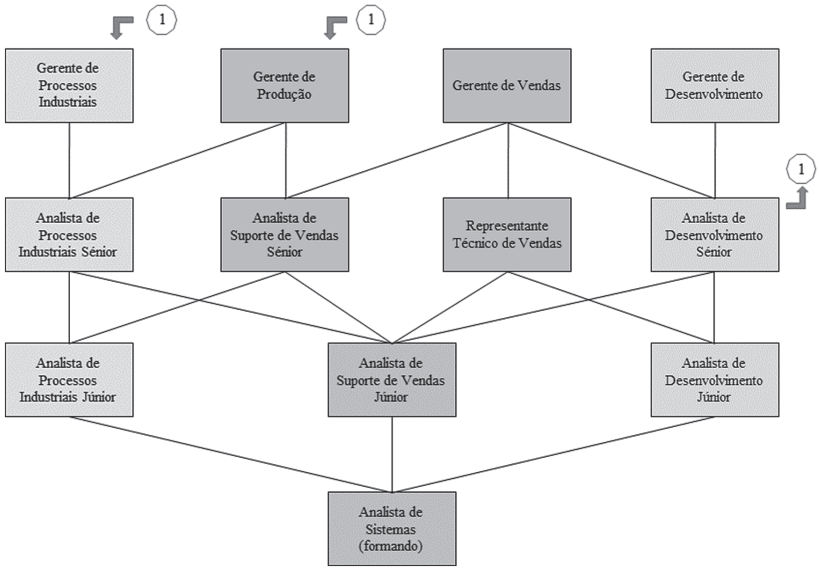



**Figura 4 – Estrutura em rede**

Fonte: (Dutra, 2012, p. 84).

Relativamente a modelos de carreira, podemos encontrar as seguintes tipologias (Sousa, *et al.*, 2006, p. 165; Briscoe, *et al.*, 2006, p. 31; Veloso & Dutra, 2010, pp. 13-21):

– Carreira tradicional, que se desenvolve no contexto de uma ou duas organizações, sendo o desenvolvimento da carreira planeado pela organização em que trabalha;

– Carreira ilimitada, que não se confina aos limites de uma organização, podendo um indivíduo escolher, em simultâneo, uma atividade liberal;

– A carreira *proteana*, que é dirigida pelo próprio indivíduo, não se confinando a uma organização. O indivíduo é movido pela sua própria ambição e objetivos, procurando um emprego no qual se sinta confortável.

Não obstante os modelos apresentados, vários autores apresentam modelos diferentes de carreiras, diferenciando-se pelas caraterísticas de formato, perfil de pessoa que a desenvolve, vantagens e desvantagens (Costa, 2010, pp. 138-139), pelo que é comum encontrar-se a classificação de carreiras tradicionais e novas carreiras.

Da análise do modelo de Weber (2004, pp. 198-204), podemos depreender que o modelo organizativo das FFAA é o modelo burocrático, caraterizado por uma hierarquia de cargos, no qual é expectável que seja desenvolvida uma carreira, sendo a administração da organização regida por documentos normativos. A conceção clássica sobre os RH da Administração Pública assenta na existência de um corpo estável de trabalhadores, dotado de um estatuto específico destinado a garantir o respeito da legalidade e a prossecução do interesse público (Bilhim, 2004, p. 117).

A carreira dos militares enquadra-se no modelo tradicional, em que a Instituição regula o desenvolvimento da carreira, sendo este feito através da promoção, o que a identifica como uma estrutura de carreira em linha, através de movimentos verticais. De seguida iremos ver qual a fundamentação da especificidade da Carreia Militar.

## 2.3. Especificidade da carreira militar

### 2.3.1. Enquadramento

As FFAA constituem uma Instituição sob administração direta do estado, através do Ministério da Defesa Nacional, enquadrando-se as carreiras dos militares nas carreiras especiais da função pública (Assembleia da República, 2008; Ministério da Defesa Nacional, 2009b). A Condição Militar tem o seu estatuto próprio definido por documentos normativos, nomeadamente as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM) (Assembleia da República, 1989) e o EMFAR (Ministério da Defesa Nacional, 1999).

O art.º 27.º do EMFAR (Ministério da Defesa Nacional, 1999) define a carreira militar como "o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si". De acordo com o seu art.º 126.º, o desenvolvimento da carreira militar "traduz-se, em cada categoria, na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respetivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas", sendo que em cada categoria "deve possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos que a constituem.". Ainda no art.º 127.º referem-se como condicionalismos ao desenvolvimento da carreira a "a) Alimentação adequada às necessidades de cada quadro especial; b) Existência de mecanismos reguladores que assegurem flexibilidade de gestão e permanente motivação dos militares; c) O número de lugares distribuídos por postos, fixados nos quadros especiais aprovados".

Como foi possível verificar, a especificidade da carreira militar está patente na Lei. Se as regras que regulam o desenvolvimento desta carreira estão definidas, será interessante verificar de que forma variaram os documentos legais reguladores, de modo a podermos compreender a alteração das expetativas dos militares.

### 2.3.2. A evolução dos normativos legais

Num breve enquadramento histórico, reportamo-nos ao ano de 1929, data em que o Decreto nº 17:378 (Ministério da Guerra, 1929) regulamentou a promoção dos Oficiais do Exército. Neste diploma, foram definidos os limites de idade nos postos, após o que os oficiais transitavam para a situação de reserva, e os tempos mínimos de serviço para a promoção. O Decreto-lei nº 36:304 (Ministério da Guerra, 1947) veio atualizar o Decreto nº 17:378, sendo revistos os tempos mínimos de serviço para a promoção aos diversos postos e os limites de idade para passagem à Reserva.

Somente em 1965, com a promulgação do EMFAR (Presidência do Conselho), se reuniram pela primeira vez as disposições relativas a todos os Oficiais do QP das FFAA num documento comum, sendo estabelecidos os tempos de permanência nos postos e a idade para passagem à Reserva. Neste Estatuto é referida a natureza específica de cada Ramo, dando instruções para a particularização das normas específicas em Estatutos próprios.

Em 1971 é publicado o Estatuto do Oficial do Exército (EOE) (Ministério do Exército), complementando o EMFAR e atualizando o diploma de 1947.

Este Estatuto definiu os tempos mínimos para as promoções, que regularam a progressão na fase inicial da carreira de parte dos Oficiais do universo de estudo. É a partir deste documento que podemos perceber a alteração das expetativas dos Oficiais que ingressaram na AM após 1971, pelo que é necessário analisar mais detalhadamente a evolução dos condicionamentos das carreiras, nomeadamente no que respeita a tempos de permanência nos postos, limites de idade para passagem à Reserva e efetivos autorizados[4].

As Tabelas 4 e 5 que se apresentam de seguida resumem as disposições relativas ao tempo mínimo de permanência nos postos e de limite de idade para passagem à Reserva:

**Tabela 4 – Tempo mínimo de permanência nos postos**

| Posto | EOE (1971) | EMFAR (1990) | EMFAR (1999) |
|---|---|---|---|
| Alferes | 1 | 1 | 1 |
| Tenente | 3 | 4 | 4 |
| Capitão | 8 a)<br>3 b) | 6 | 6 |
| Major | 10 a)<br>1 b) | 4 | 4 |
| Tenente-Coronel | 12 a)<br>1 b)<br>3 c) | 4<br>20 d) | 4<br>20 d) |
| Coronel | 15 a)<br>2 b) | 2 | 3 |
| Observações:<br>a) Tempo mínimo a partir da promoção a Tenente;<br>b) Tempo mínimo no posto atual (condição cumulativa);<br>c) Tempo de serviço como Oficial Superior (condição cumulativa)<br>d) Tempo mínimo desde o ingresso no QP (condição cumulativa) | | | |

Fonte: (Ministério do Exército, 1971; Ministério da Defesa Nacional, 1990; 1999).

[4] Consultar Apêndice B.

**Tabela 5 – Limites de idade para passagem à Reserva**

| Posto | EOE (1971) | | EMFAR (1990) | EMFAR (1999) |
|---|---|---|---|---|
| | CEM e Armas | Serviços | Geral | Geral |
| Alferes | 48 | 52 | 56 | 56 |
| Tenente | 48 | 52 | | |
| Capitão | 52 | 56 | | |
| Major | 56 | 58 | | |
| Tenente-Coronel | 58 | 60 | | |
| Coronel | 60 | 62 | 57 | 57 |

Fonte: (Ministério do Exército, 1971; Ministério da Defesa Nacional, 1990; 1999).

### 2.3.3. As restrições de efetivos

Para terminar a avaliação das condições que determinam a estrutura das carreiras, não poderia deixar de ser tido em consideração o quadro normativo que regula os efetivos que o Exército está autorizado a ter, bem como o sistema de alimentação do QP.

A legislação que aprova os efetivos é dispersa, uma vez que existem diplomas que aprovam os efetivos específicos dos Ramos, sendo o quadro do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) definido em diploma próprio. Para perceber de que forma a variação dos efetivos contribui para o estrangulamento das carreiras, foram analisados os diplomas que regularam os efetivos desde o ano de 1990, que afetaram as expetativas de progressão dos então Capitães e Tenentes, hoje Coronéis e Tenentes-Coronéis.

Recentemente, o Decreto-Lei n.º 31/2015 (Ministério da Defesa Nacional, 2015) consolidou os efetivos adstritos à estrutura dos três Ramos, que contemplam os efetivos a prestar serviço dentro e fora da estrutura do EMGFA, estando os mesmos quantitativos incluídos nos quadros de cada Ramo. Desta forma, consolidou-se num único documento as disposições relativas aos efetivos das FFAA, que do antecedente eram definidas em diferentes diplomas.

De modo a melhor podermos visualizar a variação dos efetivos, considerou-se que os quantitativos a serem garantidos pelo Exército na estrutura do EMGFA correspondem a 40 % dos cargos distribuídos pelos Ramos, conforme Tabela apresentada no apêndice B. A estimativa da evolução do efetivo global do Exército, que termina com os efetivos reais aprovados para o ano de 2015, permite traçar os Gráficos 1 e 2.

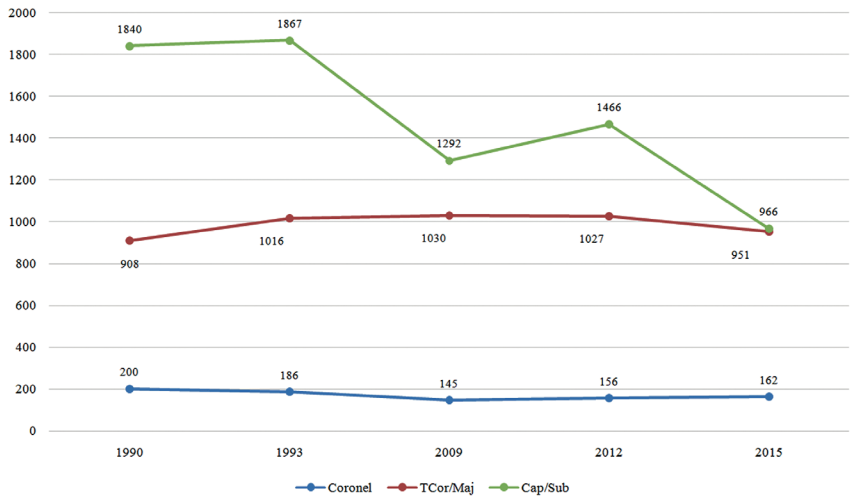



**Gráfico 1 – Evolução dos Efetivos – Oficiais Superiores, Capitães e Subalternos**

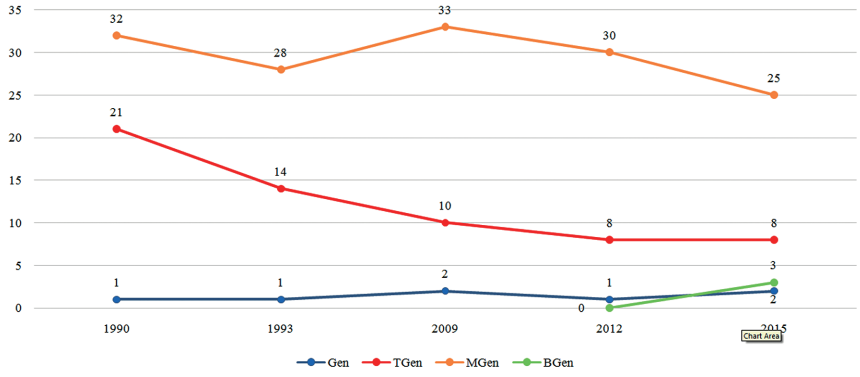



**Gráfico 2 – Evolução dos Efetivos – Oficiais Generais**

Numa outra perspetiva, há ainda que atender aos efetivos de Oficiais que alimentaram o QP neste período, pelo que se solicitou à Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH) a informação relativa aos ingressos no QP, com origem na Academia Militar (ver Tabela 6).

**Tabela 6 – Ingressos nos Quadros Permanentes através da Academia Militar**

| A/S | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **INF** | 44 | 51 | 17 | 55 | 62 | 52 | 41 | 44 | 39 | 39 | 32 | 20 | 10 | 19 | 7 | 18 | 21 | 18 | 17 | 12 | 24 | 20 | 18 | 31 | 21 | 18 | 21 | 22 | 20 | 32 | 845 |
| **ART** | 21 | 16 | 10 | 25 | 22 | 30 | 15 | 14 | 14 | 14 | 17 | 8 | 8 | 11 | 5 | 12 | 12 | 8 | 9 | 6 | 11 | 11 | 11 | 12 | 12 | 7 | 13 | 11 | 12 | 14 | 391 |
| **CAV** | 9 | 9 | 7 | 12 | 12 | 10 | 8 | 10 | 10 | 10 | 6 | 4 | 7 | 6 | 4 | 10 | 9 | 6 | 6 | 4 | 7 | 7 | 5 | 13 | 10 | 7 | 10 | 10 | 8 | 11 | 247 |
| **ENG** | 4 | 4 | 5 | 8 | 8 | 8 | 8 | - | 12 | 4 | 6 | 5 | 5 | 4 | 3 | 6 | 4 | 7 | 7 | 7 | 6 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 156 |
| **TM** | 4 | 6 | 4 | 7 | 7 | 13 | 11 | 6 | 7 | 6 | 4 | 4 | - | - | 3 | 6 | 2 | - | 9 | 4 | 4 | 6 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 7 | 3 | 136 |
| **MED** | Concurso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 11 | 13 | 9 | 10 | 6 | 10 | 8 | 6 | 8 | 3 | 84 |
| **FARM** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | - | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | - | - | 11 |
| **VET** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | - | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | - | - | 13 |
| **DENT** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | - | - | 2 | - | 1 | - | - | - | 5 |
| **ADMIL** | 6 | 8 | 4 | 8 | 13 | 8 | 9 | 9 | 5 | 10 | 7 | 5 | 3 | 7 | 2 | 8 | 14 | 8 | 10 | 5 | 4 | 1 | 1 | 14 | 9 | 13 | 11 | 6 | 6 | 9 | 223 |
| **MAT** | 1 | 2 | 2 | 4 | 6 | 12 | 6 | 3 | 2 | 3 | 3 | 6 | - | - | - | 3 | 1 | 3 | 1 | 6 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 86 |
| **TOTAL** | **89** | **96** | **49** | **119** | **130** | **133** | **98** | **86** | **89** | **86** | **75** | **52** | **33** | **47** | **24** | **63** | **63** | **50** | **59** | **44** | **69** | **69** | **57** | **93** | **69** | **66** | **75** | **67** | **68** | **79** | **2197** |

Fonte: (DARH, 2015a).

Podemos visualizar no Gráfico 3 que se segue a evolução dos ingressos no QP, de acordo com os valores totais da Tabela anterior. De modo a enquadrar a situação atual referente às progressões, encontram-se referenciados os cursos onde se verificaram as últimas promoções, bem como o conjunto de cursos que neste momento constam das listas de promoção a Coronel e a Tenente-Coronel.

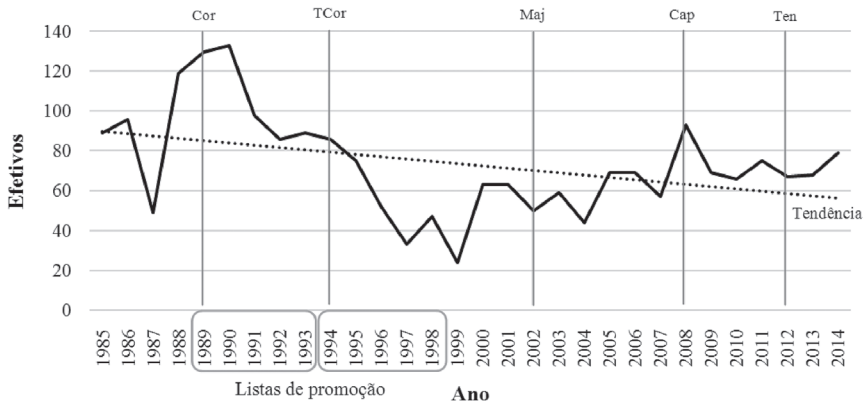



**Gráfico 3 – Ingressos nos Quadros Permanentes através da Academia Militar**

Tendo sido identificados os fatores que poderão originar constrangimentos no desenvolvimento da carreira dos Oficiais, vamos analisar no próximo capítulo de que forma foram cumpridas as suas expetativas.

## 3. O CONTRATO PSICOLÓGICO NOS OFICIAIS DO EXÉRCITO

Até ao momento verificámos que o CP é um instrumento útil para apoiar a eficácia da GRH, e que dada a especificidade da condição e da carreira militar existe um conjunto plausível de expetativas inerentes à regulamentação definida. Também podemos depreender que dadas as alterações mais recentes aos normativos legais, as referidas expetativas sobre a carreira poderão ser diferentes, uma vez que as condições implicitamente aceites pelos Oficiais, nos diferentes períodos em que iniciaram a prestação de serviço, seriam influenciadas pelas regras vigentes. Neste sentido, é importante verificar de que forma é percecionado o CP em diferentes patamares, razão pela qual se optou por estratificar a amostra.

Numa fase posterior da avaliação do CP, procurou-se averiguar as razões pelas quais Oficiais, que pela sua classificação e mérito tivessem uma maior

possibilidade de progressão, optaram por deixar o Ativo. Consideramos que estes indivíduos representam os Oficiais mais aptos e qualificados, logo os que deveriam vir a desempenhar funções de maior responsabilidade no futuro.

## 3.1. Caraterização da amostra e recolha de dados

### 3.1.1. Inquérito por Questionário

Atendendo ao facto de se considerar o posto de Coronel como o topo de carreira, foi solicitada informação à DARH sobre os efetivos do Exército, entre os postos de Alferes e Coronel. Tendo como referência a data de 31 de dezembro de 2014, os efetivos são os que se apresentam na Tabela 7.

**Tabela 7 – Efetivos de Oficiais do Exército**

| Posto<br>Arma/Svç | Alferes | Tenente | Capitão | Major | Tenente-<br>-Coronel | Coronel | Total Arma/Svç |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Infantaria | **32** | **102** | **132** | **153** | **168** | **77** | **664** |
| Artilharia | **14** | **55** | **65** | **78** | **73** | **36** | **321** |
| Cavalaria | **11** | **45** | **45** | **51** | **40** | **26** | **218** |
| Engenharia | **-** | **19** | **24** | **36** | **18** | **8** | **105** |
| Transmissões | **-** | **15** | **24** | **31** | **31** | **8** | **109** |
| Material | **-** | **9** | **17** | **21** | **15** | **4** | **66** |
| Administração | **9** | **45** | **41** | **50** | **25** | **10** | **180** |
| Saúde | **-** | **30** | **93** | **40** | **16** | **6** | **185** |
| Total/Posto | **66** | **320** | **441** | **460** | **386** | **175** | **1848** |

Fonte: (DARH, 2015b).

Os dados disponibilizados pela DARH foram seguidamente tratados, de modo a agrupar os efetivos nos estratos que se pretendem analisar. Para tal, considerou-se um estrato englobando os postos de Alferes e Tenente, por corresponderem ao início de carreira, e pela promoção até ao posto de Capitão, de acordo com o Art.º 216.º do EMFAR (Ministério da Defesa Nacional, 1999), ocorrer por diuturnidade. O segundo estrato considerado engloba os Capitães, por ser na promoção seguinte que se efetua a primeira reordenação na antiguidade dos Quadros Especiais, de acordo com o definido no Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (Ministério da Defesa Nacional, 2002). O terceiro estrato integra os Majores e Tenentes-Coronéis,

devido à similaridade das funções e pelo facto da progressão de Major para Tenente-Coronel ocorrer por antiguidade (Ministério da Defesa Nacional, 1999), não havendo alteração da antiguidade relativa. O período em que os militares ocupam os postos referidos correspondem a um momento na vida em que consideramos existir uma mesma perspetiva face ao contexto familiar e profissional, pelo que as necessidades, de acordo com o modelo de Hall (2002, p. 124), são semelhantes. Finalmente, o quarto e último estrato corresponde ao posto de Coronel, que representa o posto mais alto que a maioria dos militares poderá alcançar, havendo apenas um reduzido número que reunirá condições para progredir e integrar o Corpo de Oficiais Generais.

Construiu-se de seguida uma amostra estratificada proporcional representativa do universo em estudo, tendo-se inicialmente calculado a dimensão da amostra para todo o universo. Recorrendo à ferramenta de cálculo disponibilizada pela VSA Inovação (2004), considerou-se uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%. Atendendo a que o universo em estudo é composto por 1848 militares, a amostra calculada com os parâmetros indicados é de 319. Atendendo ainda aos estratos considerados, e calculando a amostra proporcional estratificada, obtiveram-se os valores indicados na Tabela 8.

**Tabela 8 – Cálculo da amostra estratificada proporcional**

| Estratos | Alf/Ten | Cap | Maj/TCor | Cor | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| Efetivo | 386 | 441 | 846 | 175 | 1848 |
| Proporção | 21% | 24% | 46% | 9% | 100% |
| Amostra | 67 | 76 | 146 | 30 | 319 |

Para a seleção aleatória dos militares a serem incluídos na amostra de cada estrato, programou-se uma ferramenta na aplicação *Microsoft Excel* que gerou uma lista aleatória para cada estrato, a partir da listagem disponibilizada pela DARH, que permitiu selecionar os elementos constituintes da amostra.

Foi utilizado o inquérito por questionário para a recolha de dados, cujo articulado se apresenta no apêndice C. O questionário aplicado é o *Psychological Contract Inventory* publicado por Rousseau (2008) e aplicado por Pantaleão (2011) e Gervásio (2013)[5]. O questionário foi organizado em cinco secções, sendo a primeira destinada a recolher dados sociométricos que permitissem

[5] Para operacionalizar a resposta ao questionário, introduziu-se o mesmo na plataforma *Moodle* do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), sendo as respostas registadas na mesma plataforma, não permitindo ao mesmo indivíduo efetuar múltiplas respostas

caraterizar a amostra. As quatro secções seguintes correspondem à organização do questionário de Rousseau (2008), e destinam-se a avaliar o CP. Deste modo, a segunda secção pretende avaliar a perceção das obrigações para com o Exército, enquanto a terceira pretende avaliar a perceção das obrigações do Exército para com os militares. A quarta secção destina-se a avaliar o CP Transicional e finalmente, a quinta secção, a verificar o cumprimento global do CP.

Para quantificar as respostas, utilizou-se a escala de *Likert*, de um a cinco, conforme o questionário original, lançado de acordo com o articulado apresentado no apêndice C. Os valores considerados na escala de *Likert* utilizada variam entre *1 – De forma alguma* e *5 – Em grande medida*, representando o nível crescente de concordância com a questão apresentada. A resposta *3 – Em certa medida* corresponde ao ponto médio da escala. Os valores do desvio padrão calculados representam a dispersão absoluta das respostas de cada questão, em relação à média, pelo que quanto maior for este valor, maior será a dispersão das respostas.

Apesar dos questionários aplicados por Pantaleão e Gervásio terem sido traduzidos para o Português, optou-se por efetuar pequenos ajustamentos à tradução e enquadrar as questões apresentadas com o Estudo de Caso. O questionário assim revisto foi submetido a um pré-teste, aplicado a oito oficiais discentes do Curso de Estado-Maior Conjunto, de modo a garantir que o mesmo era percetível[6].

O questionário foi fechado a 12 de março, contabilizando 151 respostas, das quais apenas 148 se consideraram válidas, uma vez que em três não foi registado qualquer dado sociométrico que as permitisse enquadrar no estudo. Dada a disparidade do número de respostas obtidas face à dimensão da amostra, efetuou-se uma iteração no cálculo da amostra, de modo a enquadrar as respostas obtidas, tendo-se consolidado os valores de 7% para a margem de erro e de 90% para o nível de confiança, ao que corresponde uma amostra de 129 indivíduos. Este novo cálculo permitiu concluir que as respostas ao questionário se podem considerar representativas do universo em estudo, com os novos parâmetros de margem de erro e nível de confiança, conforme se pode verificar na Tabela 9.

[6] Os questionários foram enviados utilizando o correio eletrónico do Exército, após autorização do Chefe de Estado-Maior do Exército. Entre 11 e 12 de fevereiro foram enviados os questionários para a totalidade do efetivo da amostra, sendo reiterado o pedido de resposta a 23 de fevereiro e a cinco de março.

**Tabela 9 – Respostas ao questionário e recálculo dos parâmetros da amostra**

| Estratos | Alf/Ten | Cap | Maj/TCor | Cor | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| Amostra | 67 | 76 | 146 | 30 | 319 |
| Respostas | 30 | 38 | 63 | 17 | 148 |
| Recálculo (E-7%; c-90%) | 27 | 31 | 59 | 12 | 129 |

Os Oficiais que responderam ao questionário estão resumidamente caraterizados na Tabela 10, onde se apresentam os valores correspondentes às variáveis mais relevantes consideradas, para cada estrato analisado.

**Tabela 10 – Caraterísticas da amostra**

| Estrato | Média Idade | Tempo Posto | | Formação Militar | | | | | Form Univ | Grau Académico | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Média** | **Máx** | **CPOG** | **CEM** | **CPOS** | **CPC** | **N/R** | | **D** | **M** | **L** | **N/R** |
| Cor | 51,6 | 3,8 | 8 | 1 | 11 | - | - | 1 | 11 | 1 | 6 | 9 | 1 |
| TCor/Maj | 43,3 | 5,3 | 11 | - | 23 | - | - | - | 26 | 1 | 15 | 46 | 1 |
| Cap | 33,2 | 4,3 | 7 | - | - | 10 | - | - | 9 | - | 12 | 25 | 1 |
| Ten/Alf | 27,6 | 1,9 | 5 | - | - | - | 6 | - | 4 | - | 30 | - | - |

### 3.1.2 Entrevista

De acordo com as listas de antiguidade disponibilizadas pelo Exército através da sua *intranet*, os postos onde se podem encontrar maior número de Oficiais na situação de Reserva correspondem à categoria de Oficial Superior. Como as saídas do Ativo não são de todo invulgares, entendemos que o foco da análise deveria recair em indivíduos cujo mérito e posição relativa no respetivo curso lhes conferisse boas perspetivas de progressão. Procurou-se deste modo identificar Oficiais que face às perspetivas de progressão, não fosse expectável a saída da situação do Ativo.

De acordo com Bryman (2012, pp. 477, 668) o método de recolha de dados por entrevista pode ser utilizado através do correio eletrónico, quando a distância não permite uma entrevista presencial. Nesta situação, os entrevistados devem ser previamente contactados, de modo a se obter o seu acordo para a entrevista, bem como informá-los do conteúdo da mesma. Dadas as restrições de tempo do presente trabalho, a dispersão dos entrevistados e, nalguns casos a distância, optou-se por realizar a entrevista através de correio

eletrónico. Foram inicialmente identificados 19 Oficiais, que se consideraram enquadrar no perfil pretendido, tendo sido possível contactar 12 que acederam à entrevista, dos quais três Coronéis, cinco Tenentes-Coronéis e quatro Majores, a quem foi explicado o pretendido com a mesma. De acordo com alguns Oficiais, foi a primeira vez que foram questionados acerca das razões que os levaram a sair do Ativo!

Foi elaborado um guião de entrevista semiestruturada[7], e enviado por correio eletrónico, deixando alguma liberdade para que os entrevistados pudessem apresentar outros fatores não previstos. Para a elaboração das questões foi seguido o quadro de Ven (2007, p. 3E 4), que define duas dimensões: as promessas da organização e o compromisso do indivíduo. Com este enquadramento, procurou-se perceber quais das componentes contribuíram para a insatisfação dos Oficiais e consequente quebra do CP, que levou à saída do ativo.

## 3.2. Interpretação dos dados do questionário

Feita a explanação do instrumento que determinou a amostra utilizada no estudo, iremos de seguida proceder à interpretação dos dados. Os dados estatísticos referentes ao questionário apresentam-se no apêndice D ao presente trabalho, sendo transposto nos passos seguintes um resumo destes dados, que permitirá suportar a análise dos mesmos. Inicialmente será feita a análise e interpretação segundo as dimensões do CP, para o que se reagruparam as respostas do questionário, de acordo com a dimensão para a qual contribuem. Após esta análise, será feita a interpretação dos dados relativos a cada uma das secções do questionário, de modo a particularizar as situações apresentadas.

### 3.2.1. Avaliação do Contrato Psicológico

De acordo com as caraterísticas das dimensões do CP, seria expectável que o mesmo fosse percecionado na dimensão Relacional ou Equilibrado, correspondendo a uma relação de longo prazo. Para podermos relacionar os dados recolhidos no inquérito e agruparmos as componentes avaliadas, procedeu-se ao cálculo do Alfa de Cronbach, de modo a determinar a consistência interna das dimensões. Um valor acima de 0,80 representa um nível de consistência interna aceitável, apesar de haver autores que consideram valores inferiores, tomando o valor de 0,70 como satisfatório (Bryman, 2012, p. 170). Para as dimensões que constituem o CP, obtiveram-se os valores elencados na Tabela 11.

[7] Ver Apêndice E.

**Tabela 11 – Consistência Interna das Dimensões**

| Dimensões | N.º Itens | Alfa de Cronbach | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **Coronéis** | **TCor/Maj** | **Capitães** | **Alf/Ten** |
| Transacional | | | | | |
| Curto Prazo para o Oficial | | | | | |
| Curto Prazo para o Exército | 16 | 0,79 | 0,74 | 0,66 | 0,81 |
| Limitações para o Oficial | | | | | |
| Limitações para o Exército | | | | | |
| Relacional | | | | | |
| Lealdade do Oficial | | | | | |
| Lealdade do Exército | 16 | 0,82 | 0,82 | 0,76 | 0,81 |
| Estabilidade do Oficial | | | | | |
| Estabilidade do Exército | | | | | |
| Equilibrado | | | | | |
| Apoio ao Desempenho do Oficial | | | | | |
| Apoio ao Desempenho do Exército | | | | | |
| Desenvolvimento do Oficial | 24 | 0,81 | 0,85 | 0,90 | 0,80 |
| Desenvolvimento do Exército | | | | | |
| Empregabilidade Externa do Oficial | | | | | |
| Empregabilidade Externa do Exército | | | | | |
| Transicional | | | | | |
| Desconfiança | | | | | |
| Incerteza | 12 | 0,84 | 0,86 | 0,89 | 0,87 |
| Erosão | | | | | |

Com exceção da dimensão Transacional no estrato dos Capitães, todos os valores de Alfa são superiores a 0,70, pelo que se considera que a consistência interna das dimensões é satisfatória. Consideramos, no entanto, que a dimensão Transacional é válida no estrato Capitães, dada a proximidade do valor do limite de referência e por o valor ter sido satisfatório nos restantes estratos. Após serem agrupadas as componentes, avaliou-se a perceção do CP, obtendo-se os valores constantes da Tabela 12, com a qual se construiu o Gráfico 4, onde podemos verificar qual a dimensão predominante em cada estrato estudado.

Conforme indicado na Tabela 12 e Gráfico 4, no estrato Coronel, assume maior preponderância a dimensão Relacional, seguida da Equilibrado, o que demonstra a maior perceção de uma relação a longo prazo. O comportamento nos estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão é muito semelhante, havendo uma predominância da dimensão Transicional, seguida da Relacional. A dimensão Transicional é caraterizada pelas componentes Desconfiança, Incerteza, e Erosão, sendo esta última a que mais contribui para o valor da dimensão. No estrato Alferes/Tenente pode verificar-se a menor perceção da dimensão Transacional, sendo a Relacional um pouco mais expressiva que as restantes duas.

**Tabela 12 – Perceção do Contrato Psicológico**

| Dimensões | Coronéis | | TCor/Maj | | Capitães | | Alf/Ten | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | χ | σ | χ | σ | χ | σ | χ | σ |
| Transacional | **2,24** | **0,85** | **2,21** | **0,40** | **2,15** | **0,48** | **2,06** | **0,41** |
| Curto Prazo para o Oficial | 3,10 | 0,73 | 2,37 | 0,08 | 2,34 | 0,14 | 1,94 | 0,06 |
| Curto Prazo para o Exército | 1,94 | 0,41 | 2,02 | 0,32 | 1,89 | 0,47 | 1,80 | 0,13 |
| Limitações para o Oficial | 1,49 | 0,50 | 2,08 | 0,60 | 1,93 | 0,60 | 2,04 | 0,54 |
| Limitações para o Exército | 2,44 | 0,69 | 2,39 | 0,25 | 2,43 | 0,29 | 2,47 | 0,31 |
| Relacional | **3,67** | **0,83** | **3,23** | **0,91** | **3,15** | **0,99** | **3,35** | **0,81** |
| Lealdade do Oficial | 4,65 | 0,06 | 4,30 | 0,12 | 4,15 | 0,12 | 4,03 | 0,14 |
| Lealdade do Exército | 2,81 | 0,29 | 2,09 | 0,21 | 1,87 | 0,21 | 2,33 | 0,10 |
| Estabilidade do Oficial | 3,72 | 0,55 | 3,43 | 0,41 | 3,39 | 0,52 | 3,54 | 0,67 |
| Estabilidade do Exército | 3,51 | 0,79 | 3,10 | 0,78 | 3,20 | 0,96 | 3,48 | 0,75 |
| Equilibrado | **3,24** | **1,06** | **2,96** | **0,83** | **2,94** | **0,78** | **3,10** | **0,87** |
| Apoio ao Desempenho do Oficial | 4,50 | 0,10 | 4,18 | 0,04 | 4,13 | 0,14 | 4,26 | 0,04 |
| Apoio ao Desempenho do Exército | 3,28 | 0,18 | 2,81 | 0,14 | 2,53 | 0,09 | 2,98 | 0,24 |
| Desenvolvimento do Oficial | 4,25 | 0,37 | 3,83 | 0,24 | 3,72 | 0,16 | 4,01 | 0,21 |
| Desenvolvimento do Exército | 3,62 | 0,19 | 2,75 | 0,29 | 2,86 | 0,28 | 3,13 | 0,32 |
| Empregabilidade Externa do Oficial | 1,91 | 0,32 | 2,31 | 0,28 | 2,46 | 0,20 | 2,37 | 0,27 |
| Empregabilidade Externa do Exército | 1,87 | 0,17 | 1,89 | 0,15 | 1,93 | 0,16 | 1,84 | 0,07 |
| Transicional | **2,48** | **0,33** | **3,70** | **0,32** | **3,95** | **0,35** | **3,16** | **0,40** |
| Desconfiança | 2,37 | 0,33 | 3,42 | 0,34 | 3,76 | 0,29 | 2,88 | 0,42 |
| Incerteza | 2,40 | 0,26 | 3,72 | 0,14 | 3,76 | 0,23 | 3,02 | 0,17 |
| Erosão | 2,66 | 0,32 | 3,96 | 0,19 | 4,32 | 0,12 | 3,57 | 0,11 |

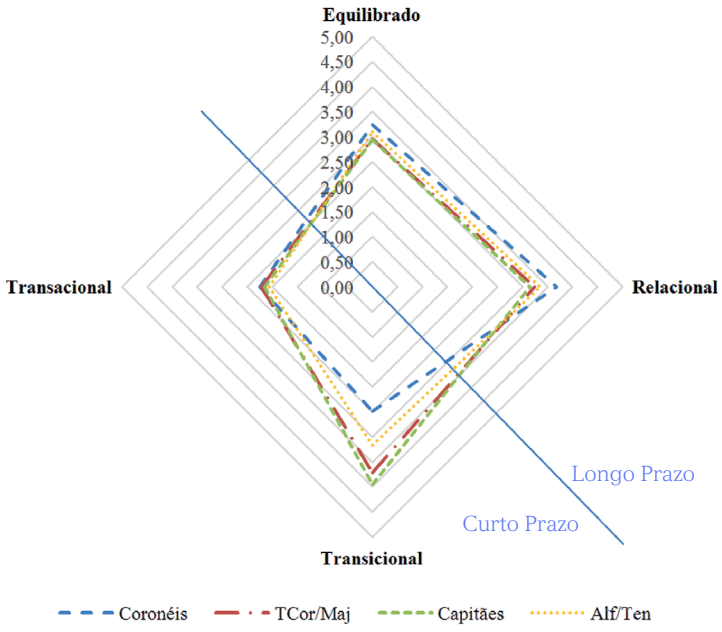



**Gráfico 4 – Perceção do Contrato Psicológico**

Salienta-se que na dimensão relacional, em todos os estratos, a componente Lealdade do Oficial é a que mais contribui para o valor da dimensão, por contraponto com a componente Lealdade do Exército, que contribui com os valores mais baixos.

### 3.2.2. Obrigações do Oficial

A Tabela 13 e Gráfico 5 resumem os valores obtidos na secção II do questionário, indicando as médias obtidas para cada componente.

**Tabela 13 – Obrigações do Oficial – Média dos estratos**

| Componentes/Questões | Coronéis | TCor/Maj | Capitães | Alf/Ten |
|---|---|---|---|---|
| Curto Prazo | | | | |
| Desisto quando eu quiser | | | | |
| Não tenho obrigações futuras para com o Exército | **3,10** | **2,09** | **2,34** | **1,94** |
| Vou embora em qualquer altura que queira | | | | |
| Não tenho nenhuma obrigação de permanecer no Exército | | | | |

**Tabela 13 – Obrigações do Oficial – Média dos estratos (cont.)**

| Componentes/Questões | Coronéis | TCor/Maj | Capitães | Alf/Ten |
|---|---|---|---|---|
| Lealdade | | | | |
| Faço sacrifícios pessoais pelo Exército | | | | |
| Assumo pessoalmente as preocupações do Exército | **4,65** | **4,24** | **4,15** | **4,03** |
| Protejo a imagem do Exército | | | | |
| Comprometo-me pessoalmente com o Exército | | | | |
| Limitações | | | | |
| Executo somente as tarefas exigidas | | | | |
| Faço apenas o que sou pago para fazer | | | | |
| Assumo um número limitado de responsabilidades | **1,49** | **1,97** | **1,93** | **2,04** |
| Executo apenas as tarefas específicas da minha função | | | | |
| Apoio ao Desempenho | | | | |
| Aceito padrões de desempenho cada vez mais desafiantes | | | | |
| Adapto-me à mudança dos níveis de desempenho, de acordo com as necessidades do Exército | **4,50** | **4,25** | **4,13** | **4,26** |
| Respondo positivamente a requisitos de desempenho dinâmicos | | | | |
| Aceito exigências de desempenho novas e diferentes | | | | |
| Desenvolvimento | | | | |
| Procuro oportunidades de desenvolvimento que aumentem o meu valor para o Exército | | | | |
| Adquiro qualificações que aumentem o meu valor para o Exército | **4,25** | **3,59** | **3,72** | **4,01** |
| Procuro tornar-me cada vez mais valioso para o Exército | | | | |
| Procuro ativamente oportunidades internas de formação e desenvolvimento | | | | |
| Empregabilidade Externa | | | | |
| Desenvolvo contactos exteriores ao Exército que melhorem as minhas perspetivas de trabalho | | | | |
| Adquiro qualificações que melhorem a minha empregabilidade fora do Exército | **1,91** | **2,71** | **2,46** | **2,37** |
| Aumento a minha visibilidade perante potenciais entidades empregadoras, exteriores ao Exército | | | | |
| Procuro desempenhar funções que aumentem a minha empregabilidade noutra organização | | | | |
| Estabilidade | | | | |
| Vou permanecer no Exército indefinidamente | | | | |
| Planeio ficar no Exército durante muito tempo | **3,72** | **3,34** | **3,39** | **3,54** |
| Vou continuar a trabalhar no Exército | | | | |
| Não faço planos de trabalhar em outras organizações | | | | |

Apresenta-se de seguida o gráfico obtido com base nos dados da Tabela 13:

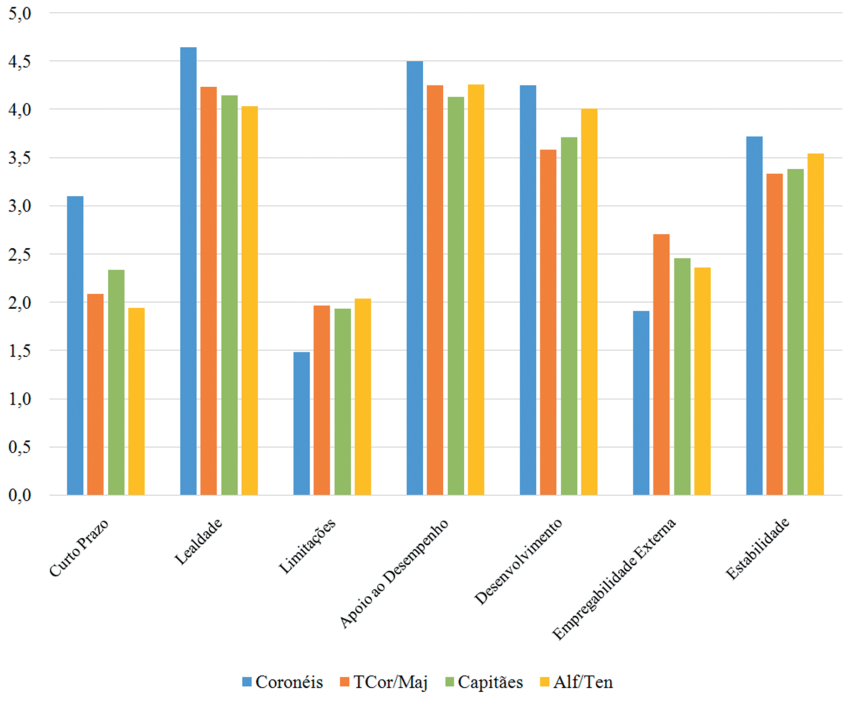



**Gráfico 5 – Obrigações do Oficial – Média dos estratos**

Na componente Curto Prazo, podemos verificar que existe uma perceção geral de permanência no Exército, registando o estrato de Coronel a única média superior a três, que corresponde ao ponto de equilíbrio na escala. Os três restantes estratos apresentam valores reduzidos, correspondendo a uma perceção de obrigação para com a Instituição. Relativamente à componente Lealdade, percecionada para com o Exército, todos os valores médios ultrapassam o valor quatro, ao que corresponde uma lealdade elevada, sendo a média crescente com o posto, havendo uma maior perceção de sentimento de lealdade em Coronel. Na componente Limitações, relativa às tarefas desempenhadas, a situação inverte-se, sendo no estrato de Coronel que se regista a média mais baixa. Os valores são, no entanto, reduzidos em todos os estratos, o que significa que é percecionada uma baixa limitação às tarefas e responsabilidades que os Oficiais se disponibilizam a assumir, podendo assim interpretar-se que estes percecionam ter uma elevada disponibilidade para o serviço.

A média obtida em todos os estratos na componente Apoio ao Desempenho traduz a elevada dedicação que os Oficiais percecionam ter. Na componente Desenvolvimento, a média obtida é superior ao valor intermédio, sendo que nos estratos Coronel e Alferes/Tenente ultrapassa o valor quatro, traduzindo a valorização que os Oficiais procuram, em benefício do Exército. Na avaliação da componente Empregabilidade Externa, os valores são inferiores ao valor intermédio, salientando-se o estrato de Coronel com o valor mais baixo. Estes resultados revelam uma baixa perceção de procura de soluções de trabalho fora do Exército. Finalmente, os resultados obtidos na componente Estabilidade, transmitem que os Oficiais percecionam uma relação de continuidade na Instituição, mas não permitem afirmar que existe uma convicção forte de permanência no Exército.

### 3.2.3. Obrigações do Exército

Para a secção III do questionário, foram utilizadas as mesmas componentes, na perspetiva das obrigações que o Exército assume para com o indivíduo (Tabela 14 e Gráfico 6).

**Tabela 14 – Obrigações do Exército – Média dos estratos**

| Componentes/Questões | Coronéis | TCor/Maj | Capitães | Alf/Ten |
|---|---|---|---|---|
| **Curto Prazo** | | | | |
| Proporciona-me emprego apenas enquanto precisar de mim | | | | |
| Não se compromete em me manter na Instituição Militar, no futuro | **1,94** | **2,01** | **1,89** | **1,80** |
| Oferece-me um emprego de curto-prazo | | | | |
| Proporciona-me um vínculo laboral de curta duração | | | | |
| **Lealdade** | | | | |
| Preocupa-se com o meu bem-estar | | | | |
| É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar | **2,81** | **2,00** | **1,87** | **2,33** |
| Toma decisões tendo em conta os meus interesses | | | | |
| Preocupa-se com o meu bem-estar no longo prazo | | | | |
| **Limitações** | | | | |
| Proporciona-me um envolvimento limitado na Instituição Militar | | | | |
| Apenas me dá formação para o desempenho das funções atuais | **2,44** | **2,34** | **2,43** | **2,47** |
| Atribui-me uma função limitada a responsabilidades específicas e bem definidas | | | | |
| Requer que eu realize apenas um conjunto limitado de tarefas | | | | |

**Tabela 14 – Obrigações do Exército – Média dos estratos (cont.)**

| Componentes/Questões | Coronéis | TCor/Maj | Capitães | Alf/Ten |
|---|---|---|---|---|
| **Apoio ao Desempenho** | | | | |
| Apoia-me para que obtenha os mais elevados níveis de desempenho | | | | |
| Ajuda-me a responder a padrões de desempenho cada vez mais altos | **3,28** | **2,56** | **2,53** | **2,98** |
| Apoia-me na obtenção de objetivos cada vez mais exigentes | | | | |
| Dá-me a capacidade de me ajustar a requisitos de desempenho novos e desafiantes | | | | |
| **Desenvolvimento** | | | | |
| Oferece-me a possibilidade de progredir na carreira | | | | |
| Proporciona-me oportunidades de desenvolvimento, dentro da Instituição Militar | **3,62** | **2,40** | **2,86** | **3,13** |
| Estimula o meu progresso, no seio da Instituição Militar | | | | |
| Oferece-me oportunidades de promoção | | | | |
| **Empregabilidade Externa** | | | | |
| Ajuda-me a desenvolver qualificações com procura no mercado de trabalho | | | | |
| Atribui-me funções que aumentam as minhas possibilidades de emprego no mercado de trabalho | **1,87** | **1,87** | **1,93** | **1,84** |
| Proporciona-me oportunidades de emprego potenciais, fora da Instituição Militar | | | | |
| Facilita o estabelecimento de contactos que proporcionam oportunidades de trabalho, fora da Instituição Militar | | | | |
| Estabilidade | | | | |
| Oferece-me um emprego seguro | | | | |
| Oferece-me remunerações e benefícios dos quais posso depender | **3,51** | **2,99** | **3,20** | **3,48** |
| Proporciona-me um emprego estável | | | | |
| Confere benefícios estáveis para a família dos militares | | | | |

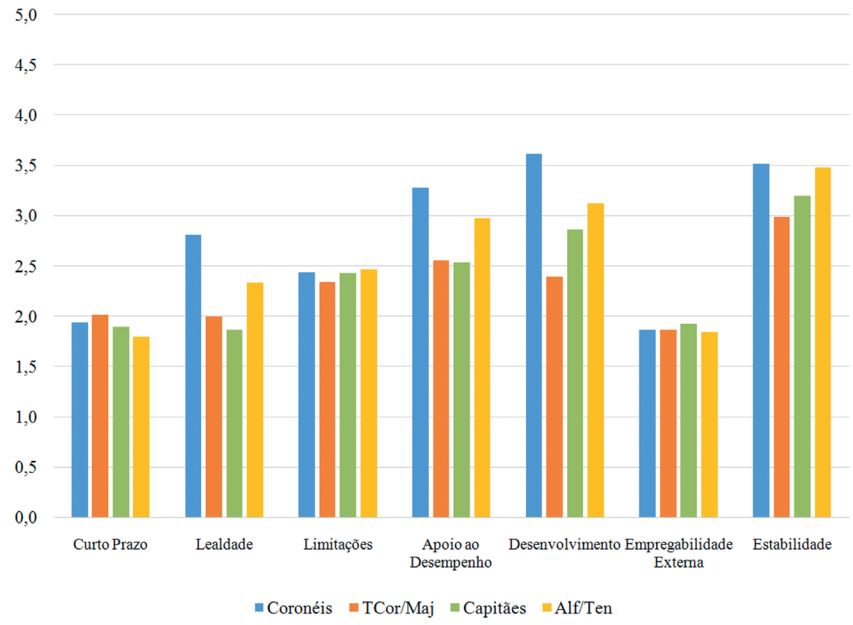



**Gráfico 6 – Obrigações do Exército – Média dos estratos**

Relativamente à componente Curto Prazo, de uma forma geral, os Oficiais percecionam que o Exército lhes garante um vínculo laboral estável. Já relativamente à componente Lealdade, os valores obtidos demonstram que a perceção da preocupação que o Exército tem com os interesses individuais é baixa, havendo uma pequena diferença para os estratos de Coronel e Alferes/Tenente. A avaliação da componente Limitações revela que os Oficiais percecionam que o Exército lhes permite um nível de envolvimento aceitável com a Instituição, traduzido pelo valor ligeiramente abaixo ao ponto intermédio.

Na componente Apoio ao Desempenho, verificamos que existe uma perceção mais favorável nos estratos de Coronel e Alferes/Tenente, com valores próximos do ponto intermédio, sendo mais baixa nos estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão, com valores inferiores ao ponto intermédio, revelando um sentimento de falta de apoio. Podemos verificar que na componente Desenvolvimento, o valor do estrato Coronel é significativamente superior aos restantes estratos, sendo o valor mais baixo obtido no estrato Major/Tenente-Coronel, significativamente abaixo do ponto intermédio, seguido do estrato de Capitão. Estes resultados traduzem a perceção das oportunidades de progressão na carreira que o Exército proporciona. Na avaliação da componente Empregabilidade Externa, verificamos que os resultados de todos os estratos se posicionam muito

abaixo do ponto intermédio, materializando uma perceção de que o Exército não proporciona qualificações ou oportunidades para obter emprego fora da Instituição. Por último, na avaliação da componente Estabilidade, verificamos que os valores obtidos nos estratos Coronel e Alferes/Tenente estão acima do ponto médio, sendo mais baixas as médias nos estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão. Salienta-se que contribuem significativamente para a redução da avaliação da estabilidade a perceção de baixos benefícios e remunerações.

### 3.2.4. Perceção da Transição

A secção IV do questionário avalia a perceção da situação de transição, caraterizada por uma alteração e degradação das condições de trabalho, que se traduz num crescente sentimento de instabilidade e insatisfação (Tabela 15 e Gráfico 7).

**Tabela 15 – Perceção da Transição – Média dos estratos**

| Componentes/Questões | Coronéis | TCor/Maj | Capitães | Alf/Ten |
|---|---|---|---|---|
| Desconfiança | | | | |
| Retém informações, não as divulgando aos seus militares | | | | |
| Age como se não confiasse em mim ou nos seus militares | **2,37** | **3,78** | **3,76** | **2,88** |
| Introduz mudanças organizacionais sem envolver os seus militares no processo | | | | |
| Não divulga informação importante aos seus militares | | | | |
| Incerteza | | | | |
| Torna difícil de prever a visão futura das suas relações comigo | | | | |
| Transmite um futuro incerto no que respeita às suas relações comigo | **2,40** | **3,97** | **3,76** | **3,02** |
| Transmite incerteza no que respeita aos seus compromissos para com os militares | | | | |
| Manifesta incerteza no que respeita aos seus compromissos para comigo | | | | |

**Tabela 15 – Perceção da Transição – Média dos estratos (cont.)**

| Componentes/Questões | Coronéis | TCor/Maj | Capitães | Alf/Ten |
|---|---|---|---|---|
| Erosão | | | | |
| Exige mais de mim, enquanto me dá cada vez menos em retorno | | | | |
| Vai diminuir os benefícios nos próximos anos | **2,66** | **4,32** | **4,32** | **3,57** |
| Quanto mais tempo de serviço tiver, mais estagnados e reduzidos serão os incrementos salariais | | | | |
| Atribui-me cada vez mais trabalho por um salário inferior | | | | |

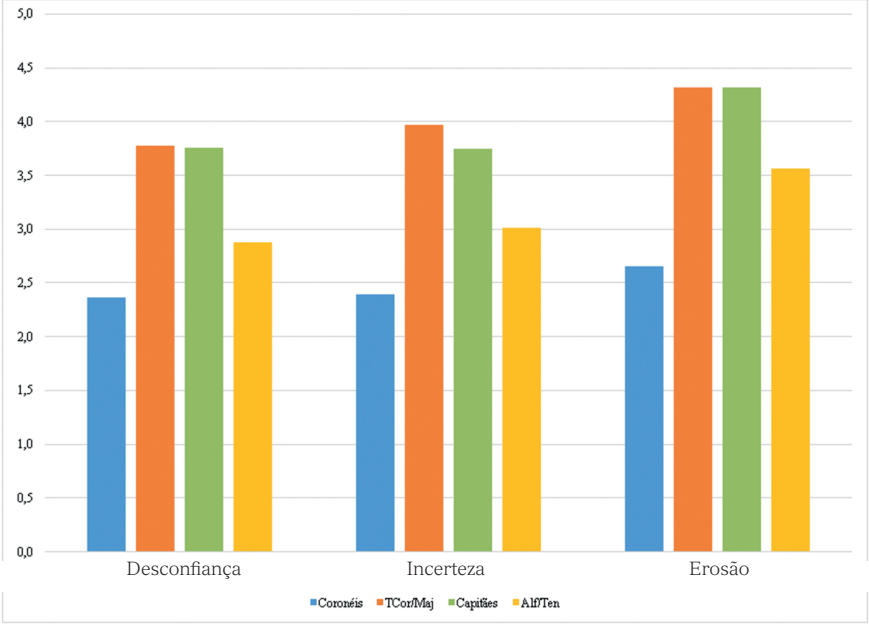



**Gráfico 7 – Perceção da Transição – Média dos estratos**

Da análise deste gráfico, sobressai a diferença da perceção da Transição nos estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão, nas três componentes. Na componente Desconfiança, o baixo valor apresentado pelo estrato Coronel

revela que existe uma perceção de que o Exército confia nos Oficiais. Os estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão indicam uma falta de confiança da Instituição nos Oficiais, salientando-se que os indicadores que mais contribuem para este resultado são a perceção da retenção de informação pelo Exército e da falta de envolvimento nas mudanças organizacionais.

Relativamente à componente Incerteza, verifica-se uma disparidade dos valores nos estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão, com valores significativamente acima do ponto intermédio, traduzindo a perceção de incerteza quanto ao futuro da relação de trabalho. A componente Erosão demonstra novamente a diferenciação entre os estratos, sendo o de Coronel o único que apresenta valores abaixo do ponto intermédio. O estrato Alferes/Tenente apresenta valores consideravelmente acima do ponto intermédio, e os estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão situam-se acima dos quatro valores, o que representa que os Oficiais percecionam que existe um decréscimo das contrapartidas dadas pelo seu trabalho, e que tal tenderá a agravar-se no futuro.

### 3.2.5. Cumprimento do Contrato Psicológico

A última secção do questionário permitiu avaliar qual a perceção do cumprimento do CP por parte dos Oficiais. Os resultados apresentam-se na Tabela 16 e no Gráfico 8.

**Tabela 16 – Cumprimento do Contrato Psicológico – Média dos estratos**

| Componentes/Questões | Coronéis | TCor/Maj | Capitães | Alf/Ten |
|---|---|---|---|---|
| Obrigações do Oficial | | | | |
| De um modo geral, de que forma tem cumprido os seus compromissos para com o Exército? | **4,74** | **4,44** | **4,41** | **4,27** |
| Em geral, em quanto avalia o cumprimento das suas promessas para com o Exército? | | | | |
| Obrigações do Exército | | | | |
| De um modo geral, de que forma o Exército tem cumprido os seus compromissos para consigo? | **3,91** | **2,53** | **2,50** | **2,82** |
| Em geral, em quanto avalia o cumprimento das promessas do Exército para consigo? | | | | |

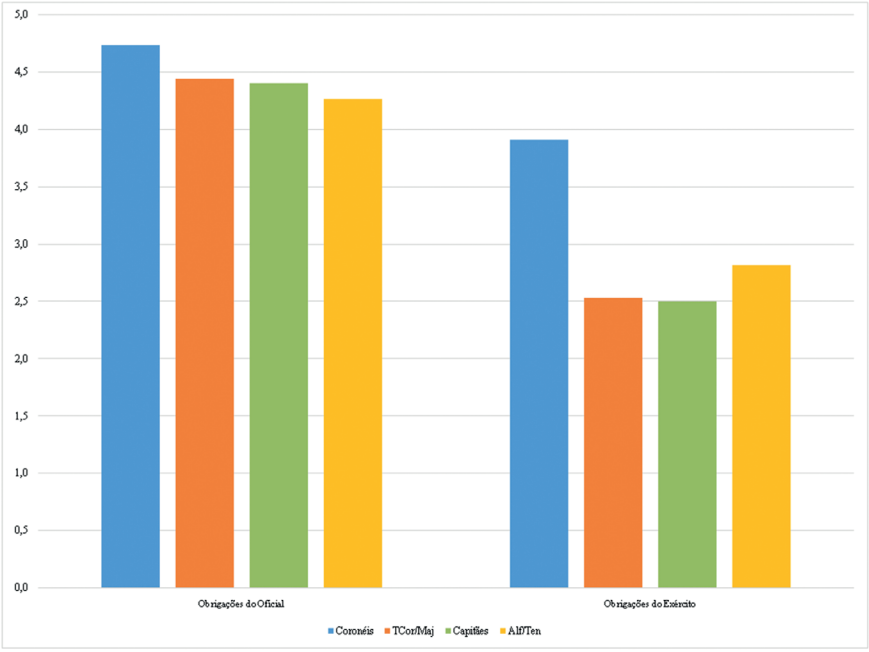



**Gráfico 8 – Cumprimento do Contrato Psicológico – Média dos estratos**

Do gráfico sobressai a diferença entre a perceção do cumprimento das obrigações do Oficial face às obrigações do Exército, significando que existe o sentimento que o contributo que os Oficiais dão à Instituição é significativamente superior aos benefícios que recebem em troca. Vamos de seguida interpretar as entrevistas conduzidas, procurando informação que permita entender este fenómeno.

## 3.3. Interpretação dos dados da entrevista

Os dados recolhidos através das entrevistas pretendem reforçar a informação obtida através dos indicadores do questionário. Neste sentido, procurou verificar-se se as principais razões para o não cumprimento do CP se verificam nos Oficiais que saíram do Ativo, e se estas estão associadas com aquela decisão.

### 3.3.1. A quebra do Contrato Psicológico

Para perceber de que forma foi percecionado o cumprimento das obrigações do Exército e o compromisso dos Oficiais, apresenta-se na Tabela 17 uma síntese

da informação recolhida através das entrevistas. Na Tabela 17 é contabilizado o número de Oficiais que explicitamente referem o não cumprimento das expetativas que tinham e a falta de motivação para cumprir com os seus compromissos, identificando os indicadores apontados como principais causas para a saída do Ativo.

**Tabela 17 – Perceção do cumprimento das obrigações do Exército e do compromisso dos Oficiais**

| | Dimensões/Indicadores | Cumpriu | Não cumpriu | Causa |
|---|---|---|---|---|
| Obrigações do Exército | Progressão na carreira | 5 | 5 | 5 |
| | Conteúdo da função | 7 | 5 | 5 |
| | Ambiente social | 7 | 2 | 2 |
| | Compensação financeira | 3 | 8 | 7 |
| | Equilíbrio trabalho/vida privada | 3 | 5 | 4 |
| Compromisso dos Oficiais | Esforço e desempenho | 8 | 3 | 1 |
| | Flexibilidade | 8 | 3 | - |
| | Lealdade | 8 | 3 | 2 |
| | Conduta ética | 9 | 1 | - |
| | Disponibilidade | 7 | 3 | - |
| Outra causa para a saída | | - | - | 4 |

Da análise destes dados, podemos verificar que existe uma maior perceção do cumprimento dos compromissos do Oficial do que das obrigações do Exército. Relativamente aos indicadores, podemos também constatar que existe uma forte relação entre o não cumprimento das obrigações do Exército e as causas que levaram a que os Oficiais optassem pela saída do Ativo.

Detalhando a análise das obrigações do Exército, salienta-se a maior perceção de um bom ambiente social. Existe um equilíbrio relativamente à perceção das expetativas de progressão na carreira, pese embora alguns dos Oficiais não se tenham posicionado quanto a este indicador. A compensação

financeira é o indicador com maior expressão no incumprimento das expetativas. Existe ainda uma maior perceção de não cumprimento das expetativas relativas ao equilíbrio entre o trabalho e a vida privada. Por outro lado, a perceção de cumprimento do conteúdo da função é superior ao não cumprimento. Dois dos Oficiais entrevistados apontam todos os indicadores desta dimensão como tendo contribuído para a sua decisão.

Relativamente ao compromisso dos Oficiais, a perceção de cumprimento é muito superior à perceção de não cumprimento. Da análise das entrevistas, verifica-se que os Oficiais associam a perda de motivação para cumprirem os seus compromissos à quebra das expetativas relativamente às obrigações do Exército, o que leva a considerar que poderá haver uma relação causa-efeito entre o não cumprimento das obrigações do Exército e o não cumprimento dos compromissos dos Oficiais.

De uma forma geral, não existem causas isoladas na origem da decisão de saída, havendo um conjunto de fatores que se conjugam e levam à rotura. Nestes fatores há que referir outros que não estão contemplados no modelo de análise (Oficial D, 2015; Oficial F, 2015; Oficial H, 2015; Oficial I, 2015), e que se devem essencialmente a questões de saúde, quer do Oficial quer do seu agregado familiar.

De seguida iremos apresentar os resultados da análise qualitativa das entrevistas, de modo a poder enriquecer a informação relativa a cada um dos indicadores analisados, contribuindo para uma compreensão mais abrangente da quebra do CP.

### 3.3.2. Causas da quebra do Contrato Psicológico

Conforme verificamos, existe uma forte relação entre o não cumprimento das obrigações do Exército e as causas que levam à decisão de saída do Ativo. As entrevistas permitiram aprofundar estas causas. Apesar de não ser o motivo com maior importância para a saída, a progressão na carreira é o mais desenvolvido pelos entrevistados, o que reforça a sua importância.

Relativamente ao não cumprimento das expetativas de progressão na carreira, são referidos os atrasos nas promoções (Oficial C, 2015), que em algumas situações são acompanhadas pela ultrapassagem de Oficiais mais modernos (Oficial I, 2015), gerando um sentimento de desigualdade e injustiça. É referida a falta de informação sobre a situação das carreiras, que leva a que o Oficial não consiga ter uma previsão do seu futuro, relativamente a promoções e desempenho de funções (Oficial B, 2015). A perceção da desigualdade na

gestão das carreiras entre o Exército e os outros Ramos também contribui para a insatisfação sentida (Oficial C, 2015).

Existe também a perceção de que a progressão é limitada e determinada pelo ano de entrada no QP (Oficial E, 2015), contrariando o princípio da progressão pelo mérito. A avaliação efetuada de acordo com o RAMME, que afeta a progressão, não diferencia os militares, carecendo de uma revisão (Oficial B, 2015; Oficial I, 2015). O atual papel dos Conselhos das Armas confere ainda maior subjetividade à avaliação, não cumprindo deste modo a sua função (Oficial B, 2015). A forma "aritmética" de seleção dos Oficiais para a promoção favorece militares "de fraca vocação e perfil duvidoso, mas com grande apetência pela competição em detrimento dos valores" (Oficial G, 2015), refletindo-se nos postos mais altos da hierarquia.

Para o Oficial G (2015), não foi devidamente planeado o número de admissões na Academia Militar, atendendo às saídas de fim de carreira. A falta de mecanismos reguladores eficazes, levaram a que em determinados períodos se verificassem progressões rápidas, obrigando mais tarde a uma permanência prolongada nos postos, especialmente de Oficial Superior. Foram assim criadas expetativas falsas de progressão, levando a situações de desgaste e desmotivação. Deve haver uma maior consciencialização dos Oficiais, logo desde a AM, que a progressão se faz por mérito e não pela ordem de curso. Neste sentido, os Cadetes deverão estar conscientes que nem todos poderão atingir os postos mais altos, havendo uma seleção ao longo da carreira (Oficial J, 2015).

O indicador Conteúdo da Função também é importante para avaliar o cumprimento das expetativas do Exército, uma vez que é o que permite ao Oficial sentir-se realizado nas suas funções. Para o Oficial A (2015), a tipologia de funções que o Exército lhe oferecia eram pouco estimulantes, redutoras e burocráticas para a formação que um Oficial possui. A saída do ativo permitiu-lhe enveredar por outro modelo de carreira. O Oficial C (2015) refere que as funções por vezes são desvirtuadas, colocando o militar numa função de "pouco mais que escriturário". Também é referido pelo Oficial B (2015) que as tarefas, no final da sua carreira, eram muito repetitivas, o que é reforçado pela perceção do Oficial E (2015), que entende que as funções se deterioram com a progressão, "oscilando entre as muito motivantes e as desprestigiantes".

O Ambiente Social é, de uma forma geral, percecionado de forma positiva. No entanto, há Oficiais que referem alguma degradação do mesmo, provocada pelo comportamento de Oficiais mais antigos, através da coação e da falta de respeito pelo trabalho desenvolvido (Oficial C, 2015). É necessário avaliar se o

ambiente militar envolve as pessoas ou se as prejudica, em nome de interesses próprios (Oficial G, 2015), de modo a impedir a sua degradação.

A causa com maior relevo para a decisão de saída é a quebra das expetativas relativas à compensação financeira. A instituição não cumpriu com as expetativas, face ao que exige em termos de responsabilidade e disponibilidade (Oficial B, 2015; Oficial I, 2015; Oficial K, 2015), sendo a retribuição "suficiente mas diminuta" (Oficial E, 2015). Também é apontada a perda das remunerações relativamente a outras carreiras (Oficial C, 2015), sendo a situação da regressão nas posições remuneratórias inaceitável (Oficial C, 2015; Oficial L, 2015), especialmente atendendo a que o Exército foi o único Ramos que as aplicou (Oficial C, 2015). A situação do Subsídio de Condição Militar é degradante, na medida em que é discutida como se fosse uma "esmola" (Oficial G, 2015).

Na perceção do Equilíbrio entre o trabalho e a vida privada, o Oficial C (2015) considera que a Instituição não proporciona estabilidade familiar, ao não permitir que um militar possa estar próximo da família. Existe pouco respeito pela vida privada do indivíduo, exigindo o empenhamento extraordinário, muitas vezes por falta de planeamento atempado. Para o Oficial E (2015), por vezes a Condição Militar dificulta o equilíbrio, o que nem sempre é fácil de gerir, face à necessidade de permanente disponibilidade e à distância ao local de residência (Oficial F, 2015). O Oficial I (2015) refere que "nunca vislumbrou a mais elementar preocupação no que respeita ao indivíduo e à sua família". Um militar deve ter direito a uma vida privada, mas muitas vezes as chefias não respeitam nem aceitam este direito, não compreendendo desta forma as razões que o desmotivam (Oficial L, 2015).

Conforme referido anteriormente, a análise das entrevistas aponta para que poderá haver uma relação causa-efeito entre o não cumprimento das obrigações do Exército e o não cumprimento dos compromissos dos Oficiais, o que significa que as primeiras estarão na origem das segundas. A informação transmitida pelos Oficiais entrevistados complementa o que foi escrito até ao momento, devendo ser alvo de maior reflexão para entendermos as causas mais profundas para o aparente divórcio entre os militares e a Instituição.

Relativamente ao indicador Lealdade, o Oficial K (2015) refere que a sua perda de motivação se deveu à noção de que em postos mais elevados não conseguiria continuar a pautar a sua conduta pelos princípios éticos e morais que até então havia praticado, dado que teria de viver e defender aquilo com que não concordava. O Oficial L (Oficial L, 2015) considera ter tido um comportamento eticamente correto para com o Exército, mas não sentiu o mesmo por parte da Instituição. Se estes dois fatores ultrapassam o âmbito da função DC da GRH,

certo é que existem outros fatores que podem ser abordados nesta perspetiva gestionária, pelo que serão desenvolvidos no capítulo seguinte.

## 4. AÇÕES PARA MITIGAR A INSEGURANÇA E A INCERTEZA

No capítulo anterior verificámos que existe uma quebra nas expetativas de uma parte muito significativa dos Oficiais do Exército. As perceções do cumprimento ou quebra das expetativas está relacionada com o posto que o militar ocupa, havendo uma perceção de cumprimento das obrigações do Exército significativamente superior no estrato Coronel. Esta constatação reforça, de certa forma, a noção de que o posto de Coronel corresponde efetivamente ao topo de carreira, uma vez que existe a perceção de expetativas cumpridas relativamente à progressão.

Para orientar esta secção, recordemos os principais fatores indicados pelos Oficiais, essencialmente nos estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão, e que estão na base do seu sentimento de incerteza, insegurança e insatisfação:

– Preocupação do Exército com o indivíduo;

– Benefícios estáveis;

– Desenvolvimento de competências externas;

– Possibilidades de progressão;

– Apoio do Exército ao desempenho;

– Falta de envolvimento nas transformações organizacionais;

– Incerteza quanto ao futuro;

– Diminuição das contrapartidas.

Nos estratos Coronel e Alferes/Tenente, as perceções são significativamente distintas, fruto de diferentes circunstâncias em que as carreiras se desenvolveram (ou estão por desenvolver), pelo que é importante perceber de que forma a GRH poderá contribuir para melhorar a situação. Neste capítulo iremos ver de que forma podemos mitigar a insegurança e a incerteza, inicialmente focando o DC, complementando de seguida por ouras funções de GRH, de modo a afetar todos os fatores indicados

### 4.1. Aplicação de processos de desenvolvimento de carreiras ao estudo de caso

A problemática que envolve os constrangimentos da carreira militar não é nova, tal como o comprovam os vários estudos desenvolvidos pelo Instituto

de Altos Estudos Militares (IAEM), e posteriormente o IESM, nomeadamente os trabalhos de Santos (2005), Pombo (2005), Oliveira (2009), Ferreira (2009), Silva (2010) e Vinagreiro (2014). De facto, S. Ex.ª o Ministro da Defesa Nacional determinou, em 20068, a constituição de um Grupo de Trabalho para estudar a reestruturação das carreiras dos militares das FFAA, trabalho que foi continuado em 20079 por um novo Grupo de Trabalho, em cujo Relatório Final (Ministério da Defesa Nacional, 2007) se propõe a implementação de um sistema de modelos de carreira, aos quais estão associados mecanismos reguladores. No caso particular da categoria de Oficiais, o Relatório apresenta três tipos de carreira:

– A carreira de comando, potenciando a progressão vertical;

– A carreira de direção e apoio, com uma maior expressão da progressão horizontal, mas permitindo ainda a progressão vertical;

– A carreira técnica, com uma progressão essencialmente horizontal, sendo desenhada para os Oficiais formados pelos Estabelecimentos Militares de Ensino Politécnico.

Ferreira (2009, p. 23) verificou que existe um excesso de efetivos nos postos de Tenente-Coronel e Coronel, com tendência a agravar-se, concluindo que é necessário encontrar mecanismos que permitam a saída de Oficiais, de modo a descongestionar as progressões. Atualizando a situação relativa ao possível excesso de efetivos, e colocando em perspetiva os Oficiais do nosso Universo de estudo, têm-se os valores elencados na Tabela 18.

**Tabela 18 – Efetivos existentes *versus* Efetivos autorizados**

| Estrato | Existente | **Autorizado** |
|---|---|---|
| Coronel | 175 | 162 |
| Tenente-Coronel | 386 | 417 |
| Major | 460 | 534 |
| Capitão | 441 | 575 |
| Alferes/Tenente | 386 | 391 |

Fonte: (DARH, 2015b; Ministério da Defesa Nacional, 2015).

[8] Despacho n.º 63/MDN/2006, de 9 de Maio.
[9] Despacho n.º 115/MDN/2007, de 22 de Maio.

Atendendo a que não estão contabilizados os Oficiais formados no Instituto Politécnico do Exército, podemos verificar que no posto de Coronel existe um excesso de Oficiais, e que nos postos de Tenente-Coronel e Major não deverá também haver margem para promoções, o que nos conduz à situação de estagnação das carreiras.

Conforme referido por Vaz (2001, p. 62), as mudanças organizacionais que têm levado as FFAA a adotar caraterísticas dos modelos de mercado, tenderão a degradar os valores tradicionais da Instituição Militar, como a disciplina e o espírito de missão, que constituem a base da profissão militar. De certa forma, esta afirmação contraria a base do sistema de modelos de carreira proposto pelo Relatório de 2007. No entanto, a possibilidade de flexibilizar e modernizar o modelo de DC comporta soluções para vários dos problemas, conforme o próprio Grupo de trabalho concluí (Ministério da Defesa Nacional, 2007, pp. 2-1 a 2-8).

De acordo com o desenho de carreira proposto, os Oficiais poderiam ser mais envolvidos no desenvolvimento da sua própria carreira, realizando escolhas conscientes e assumindo as consequências das mesmas, devidamente aconselhados por um "órgão de acompanhamento e aconselhamento da carreira do militar" (Ministério da Defesa Nacional, 2007, p. 3-8). Este órgão vem ao encontro do previsto na teoria de DC (Sousa, *et al.*, 2006, pp. 170-171), também abordado por Hall (2002, pp. 81-82). Esta acrescida capacidade de influenciar a própria carreira contribuiria para a redução da incerteza dos Oficiais, uma vez que teriam uma maior consciência do futuro escolhido. Contribuiria para aumentar a perceção da preocupação com o indivíduo, através do aconselhamento, e as possibilidades de progressão, que deixariam de estar exclusivamente dependentes da promoção.

Verificámos que os Oficiais não demonstram intenção em adquirirem competências que os valorizem para o mercado de trabalho externo, nem o Exército lhes proporciona a aquisição das mesmas. Considerando que a idade média de um Major/Tenente-Coronel se situa nos 43,6 anos, de acordo com os dados sociométricos do questionário, percebemos que o Oficial necessita de uma ferramenta que permita garantir a sustentação do seu modo de vida, caso opte pela saída do Ativo. Neste âmbito, a Instituição deveria proporcionar aos Oficiais oportunidades de formação, que lhes permitisse adquirir outras competências, possibilitando as saídas laterais.

No espírito do aconselhamento da carreira, um Oficial que não tivesse perspetivas de progressão ou que quisesse optar por sair da Instituição, poderia receber apoio para efetuar a transição para a vida civil, através da aquisição

de novas competências. A possibilidade da implementação de um serviço de *outplacement* permitiria acompanhar o indivíduo até à sua reintegração efetiva no mercado de trabalho civil (Sousa, *et al.*, 2006, pp. 173-174). Através dos contactos institucionais existentes, poderiam ser estabelecidos protocolos com entidades civis, de modo a facilitar a reintegração do Oficial no mercado de trabalho.

O estudo de Ferreira (2009) aborda esta possibilidade, num contexto Ministerial. No entanto, várias outras possibilidades poderiam ser ponderadas, desde a indústria de defesa, serviços de segurança, proteção civil, etc. Este conceito permitiria aumentar a perceção da preocupação do Exército com o indivíduo, ao garantir o apoio a uma possível decisão de saída, ao desenvolvimento de competências externas, através da criação de oportunidades para desenvolver novas qualificações, e a diminuição da incerteza quanto ao futuro, uma vez que o indivíduo se sentiria apoiado no seu processo de transição.

Também é oportuno ponderar o sistema retributivo dos militares que passam à Reserva, atendendo à alteração que o Decreto-Lei n.º 166/2005 (Ministério da Defesa Nacional, 2005) introduziu no EMFAR. De acordo com este diploma, os militares que passem à situação de Reserva com 20 anos de serviço efetivo, cumpridos após dezembro de 2006, transitam para a situação de licença ilimitada após cinco anos na situação de Reserva fora da efetividade de serviço. Tal significa que deixam de ter qualquer remuneração relativa ao seu período de prestação de serviço, que só lhe será contabilizado para efeitos do cálculo da pensão de reforma.

O sistema anterior permitia calcular uma remuneração na Reserva, proporcional ao tempo de serviço prestado, o que está em linha com o que se passa noutras Forças Armadas, nomeadamente nos Estados Unidos da América e Canadá. Este sistema reconhece o serviço prestado e confere alguma segurança aos militares que optam por sair do Ativo, valorizando o tempo dedicado à Instituição. Esta modalidade afetaria a perceção de vários indicadores, nomeadamente a perceção de benefícios estáveis e a diminuição de contrapartidas.

### 4.2. Outros mecanismos de gestão de recursos humanos

Vimos até agora de que forma o DC pode atuar sobre os fatores que causam insegurança e incerteza. No entanto, o DC por si só não seria capaz de mitigar todos os fatores apontados pelos Oficiais, dado que a perceção de alguns deles tem origens distintas dos problemas relacionados com a carreira. Também é

importante constatar que o DC não representa uma função estanque no âmbito da GRH, devendo estar integrado com a política de RH da organização (Sousa, *et al.*, 2006, p. 178).

No primeiro capítulo abordámos o problema relativo à alimentação do QP, para o qual assume grande importância o processo de recrutamento para satisfação das necessidades do Exército. De acordo com Vinagreiro (2014, p. 36), as "alimentações excessivas podem originar fenómenos de estrangulamento no fluxo de carreiras e alimentações por defeito não garantem a satisfação das necessidades da organização". Esta constatação concorre com os dados relativos aos ingressos no QP e respetiva influência no atual estrangulamento das carreiras. Importa assim implementar uma ferramenta de gestão que possa apoiar o planeamento do recrutamento, através da análise prospetiva de carreiras, à semelhança do que a Marinha já utiliza.

A satisfação das necessidades de efetivos dos postos mais baixos da categoria de Oficiais através dos ingressos no QP, provoca constrangimentos no desenvolvimento das carreiras nos postos de Oficial Superior. Neste âmbito, assume especial interesse a proposta dos contratos de longa duração apresentada pelo Grupo de Trabalho de 2007 (Ministério da Defesa Nacional, 2007, p. 3-6), de modo a prover os RH necessários sem sobrecarregar o QP, permitindo um fluxo regular das carreiras nos postos mais elevados. Desta forma, poderá haver uma melhor gestão dos fluxos das carreiras, melhorando as perspetivas de progressão dos Oficiais do QP, o que contribui para a redução da incerteza e insegurança quanto ao seu futuro.

A perceção da falta de envolvimento nas transformações organizacionais pode ser originada pela falta de informação descendente, relativa aos processos de mudança. A aprovação do novo EMFAR pelo Conselho de Ministros, a dois de abril passado, é um exemplo das causas desta perceção. Sendo um documento estruturante das carreiras, o processo que decorreu para sua elaboração foi mantido debaixo de grandes reservas, que mereceram críticas das Associações Socioprofissionais Militares. A informação descendente aos militares no Ativo foi praticamente inexistente ao longo de um período caraterizado pela especulação sobre a reforma do Estatuto. Para atuar sobre este indicador, é importante que o Exército possua um Plano de Comunicação Estratégica Interno, de modo a manter os seus militares informados sobre os processos de transformação. Desta forma, os militares sentir-se-ão mais integrados, podendo identificar-se como parte da solução do problema da Instituição, contribuindo para uma maior perceção da preocupação do Exército e menor incerteza quanto ao futuro.

Relativamente à baixa perceção do apoio do Exército ao desempenho, verificamos que contrasta com a elevada perceção que os Oficiais têm do apoio ao desempenho do Exército. Se por um lado o Oficial se encontra motivado para contribuir para a Instituição, a falta de definição das tarefas inerentes à sua função poderá estar na origem deste divórcio, conforme refere um dos Oficiais entrevistados (Oficial G, 2015). Sendo um trabalho que algumas Unidades já realizaram, no âmbito dos processos de certificação de forças para a União Europeia ou para a NATO, a elaboração de referenciais de função[10] poderá ser uma ferramenta útil para apoiar o desempenho dos militares. O conhecimento das tarefas inerentes à função permite identificar os objetivos a atingir, bem como construir um sistema de avaliação coerente com as diferentes funções e cargos que são possíveis desempenhar, permitindo diferenciar o que não deve ser tratado de forma igual.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

A presente investigação pretende constituir-se como um estudo exploratório de possíveis formas de mitigar a incerteza e insegurança, sentida pelos Oficiais das FFAA, face aos atuais constrangimentos no DC. De modo a poder elaborar um trabalho de investigação com uma profundidade que resultasse num produto útil, delimitou-se o objeto de estudo aos Oficiais do QP do Exército, oriundos da AM. A investigação iniciou-se com a revisão bibliográfica, através da qual se procurou identificar um quadro conceptual que permitisse avaliar a perceção da insegurança e incerteza no universo de estudo, bem como os conceitos estruturantes do DC e da especificidade da carreira militar. O desenho da investigação configura deste modo um Estudo de Caso, tendo-se seguido uma metodologia mista para a recolha de dados, combinando o método quantitativo do inquérito por questionário com o método qualitativo das entrevistas, que permitiu consolidar a informação recolhida.

Iniciamos a primeira Secção por analisar o conceito do CP e a sua evolução. Verificámos que o estudo do cumprimento do CP no contexto de uma organização é uma ferramenta útil para apoiar a GRH, fornecendo informação para apoiar as organizações a melhor gerirem um recurso estratégico, que são as pessoas. O CP avalia o cumprimento das expetativas que um indivíduo tem em receber determinados benefícios da organização, como compensação pelo seu trabalho e dedicação. Quando as expetativas do indivíduo não são cumpridas, gera-se insatisfação, que afeta o desempenho e a dedicação do funcionário, podendo

[10] No original, *job description*.

levar à sua decisão por abandonar a organização onde trabalha. Constatámos que os Oficiais do QP possuem um vínculo contratual estável e de longo prazo, pelo que seria expectável que o CP predominante fosse o Relacional ou o Equilibrado.

A carreira é definida pelo conjunto de posições que um indivíduo ocupa ao longo da sua vida profissional. O DC é então o processo pelo qual um indivíduo progride na carreira, desenvolvendo novas competências e assumindo diferentes responsabilidades. De acordo com a literatura, há vários desenhos de carreira possíveis, que podem ser desenvolvidos a partir de três modelos base: a estrutura em linha, a estrutura paralela e a estrutura em rede. A carreira dos militares segue o modelo tradicional, em que o desenvolvimento da mesma é planeado pela Instituição. O desenho da carreira identifica-se com a estrutura em linha, em que a progressão está fortemente associada à progressão vertical, através da promoção ao posto superior.

A carreira dos militares enquadra-se nas carreiras especiais da administração pública, estando a sua especificidade perfeitamente definida nos documentos normativos. As BGECM e o EMFAR contém as disposições relativas à condição e à carreira militar, estabelecendo a estrutura das carreiras e os requisitos para progredir na mesma. Podemos assim concluir quanto à QD 1, confirmando a H 1, constatando que a carreira dos Oficiais do Exército se carateriza por ter regulamentação própria, definida por um enquadramento legal específico. Os documentos normativos que regulam as carreiras militares definem mecanismos reguladores da carreira, que sofreram alterações no período de serviço dos militares que pertencem ao Universo de estudo.

Verificámos que as FFAA têm vindo a atravessar um período de ajustamento dos seus efetivos, como está bem patente nos normativos que regulam os mesmos. Constatamos ainda que houve uma redução dos efetivos autorizados, mas que por si só não justifica o constrangimento no DC, pelo que se procurou averiguar a situação relativa aos ingressos no QP. A dimensão de alguns cursos, face aos efetivos autorizados, contribuem para a estagnação das progressões, o que é percetível pelo número de cursos que integram as listas de promoção aos postos de Coronel e Tenente-Coronel. Estes aspetos alteram e condicionam o expectável DC dos Oficiais do Exército.

Na segunda secção efetuámos a avaliação do CP dos Oficiais do Exército, através do questionário de Rousseau (2008). Da análise das respostas ao questionário, verificamos que a dimensão Transicional é a percecionada com maior intensidade pelos estratos Major/Tenente-Coronel e Capitão. No estrato Alferes/Tenente, apesar da dimensão Relacional ser a preponderante, a

Transicional é a segunda mais percecionada. Apenas o estrato Coronel assume os resultados expectáveis, sendo as dimensões de Longo-Prazo percecionadas com maior intensidade.

A dimensão Transicional é caraterizada pelas componentes Desconfiança, Incerteza e Erosão, sendo os indicadores que mais contribuem para a classificação das mesmas:

– Falta de envolvimento nas transformações organizacionais;

– Incerteza quanto ao futuro;

– Diminuição das contrapartidas.

Relativamente à QD 2.1, podemos confirmar a H 2.1, concluindo que nos estratos de Major/Tenente-Coronel e Capitão é significativamente percecionada incerteza quanto ao futuro da sua carreira. A falta de envolvimento nas transformações organizacionais e a diminuição das contrapartidas contribuem para que estes militares percecionem um tipo de CP associado a uma situação de transição, que pode ser interpretada como fonte de insegurança e incerteza quanto ao futuro. No estrato Coronel, existe uma baixa perceção da Transição, o que traduz uma reduzida incerteza e insegurança. No estrato Alferes/Tenente a Transição situa-se no ponto intermédio. Contudo, verifica-se uma perceção significativa da Erosão, caraterizada pela diminuição das contrapartidas recebidas. A perceção de insegurança na carreira não deve, no entanto, ser confundida com a insegurança do vínculo laboral, uma vez que em todos os estratos é percecionada uma relação de permanência.

Analisando o cumprimento do CP, verificamos que, à exceção do estrato Coronel, existe uma diferença muito significativa entre a perceção do cumprimento das obrigações do Oficial e as obrigações do Exército. Podemos assim interpretar que os Oficiais sentem que o seu contributo para o Exército é muito maior que os benefícios que recebem em troca. Concluímos daqui, que existe uma quebra nas expetativas dos Oficiais dos estratos Major/Tenente-Coronel, Capitão e Alferes/Tenente.

Analisando as dimensões de Longo-Prazo, verifica-se que os indicadores com perceção mais baixa são:

– Preocupação do Exército com o indivíduo (Lealdade);

– Benefícios estáveis (Estabilidade);

– Desenvolvimento de competências externas (Empregabilidade externa);

– Possibilidades de progressão (Desenvolvimento interno);

– Apoio do Exército ao desempenho (Desempenho dinâmico).

Podemos então concluir quanto à QD 2.2, confirmando a H 2.2, uma vez que se constata que existe uma quebra das expetativas mantidas pelos Oficiais, à exceção do estrato Coronel. As principais causas que sustentam a quebra das expetativas são a perceção da baixa preocupação do Exército com o indivíduo, a falta de benefícios estáveis, o reduzido desenvolvimento de competências externas, as reduzidas possibilidades de progressão e o baixo apoio do Exército ao desempenho, a que se adicionam os indicadores da transição já referidos.

Das entrevistas realizadas, verifica-se que as principais causas que contribuíram para a tomada de decisão dos Oficiais em sair do Ativo são:

– Compensação financeira;

– Progressão na carreira;

– Conteúdo da função.

Constatámos que as causas referidas têm correspondência com os fatores associados à incerteza e insegurança dos Oficiais que estão no Ativo, nomeadamente com as contrapartidas recebidas e benefícios (compensação financeira), as possibilidades de progressão (progressão na carreira) e o apoio ao desempenho (conteúdo da função). Do conteúdo das entrevistas, podemos ainda identificar que há outros fatores que são comuns, como sejam a perceção de falta de informação, que conduz à incerteza quanto ao futuro, ou a preocupação do Exército com os militares.

Os Oficiais entrevistados indicam que a decisão de saída se baseou na verificação de duas ou mais causas, gerando um quadro em que o militar optou por uma solução mais favorável às suas necessidades e aspirações, procurando uma maior realização pessoal e profissional. Relativamente à QD 2.3, concluímos que a quebra das expetativas que o militar tinha originou a rotura do CP, tendo levado a que procurasse, fora da Instituição, a satisfação das suas necessidades pessoais e profissionais, confirmando desta forma a H 2.3.

Após ter sido analisado o CP e identificados os principais fatores que contribuem para a quebra das expetativas dos Oficiais, partimos para a terceira secção, onde procurámos identificar quais os processos de GRH que podem contribuir para mitigar os mesmos. Existem vários trabalhos que se debruçam sobre a problemática das carreiras, identificando soluções para a mesma, pelo que se procurou perceber em que medida poderiam contribuir para mitigar os fatores anteriormente referidos.

O relatório do Grupo de Trabalho de 2007 apresenta uma proposta de novos modelos de carreiras para as FFAA, em linha com as práticas de GRH

descritas na literatura de referência. O desenho de carreira e os mecanismos reguladores propostos contribuem para mitigar a incerteza, envolvendo os militares na definição do seu percurso, aumentando as possibilidades e formas de progressão na carreira.

Face à possibilidade de saída do Ativo, e atendendo à idade no momento da tomada da decisão, um militar necessita de garantir a continuação da sua vida produtiva. Para tal, é necessário que as competências que possui sejam úteis ao mercado de trabalho, pelo que a Instituição o deve apoiar na obtenção dessas competências. O serviço de *outplacement* contribui para a reintegração efetiva no mercado de trabalho, devendo ser estudada a possibilidade da sua implementação.

O sistema retributivo dos militares que passam à Reserva merece uma reflexão, uma vez que é penalizador do indivíduo que dedica vários anos ao Exército. A passagem à Reserva, como mecanismo regulador das carreiras, não deveria ser apresentada como uma penalização, mas antes como um processo valorizado. Neste âmbito, deveria ser reavaliado o regresso à modalidade de passagem à Reserva com uma remuneração proporcional, determinada através de uma forma de cálculo a determinar, valorizando o serviço prestado e contribuindo para a segurança dos militares.

Foram ainda abordados outros mecanismos de GRH, não integrados especificamente do DC, que contribuem igualmente para mitigar os fatores que causam insegurança e incerteza. Verificamos que é necessário implementar uma ferramenta que permita fazer a análise prospetiva de carreiras, de modo a apoiar o planeamento das admissões no QP, contribuindo para a gestão eficaz do fluxo das carreiras, conforme estudado por Vinagreiro (2014). Para satisfazer as necessidades de efetivos nos postos mais baixos, os contratos de longa duração (Ministério da Defesa Nacional, 2007) apresentam-se como uma proposta interessante para garantir as perspetivas de progressão nos postos de Oficial Superior.

No que respeita às transformações organizacionais, é fundamental que a informação relativa aos processos seja difundida, de modo a envolver os militares. Este é um tema para o qual os Oficiais são particularmente sensíveis, como comprovam os dados recolhidos. Para mitigar este fator de insatisfação, é importante a elaboração de um Plano de Comunicação Estratégica Interna. Finalmente, para atuar sobre a baixa perceção do apoio do Exército ao desempenho, verificamos que a elaboração dos referenciais de função contribui para a identificação dos objetivos a atingir em determinada função, o que possibilita um melhor desempenho das mesmas.

Relativamente à QD 3, concluímos assim que as práticas de GRH-DC permitem mitigar os efeitos de alguns dos fatores que provocam insegurança, incerteza e insatisfação, confirmando-se a H 3. Outros fatores identificados podem ser abordados através das práticas de GRH, que deve ser abrangente na sua atividade.

O estudo efetuado permitiu identificar o problema relativo ao DC dos Oficiais do Exército, condição essencial para se desenvolverem modalidades de ação conducentes a uma solução. A abrangência do estudo permitiu uma melhor compreensão desta problemática, bem como das possíveis formas de mitigar os fatores que causam incerteza, insegurança e insatisfação, pelo que após ter sido dada reposta às QD, se considera satisfeito o quesito colocado através da QC do trabalho "Como mitigar a incerteza e insegurança no desenvolvimento da carreira dos oficiais das FFAA". Não sendo possível a sua validação através de um processo experimental, poderá ser elaborado um questionário de avaliação da reação a estas propostas, submetendo-o em conjunto com o questionário do CP, em estudos futuros.

Relativamente à delimitação do estudo, a investigação debruçou-se apenas sobre os Oficiais do Exército, pelo que seria recomendável que este estudo fosse estendido à Marinha e Força Aérea, bem como à categoria de Sargentos, como forma de avaliar a situação nas FFAA como um todo, e perceber possíveis diferenças entre os Ramos e categorias.

Finalmente, seria interessante lançar o desafio ao Centro de Psicologia Aplicada do Exército para que, com profissionais mais qualificados na área da Psicologia e com um maior conhecimento sobre as possíveis ferramentas a aplicar, se pudesse pensar numa forma de apoiar a GRH do Exército, através da recolha de informação no seio dos militares.

## BIBLIOGRAFIA

Argyris, C., 1960. *Understanding Organizational Behaviour*. 1ª ed. Illinois - EUA: The Dorsey Press, Inc..

Assembleia da República, 1982. *Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (Lei n.º29/82 de 11 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.

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

Assembleia da República, 1992. *Adopta medidas para a racionalização dos efetivos das FFAA (Lei n.º 15/92 de 5 de agosto)*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 2008. *Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas (Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro)*. Lisboa: Diário da República.

Bilhim, J. A. d. F., 2002. *Questões atuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.

Bilhim, J. A. d. F., 2004. *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.

Bragança, N. A. d. N., 2001. *Impacto do contrato formal sobre o contrato psicológico: O caso da Marinha Portuguesa,* Dissertação Final do Curso de Mestrado em Comportamento Organizacional: ISPA.

Briscoe, J. P., Hall, D. T. & DeMuth, R. L. F., 2006. Protean and boundaryless careers: An emprirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, agosto, 69(1), pp. 30-47.

Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4ª ed. Nova Iorque: Oxford University Press Inc..

Cable, D. A. J., 2008. *The Psychological Contract: The Development and Validation of a Managerial Measure - Tese de Doutoramento em Filosofia,* Hamilton - Nova Zelândia: Universidade de Waikato.

Conselho da Revolução, 1975a. *Alteração ao Estatuto dos Oficiais das Forças Armadas (D.L. n.º 329-A/75 de 30 de junho)*. Lisboa: Diário do Governo.

Conselho da Revolução, 1975b. *Alteração ao Estatuto do Oficial do Exército (D.L. n.º 527/75 de 25 de setembro)*. Lisboa: Diário do Governo.

Conselho da Revolução, 1976. *Alteração ao Estatuto do Oficial do Exército (D.L. n.º 681/76 de 8 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

Conselho da Revolução, 1982. *Alteração ao Estatuto dos Oficiais das Forças Armadas (D.L. n.º 367/82 de 10 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

Conway, N. & Briner, R. B., 2005. *Understanding Psychological Contracts at Work*. Nova Iorque: Oxford University Press.

Conway, N. & Coyle-Shapiro, J. A.-M., 2012. The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), pp. 277-299.

Costa, L. V., 2010. Conciliação de Expectativas de Carreira entre as Pessoas e as Organizações. Em: J. S. Dutra, ed. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, pp. 133-154.

Dantas, M. J. P., 2012. *Enfermeiro-Chefe: Conteúdo e Quebra/Violação do Contrato Psicológico - Dissertação de Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde,* Braga: EEG - UM.

DARH, 2015a. *Ingressos no Quadro Permanente, via Academia Militar, no período entre 1985 e 2014*. Porto: DARH.

DARH, 2015b. *Efetivos de Oficiais do Exército (31DEC14)*. Porto: DARH.

DGARQ, 2008. *Conselho da Revolução*. [Em linha]. Disponível em: http://digitarq.dgarq.gov.pt/details?id=4161628. [Consult. 11 novembro 2014].

Dutra, J. S., 2012. *Administração de Carreiras - Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

Estado-Maior do Exército, 1982. *Alteração ao Estatuto do Oficial do Exército (Portaria n.º 1012-O/82 de 29 de outubro)*. Lisboa: Diário da República.

Ferreira, P. N. R., 2009. *As saídas da Instituição Militar como ferramenta de Gestão de Carreiras dos militares das Forças Armadas - TII do CEM-C*, Lisboa: IESM.

Gervásio, L. M. B., 2013. *A promessa percebida: O papel do Contrato Psicológico no setor do retalho - Um estudo exploratório comparativo - Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos*, Leiria: Instituto Superior de Línguas e Administração.

Hall, D. T., 2002. *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Levinson, H. *et al.*, 1962. *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.

Ministério da Defesa Nacional, 1990. *Aprovação dos efetivos dos Quadros Permanentes das Forças Armadas (D.L. n.º 259/90 de 17 de agosto)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1990. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (D.L. n.º 34-A/90 de 24 de janeiro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1993a. *Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas (D.L. n.º 48/93 de 26 de fevereiro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1993b. *Fixa os quadros definitivos de pessoal dos Ramos das Forças Armadas (D.L. n.º 202/93 de 3 de junho)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1999. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (D.L. 236/99, com as alterações e retificações introduzidas até à Lei 34/2008 de 23jul)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2002. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (Portaria 1246/2002 de 7 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2005. *Alteração ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas (D.L. n.º 166/2005 de 23 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2006. *Altera os efetivos no posto de Tenente-General (D.L. n.º 60/2006 de 21 de março)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2007. *Grupo de Trabalho para a Reestruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas - Relatório Final*, Lisboa: s.n.

Ministério da Defesa Nacional, 2009a. *Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas (D.L. n.º 234/2009 de 15 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2009b. *Altera a estrutura do regime remuneratório aplicável aos militares das Forças Armadas (D.L. n.º 296/2009 de 14 de outubro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2009. *Revisão dos efetivos dos Quadros Permanentes das Forças Armadas (D.L. n.º 261/2009 de 28 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2012. *Redução dos efetivos militares (D.L. n.º 211/2012 de 21 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2014. *Lei Orgânica do Estado-Maior General das Forças Armadas (D.L. n.º 184/2014 de 29 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2015. *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2015 (D.L. n.º 31/2015 de 4 de março)*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Guerra, 1929. *Promoção dos Oficiais do Exército (Decreto n.º 17:378 de 27 de setembro)*. Lisboa: Diário do Governo.

Ministério da Guerra, 1947. *Promulga o Estatuto do Oficial do Exército (D.L. n.º 36:304 de 24 de maio)*. Lisboa: Diário do Governo.

Ministério do Exército, 1971. *Estatuto do Oficial do Exército (D.L. n.º176/71 de 30 de abril)*. Lisboa: Diário do Governo.

Oficial A, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (03 abril 2015).

Oficial B, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (04 abril 2015).

Oficial C, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (04 abril 2015).

Oficial D, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (06 abril 2015).

Oficial E, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (06 abril 2015).

Oficial F, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (07 abril 2015).

Oficial G, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (07 abril 2015).

Oficial H, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (08 abril 2015).

Oficial I, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (10 abril 2015).

Oficial J, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (11 abril 2015).

Oficial K, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (11 abril 2015).

Oficial L, 2015. *Razões que levam um Oficial a sair do Ativo* [Entrevista] (04 abril 2015).

Oliveira, U. J. d. C. N. d., 2009. *Institucionalização de um Sistema de Acompanhamento e Aconselhamento Permanente das Carreiras Militares, com Previsão de Pontos de Aferição e Eventual Saída da Organização - TII CPOG*, Lisboa: IESM.

Pantaleão, B. V., 2011. *O Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional de Servidores Públicos de Agências Reguladoras Brasileiras - Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial*, Rio de Janeiro: EBAPE.

Pombo, E. M. V., 2005. *A Carreira do Oficial do Quadro Permanente do Exército - TILD do CEM*, Lisboa: IAEM.

Presidência do Conselho, 1965. *Estatuto dos Oficiais das Forças Armadas (D.L. n.º 46 672 de 29 de novembro)*. Lisboa: Diário do Governo.

Pynes, J. E., 2009. *Human Resources Management for Public and Nonprofit organizations - A Strategic Approach*. 3ª ed. Estados Unidos da América: Jossey-Bass.

Reichel, A. & Mayrhofer, W., 2009. The end of personnel? Managing human resources in turbulent environments. *Management Revue*, Volume 20, Issue 1, pp. 5-14.

Robinson, S. L. & Rousseau, D. M., 1994. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, Volume 15, pp. 245-259.

Rousseau, D. M., 1989. Psychological and Implied Contracts. *Employee Responsibilities and Rights Journal,* 2(2), pp. 121-139.

Rousseau, D. M., 2000. *Psychological Contract Inventory,* Pitsburgo: The Heinz School - Carnegie Mellon University.

Rousseau, D. M., 2008. *Psychological Contract Inventory,* Pitsburgo: The Heinz School - Carnegie Mellon University.

Santos, J. J. d., 2005. *Especialização Versus Generalização dos Oficiais do Quadro Permanente – Implicações na Formação inicial e Posterior, nas carreiras e na Gestão dos Recursos Humanos. Modelo a considerar para o Exército - TILD do CSCD,* Lisboa: IAEM.

Schein, E. H., 1965. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Sels, L., Janssens, M. & Van Den Brande, I., 2004. Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 25, pp. 461-488.

Silva, N. A. T. P. d., 2010. *A Carreira dos Oficiais das Forças Armadas Portuguesas e a articulação com o Sistema de Formação Complementar,* Lisboa: IESM.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. 10ª ed. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.

The Hofstede Centre, s.d. *The Hofstede Centre*. [Em linha]. Disponível em: http://geert-hofstede.com/portugal.html. [Consult. 16 novembro 2014].

Turnley, W. H. & Feldman, D. C., 2000. Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 25-42.

Vaz, N. M., 2001. A Profissão Militar - Um modelo à procura de sustentação. *Nação e Defesa*, Verão, pp. 49-72.

Veloso, E. F. R. & Dutra, J. S., 2010. Evolução do Conceito de Carreira e sua Aplicação para a Organização e para as Pessoas. Em: J. S. Dutra, ed. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea*. São Paulo: Atlas, pp. 3-39.

Ven, C. v. d., 2007. *Recruiting and Retention of Military Personnel - Chapter 3E - The Psychological Contract: A Big Deal!,* Paris: Research and Technology Organization - NATO.

Vinagreiro, J., 2014. *Os Reguladores de Carreira na Gestão Vertical e Horizontal de Recursos Humanos nas Forças Armadas. Novos Mecanismos para uma Reestruturação Profissional. TII do CEM-C,* Lisboa: IESM.

VSA Inovação, 2004. *Calculadora de Amostragem*. [Em linha]. Disponível em: http://www.vsai.pt/amostragem.php. [Consult. 16 janeiro 2015].

Weber, M., 2004. *Economia e Sociedade - Fundamentos da sociologia compreensiva - Volume 2*. São Paulo: Universidade de Brasília.

# Anexo A – Necessidades de Desenvolvimento na Carreira

**Tabela 19 – Necessidades de Desenvolvimento na Carreira**

| Etapa | Necessidades de trabalho | Necessidades Socio-emocionais |
|---|---|---|
| Início de Carreira | • Desenvolver competências práticas<br>• Desenvolver competências gerais e específicas<br>• Desenvolver a criatividade e inovação<br>• Desenvolver capacidades de ajuda e de trabalho em equipa<br>• Rotação para uma nova área após 3-5 anos (novo ciclo de aprendizagem) | • Apoio<br>• Autonomia<br>• Desenvolver inteligência emocional<br>• Lidar com sentimentos de rivalidade e competição |
| Meio da carreira | • Desenvolver competências para poder apoiar o desenvolvimento e mentorar outros<br>• Dominar o processo de aprendizagem<br>• Desenvolver uma perspetiva alargada do próprio trabalho<br>• Rotação para uma nova área, que requer a aquisição de novas competências | • Oportunidade, apoio por expressar sentimentos da meia-idade<br>• Rever o sentido da identidade própria (relativa ao trabalho, família, vida pessoal, valores, mortalidade, etc.)<br>• Reduzir o comodismo e a competitividade<br>• Ligação com os pares da mesma idade |
| Fim de carreira | • Mudança de um papel de poder para a consultação, orientação e sabedoria<br>• Explorar, iniciar a construir uma identidade em atividades fora do atual contexto de trabalho | • Desvinculação gradual da sua função e da organização<br>• Apoio em ver um propósito e legado no seu trabalho<br>• Aceitação de um ciclo de vida único<br>• Apoio em ver a própria experiência de vida como um exemplo para outros |

Fonte: (Hall, 2002, p. 124)

## Apêndice A – Modelo de Análise

**Tema:** O desenvolvimento da carreira dos oficias das Forças Armadas: Mitigar a incerteza e a insegurança

**Objetivo Geral:**
Identificar formas de reduzir a insegurança e incerteza face aos constrangimentos no desenvolvimento das carreiras dos oficiais das FA

| Objetivos Específicos | | Questão central: Como mitigar a incerteza e insegurança dos oficiais das FA, face aos constrangimentos e dificuldades no desenvolvimento da carreira? | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Questões Derivadas | | Hipóteses | | Conceitos | Dimensões/Componentes | | | Indicadores |
| OE 1 | Identificar a especificidade da carreira dos oficiais do EX | QD 1 | Quais são as caraterísticas que conferem especificidade à carreira dos oficiais do EX? | H 1 | A carreira dos oficiais do EX caracteriza-se por ter uma regulamentação própria, definida por um enquadramento legal específico | Carreira Militar | Especificidade da carreira militar | | | |
| OE 2.1 | Caraterizar a perceção dos oficiais do EX face à carreira | QD 2.1 | Qual o sentimento dos oficiais do EX perante a perspetiva de carreira? | H 2.1 | Existe um sentimento de insegurança e incerteza face ao futuro da sua carreira, que é percecionado de forma diferente mediante o posto ocupado | Contrato Psicológico | Relacional | Estabilidade | | Intenção de permanência; Remuneração, benefícios, segurança |
| | | | | | | | | Lealdade | | Compromisso com o Exército; Preocupação do Exército com o indivíduo |
| | | | | | | | Transacional | Limitações | | Tarefas e responsabilidade assumidas; Tarefas atribuídas; envolvimento e desenvolvimento |
| | | | | | | | | | Curto-Prazo | Obrigação de permanência; Duração vínculo |
| OE 2.2 | Identificar as possíveis causas para o sentimento de insegurança e incerteza | QD 2.2 | Quais as principais causas indicadas para uma possível perceção de insegurança e incerteza? | H 2.2 | Existem várias causas que dão origem a insegurança e incerteza, percecionadas de forma diferenciada nos diversos postos, que resultam num sentimento de desconfiança na Instituição Militar e desmotivação | | Equilibrado | Empregabilidade externa | | Desenvolvimento de competências externas |
| | | | | | | | | Desenvolvimento interno | | Aquisição de qualificações; Progressão |
| | | | | | | | | Desempenho dinâmico | | Requisitos de desempenho; Apoio do Exército |
| | | | | | | | Transicional | Desconfiança | | Divulgação informação, envolvimento, sentimento de desconfiança |
| | | | | | | | | Incerteza | | Previsão futuro |
| | | | | | | | | Erosão | | Contrapartidas |
| OE 2.3 | Verificar se as causas identificadas conduzem à rotura do vínculo do indivíduo com a organização | QD 2.3 | O que leva um oficial do EX, com condições favoráveis à progressão na carreira, a optar pela saída do ativo ou desvinculação? | H 2.3 | A rotura do Contrato Psicológico leva a que o militar procure uma situação de maior realização profissional e satisfação pessoal | Contrato Psicológico | Obrigações Organização | | | Progressão na carreira, Conteúdo da função, Ambiente social, Compensação financeira, Equilíbrio entre trabalho e vida privada |
| | | | | | | | Obrigações Indivíduo | | | Esforço e desempenho, Flexibilidade, Lealdade, Conduta ética, Disponibilidade |
| OE 3 | Identificar possíveis estratégias para atuar sobre as causas identificadas | QD 3 | De que forma se pode atuar sobre os fatores que causam incerteza e insatisfação? | H 3 | As práticas de GRH - DC permitem mitigar os efeitos de alguns dos fatores que provocam incerteza e satisfação | Desenvolvimento de carreira | Processos de Desenvolvimento de Carreiras | | | |

## Apêndice B – Evolução dos normativos relativos à carreira militar e efetivos

Após a Revolução de abril de 1974 surgem várias alterações aos Estatutos militares, salientando-se as alterações ao Estatuto do Oficial do Exército (Conselho da Revolução, 1975b; 1976; Estado-Maior do Exército, 1982), regulamentando a situação dos Oficiais a prestar serviço fora do Exército, e ao Estatuto dos Oficiais das Forças Armadas, que harmonizou a idade de passagem à situação de Reserva entre os Ramos (Conselho da Revolução, 1975a) e atualizou as disposições relativas aos Oficiais a prestar serviço nos Estabelecimentos de Ensino Superior Militar (Conselho da Revolução, 1982). A Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas promulgada em 1982 (Assembleia da República), prevê algumas disposições relativas à Condição Militar, referindo que é da competência da Assembleia da República a definição das bases gerais do estatuto da Condição Militar.

Em 1989 é promulgada a Lei n.º 11/89 – Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (Assembleia da República, 1989), definindo os princípios orientadores das carreiras dos militares e contendo disposições relativas ao desenvolvimento das mesmas. Esta Lei determinou ainda a promulgação de novos Estatutos, que foram materializados no EMFAR de 1990 (Ministério da Defesa Nacional). Este documento integrou definitivamente as normas referentes à Condição Militar, contemplando os três Ramos das FFAA e os diferentes tipos de prestação de serviço. O Livro II trata especificamente dos militares do QP e "estabelece os princípios orientadores da sua carreira, desde o ingresso nos Quadros Permanentes até ao posto máximo de cada categoria" (Ministério da Defesa Nacional, 1990, p. 342 (4)).

Através deste EMFAR, é aumentado o tempo de permanência nos postos, justificado como sendo "consequência da necessidade de garantir uma sólida experiência profissional para a promoção", assegurando o "fluxo normal e harmónico no desenvolvimento das carreiras em consonância com as necessidades funcionais das forças armadas" (Ministério da Defesa Nacional, 1990, p. 342 (4)). É ainda aplicada a disposição relativa à obrigatoriedade do cumprimento de 20 anos de serviço para requerer a passagem à Reserva. Neste domínio, é ainda imposta a obrigatoriedade de passagem à Reforma aos militares que permaneçam nove anos na Reserva, fora da efetividade de serviço, por um período contínuo ou interpolado. É ainda reduzido o limite de idade de passagem à Reforma dos 70 para os 65 anos. O Estatuto inclui disposições relativas à Carreiras Militares dos militares do QP (art.º 139.º a 144.º) (Ministério da Defesa Nacional, 1990, p. 342 (26)).

O EMFAR de 1999 (Ministério da Defesa Nacional) traz novas alterações à regulação das carreiras. É introduzido o tempo máximo de permanência em alguns postos (art.º 154.º)[11], a exclusão da promoção por efeitos de ultrapassagens (art.º 189.º), a possibilidade de passagem à Reserva após os 55 anos de idade (art.º 152.º) e o aumento do tempo de serviço efetivo em 15% para efeitos de passagem à Reserva ou Reforma (art.º 46.º). Este Estatuto mantém os limites de idade para passagem à Reserva em cada posto. Relativamente aos tempos de permanência nos postos, é alterado o tempo de permanência no posto de Coronel para três anos.

Relativamente aos efetivos, em consonância com o EMFAR de 1990 é aprovado, pelo Decreto-Lei n.º 259/90 (Ministério da Defesa Nacional, 1990), o quadro de efetivos das FFAA para o triénio 1990-1992. Este diploma referia que esta era uma medida transitória, enquanto se desenvolviam os estudos para determinar as necessidades futuras das FFAA. São ainda criadas, nesse ano, condições especiais para incentivar a redução de efetivos, nomeadamente através da redução dos limites de idade (50 anos) e tempo de serviço (30 anos) para passagem à Reforma (art.º 4.º) e de bonificações nas pensões. Este regime foi reforçado através da Lei n.º 15/92 (Assembleia da República, 1992), que trouxe alterações ao EMFAR de 1990, nomeadamente na passagem à Reforma após cinco anos na Reserva fora da efetividade de serviço, e criou um quadro de incentivos para reduzir os efetivos das FFAA.

Em 1993 é aprovado um novo quadro de pessoal, através do Decreto-Lei n.º 202/93 (Ministério da Defesa Nacional, 1993b), em cujo texto se justificam os novos efetivos como satisfazendo as necessidades das FFAA. Apesar da redução dos quantitativos nos postos no Corpo de Oficiais Generais e em Coronel, há um incremento no efetivo dos restantes postos. A estes números, há ainda a somar o efetivo contemplado no quadro do EMGFA, de acordo com o Decreto-Lei n.º 48/93 (Ministério da Defesa Nacional, 1993a). O Decreto-Lei n.º 261/2009 (Ministério da Defesa Nacional, 2009b) veio aprovar um novo quadro de efetivos, ao abrigo da reorganização da estrutura superior da Defesa Nacional e das FFAA e da reforma da Administração Pública, salientando-se novas reduções. Também a estrutura do EMGFA é revista, através do Decreto-Lei n.º 234/2009 (Ministério da Defesa Nacional, 2009a), não sendo as alterações tão significativas nesta estrutura.

O Programa de Apoio Económico e Financeiro a Portugal e o Documento de Estratégia Orçamental 2011/2015, levam a uma nova restruturação dos

[11] Não traduz efeitos no Universo de estudo do presente trabalho, uma vez que todos os Oficiais podem ascender ao posto de General.

quadros das FFAA, através do Decreto-Lei n.º 211/2012, prevendo nova redução de efetivos, gradual entre 2012 e 2013, sendo "entendida como um contributo das Forças Armadas para a concretização dos compromissos assumidos pelo Estado Português" (Ministério da Defesa Nacional, 2012). Os efetivos afetos ao EMGFA mantém-se até 2014, ano em que é promulgada nova Lei Orgânica do EMGFA (Ministério da Defesa Nacional), que reestrutura a atribuição de cargos, passando a existir um efetivo global a ser preenchido pelos três Ramos. Salienta-se a redução do efetivo nos postos de Oficiais Generais, triplicando no entanto o efetivo relativo a Tenentes-Coronéis e Majores (Tabelas 20 a 23).

**Tabela 20 – Efetivos autorizados para o Exército**

| Posto \ Ano | DL 259/90 | DL 202/93 | DL 261/2009 | DL 211/2012 | | DL 31/2015 b) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2012 | 2013 | |
| General (General 4 estrelas) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 (1) |
| Tenente-General (General) | 18 | 11 a) | 8 | 6 | 6 | 8 (5) |
| Major-General (Brigadeiro) | 28 | 25 | 24 | 21 | 21 | 25 (7) |
| Brigadeiro-General | - | - | - | - | - | 3 (2) |
| Coronel | 175 | 161 | 120 | 131 | 112 | 162 (94) |
| Tenente-Coronel | 330 | 398 | 349 | 362 | 349 | 417 (204) |
| Major | 490 | 530 | 593 | 577 | 577 | 534 (336) |
| Capitão | 1800 | 1827 | 1292 | 1426 | 840 | 575 (507) |
| Tenente | | | | | 362 | 391 (387) |
| Alferes | | | | | 90 | |

Observações:

a) O Decreto-Lei n.º 60/2006 (Ministério da Defesa Nacional, 2006), na sequência da extinção das Regiões Militares, altera este efetivo para oito

b) Os efetivos incluem os militares colocados no EMGFA e fora desta estrutura. O valor (x) corresponde ao efetivo, após subtraídos os referidos militares

Fonte: (Ministério da Defesa Nacional, 1990; 1993b; 2009; 2012; 2015).

**Tabela 21 – Efetivos do Exército na estrutura do EMGFA - 1993 e 2009**

| Posto \ Ano | DL 48/93 | | | | DL 234/2009 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **EMGFA** | **UNAVE** | **Cargos** | **Total (3 Ramos)** | **EMGFA** | **UNAVE** | **Cargos** | **Total (3 Ramos)** |
| General (General 4 estrelas) | (1) a) | - | - | 1 | (1) a) | - | - | 1 |
| Tenente-General (General) | (3) a) | - | 1<br>(1) a) | 7 | (4) a) | - | (2) a) | 6 |
| Major-General (Brigadeiro) | 1<br>(7) a) | - | 5 | 15 | (11) a) | - | 5 | 18 |
| Coronel | 9 | 1 | 7<br>(20) a) | 59 | 9 | 1 | 7<br>(20) a) | 59 |
| Tenente-Coronel | 38 | 1 | 45<br>(10) a) | 205 | 38 | 1 | 45<br>(10) a) | 205 |
| Major | | - | | | | - | | |
| Capitão | 16 | 2 | 20<br>(4) a) | 81 | 16 | 2 | 20<br>(4) a) | 81 |
| Tenente | | - | | | | - | | |
| Alferes | | - | | | | - | | |
| Observações:<br>a) (x) - Efetivo a preencher por qualquer Ramo | | | | | | | | |

Fonte: (Ministério da Defesa Nacional, 1993a; 2009a).

**Tabela 22 – Efetivos do Exército na estrutura do EMGFA – 2014 e 2015**

| Posto \ Ano | DL 184/2014 a) | | DL 31/2015 d) | |
|---|---|---|---|---|
| | **EMGFA** | **Cargos b)** | **EMGFA** | **Cargos** |
| (Almirante)/General | 1 | - | 1 | - |
| (Vice-Almirante)/Tenente-General | 4 | 1 | 2 | 1 |
| (Contra-Almirante)/Major-General | 7 | 3 c) | 7 | 11 |
| (Comodoro)/Brigadeiro-General | 7 | 3 c) | 1 | - |
| (Capitão-de-Mar-e-Guerra)/Coronel | 57 | 26 | 40 | 28 |
| (Capitão-de-Fragata)/Tenente-Coronel | 532 | 81 | 170 | 43 |
| (Capitão-Tenente)/Major | | | 159 | 39 |
| (Primeiro-Tenente)/Capitão | 131 | 1 | 60 | 8 |
| (Segundo-Tenente)/Tenente | | | 1 | 3 |
| (Guarda-Marinha/Subtenente)/Alferes | | | | |

Observações:

a) De acordo com o n.º 6 do art.º 46.º, os Ramos fornecem o pessoal para preenchimento dos quadros, sendo a respetiva nomeação da competência do CEMGFA. Os efetivos indicados pertencem aos três Ramos

b) De acordo com o art.º 47.º, as missões militares no estrangeiro são reguladas por legislação própria

c) Reduz para dois, de quatro em quatro anos, por rotação com outro país

d) Efetivos incluídos no efetivo autorizado para o Exército

Fonte: (Ministério da Defesa Nacional, 2014; 2015).

**Tabela 23 – Estimativa da evolução dos efetivos do Exército**

| Posto \ Ano | 1990 | 1993 | 2009 | 2012 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|
| General (General 4 estrelas) | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Tenente-General (General) | 21 | 14 | 10 | 8 | 8 |
| Major-General (Brigadeiro) | 32 | 28 | 33 | 30 | 25 |
| Brigadeiro-General | - | - | - | - | 3 |
| Coronel | 200 | 186 | 145 | 156 | 162 |
| Tenente-Coronel | 908 | 1016 | 1030 | 1027 | 951 |
| Major | | | | | |
| Capitão | 1840 | 1867 | 1292 | 1466 | 966 |
| Tenente | | | | | |
| Alferes | | | | | |

# Apêndice C – Frequências de Resposta ao Questionário de Avaliação do Contrato Psicológico

## 1. Estrato – Coronel

**Tabela 24 – Cumprimento do Contrato Psicológico (Coronel)**

| Sujeito | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\bar{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Militar | V | 3 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 12% | 15 | 88% | 4,88 | 0,32 |
| | V | 1 | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 6% | 5 | 29% | 11 | 65% | 4,59 | 0,60 |
| Exército | V | 4 | 0 | 0% | 2 | 12% | 4 | 24% | 5 | 29% | 6 | 35% | 3,88 | 1,02 |
| | V | 2 | 0 | 0% | 1 | 6% | 5 | 29% | 5 | 29% | 6 | 35% | 3,94 | 0,94 |

**Tabela 25 – Perceção das Obrigações do Oficial (Coronel)**

| Componente | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\bar{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Curto Prazo | II | 6 | 1 | 6% | 1 | 6% | 5 | 29% | 4 | 24% | 6 | 35% | 3,76 | 1,16 |
| | II | 18 | 7 | 41% | 1 | 6% | 7 | 41% | 2 | 12% | 0 | 0% | 2,24 | 1,11 |
| | II | 12 | 0 | 0% | 1 | 6% | 6 | 35% | 4 | 24% | 6 | 35% | 3,88 | 0,96 |
| | II | 28 | 5 | 29% | 2 | 12% | 7 | 41% | 2 | 12% | 1 | 6% | 2,53 | 1,19 |
| Lealdade | II | 16 | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 6% | 5 | 29% | 11 | 65% | 4,59 | 0,60 |
| | II | 2 | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 6% | 5 | 29% | 11 | 65% | 4,59 | 0,60 |
| | II | 22 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 5 | 29% | 12 | 71% | 4,71 | 0,46 |
| | II | 9 | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 6% | 3 | 18% | 13 | 76% | 4,71 | 0,57 |
| Limitações | II | 13 | 14 | 82% | 2 | 12% | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1,24 | 0,55 |
| | II | 26 | 16 | 94% | 0 | 0% | 1 | 6% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1,12 | 0,47 |
| | II | 4 | 9 | 53% | 0 | 0% | 2 | 12% | 5 | 29% | 1 | 6% | 2,35 | 1,49 |
| | II | 24 | 15 | 88% | 0 | 0% | 2 | 12% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1,24 | 0,64 |
| Apoio ao Desempenho | II | 11 | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 6% | 5 | 29% | 11 | 65% | 4,59 | 0,60 |
| | II | 19 | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 12% | 7 | 41% | 8 | 47% | 4,35 | 0,68 |
| | II | 7 | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 6% | 7 | 41% | 9 | 53% | 4,47 | 0,61 |
| | II | 15 | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 | 6% | 5 | 29% | 11 | 65% | 4,59 | 0,60 |
| Desenvolvimento | II | 21 | 0 | 0% | 3 | 18% | 1 | 6% | 8 | 47% | 5 | 29% | 3,88 | 1,02 |
| | II | 1 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 6 | 35% | 11 | 65% | 4,65 | 0,48 |
| | II | 23 | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 7 | 41% | 10 | 59% | 4,59 | 0,49 |
| | II | 27 | 0 | 0% | 1 | 6% | 3 | 18% | 10 | 59% | 3 | 18% | 3,88 | 0,76 |

**Tabela 25 – Perceção das Obrigações do Oficial (Coronel) (cont.)**

| Componente | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\bar{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Empregabilidade Externa | II | 10 | 8 | 47% | 5 | 29% | 2 | 12% | 1 | 6% | 1 | 6% | 1,94 | 1,16 |
| | II | 25 | 6 | 35% | 4 | 24% | 3 | 18% | 2 | 12% | 2 | 12% | 2,41 | 1,37 |
| | II | 14 | 10 | 59% | 4 | 24% | 3 | 18% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1,59 | 0,77 |
| | II | 5 | 11 | 65% | 2 | 12% | 3 | 18% | 0 | 0% | 1 | 6% | 1,71 | 1,13 |
| Estabilidade | II | 17 | 7 | 41% | 0 | 0% | 3 | 18% | 4 | 24% | 3 | 18% | 2,76 | 1,59 |
| | II | 3 | 1 | 6% | 1 | 6% | 0 | 0% | 9 | 53% | 6 | 35% | 4,06 | 1,06 |
| | II | 20 | 1 | 6% | 0 | 0% | 3 | 18% | 6 | 35% | 7 | 41% | 4,06 | 1,06 |
| | II | 8 | 1 | 6% | 2 | 12% | 2 | 12% | 3 | 18% | 9 | 53% | 4,00 | 1,28 |

**Tabela 26 – Perceção das Obrigações do Exército (Coronel)**

| Componente | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\bar{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Curto Prazo | III | 6 | 8 | 47% | 2 | 12% | 5 | 29% | 1 | 6% | 1 | 6% | 2,12 | 1,23 |
| | III | 18 | 6 | 35% | 2 | 12% | 4 | 24% | 4 | 24% | 1 | 6% | 2,53 | 1,33 |
| | III | 12 | 13 | 76% | 1 | 6% | 2 | 12% | 1 | 6% | 0 | 0% | 1,47 | 0,92 |
| | III | 28 | 12 | 71% | 2 | 12% | 0 | 0% | 3 | 18% | 0 | 0% | 1,65 | 1,13 |
| Lealdade | III | 16 | 0 | 0% | 7 | 41% | 8 | 47% | 2 | 12% | 0 | 0% | 2,71 | 0,67 |
| | III | 2 | 0 | 0% | 5 | 29% | 3 | 18% | 8 | 47% | 1 | 6% | 3,29 | 0,96 |
| | III | 22 | 1 | 6% | 7 | 41% | 8 | 47% | 1 | 6% | 0 | 0% | 2,53 | 0,70 |
| | III | 9 | 1 | 6% | 8 | 47% | 4 | 24% | 3 | 18% | 1 | 6% | 2,71 | 1,02 |
| Limitações | III | 13 | 9 | 53% | 3 | 18% | 2 | 12% | 2 | 12% | 1 | 6% | 2,00 | 1,28 |
| | III | 26 | 5 | 29% | 1 | 6% | 6 | 35% | 2 | 12% | 3 | 18% | 2,82 | 1,42 |
| | III | 4 | 0 | 0% | 2 | 12% | 8 | 47% | 6 | 35% | 1 | 6% | 3,35 | 0,76 |
| | III | 24 | 11 | 65% | 3 | 18% | 2 | 12% | 1 | 6% | 0 | 0% | 1,59 | 0,91 |
| Apoio ao Desempenho | III | 11 | 0 | 0% | 5 | 29% | 5 | 29% | 6 | 35% | 1 | 6% | 3,18 | 0,92 |
| | III | 19 | 0 | 0% | 2 | 12% | 5 | 29% | 9 | 53% | 1 | 6% | 3,53 | 0,78 |
| | III | 7 | 1 | 6% | 4 | 24% | 5 | 29% | 7 | 41% | 0 | 0% | 3,06 | 0,94 |
| | III | 15 | 0 | 0% | 4 | 24% | 4 | 24% | 8 | 47% | 1 | 6% | 3,35 | 0,90 |
| Desenvolvimento | III | 21 | 1 | 6% | 2 | 12% | 1 | 6% | 9 | 53% | 4 | 24% | 3,76 | 1,11 |
| | III | 1 | 0 | 0% | 2 | 12% | 3 | 18% | 8 | 47% | 4 | 24% | 3,82 | 0,92 |
| | III | 23 | 0 | 0% | 5 | 29% | 3 | 18% | 7 | 41% | 2 | 12% | 3,35 | 1,03 |
| | III | 27 | 1 | 6% | 1 | 6% | 6 | 35% | 6 | 35% | 3 | 18% | 3,53 | 1,04 |
| Empregabilidade Externa | III | 10 | 4 | 24% | 11 | 65% | 2 | 12% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1,88 | 0,58 |
| | III | 25 | 6 | 35% | 6 | 35% | 5 | 29% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1,94 | 0,80 |
| | III | 14 | 10 | 59% | 5 | 29% | 1 | 6% | 1 | 6% | 0 | 0% | 1,59 | 0,84 |
| | III | 5 | 6 | 35% | 7 | 41% | 2 | 12% | 1 | 6% | 1 | 6% | 2,06 | 1,11 |

**Tabela 26 – Perceção das Obrigações do Exército (Coronel) (cont.)**

| Componente | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\bar{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Estabilidade | III | 17 | 0 | 0% | 1 | 6% | 2 | 12% | 4 | 24% | 10 | 59% | 4,35 | 0,90 |
| | III | 3 | 0 | 0% | 4 | 24% | 5 | 29% | 6 | 35% | 2 | 12% | 3,35 | 0,97 |
| | III | 20 | 0 | 0% | 1 | 6% | 4 | 24% | 5 | 29% | 7 | 41% | 4,06 | 0,94 |
| | III | 8 | 3 | 18% | 8 | 47% | 4 | 24% | 2 | 12% | 0 | 0% | 2,29 | 0,89 |

**Tabela 27 – Perceção da Transição (Coronel)**

| Componente | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\bar{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Desconfiança | IV | 4 | 4 | 24% | 3 | 18% | 8 | 47% | 1 | 6% | 1 | 6% | 2,53 | 1,09 |
| | IV | 7 | 10 | 59% | 2 | 12% | 3 | 18% | 2 | 12% | 0 | 0% | 1,82 | 1,10 |
| | IV | 10 | 4 | 24% | 2 | 12% | 7 | 41% | 3 | 18% | 1 | 6% | 2,71 | 1,18 |
| | IV | 1 | 4 | 24% | 7 | 41% | 3 | 18% | 1 | 6% | 2 | 12% | 2,41 | 1,24 |
| Incerteza | IV | 12 | 2 | 12% | 5 | 29% | 9 | 53% | 1 | 6% | 0 | 0% | 2,53 | 0,78 |
| | IV | 5 | 5 | 29% | 5 | 29% | 4 | 24% | 2 | 12% | 1 | 6% | 2,35 | 1,19 |
| | IV | 3 | 3 | 18% | 4 | 24% | 6 | 35% | 3 | 18% | 1 | 6% | 2,71 | 1,13 |
| | IV | 8 | 7 | 41% | 4 | 24% | 5 | 29% | 1 | 6% | 0 | 0% | 2,00 | 0,97 |
| Erosão | IV | 11 | 6 | 35% | 3 | 18% | 7 | 41% | 1 | 6% | 0 | 0% | 2,18 | 0,98 |
| | IV | 6 | 1 | 6% | 4 | 24% | 8 | 47% | 1 | 6% | 3 | 18% | 3,06 | 1,11 |
| | IV | 9 | 1 | 6% | 4 | 24% | 10 | 59% | 2 | 12% | 0 | 0% | 2,76 | 0,73 |
| | IV | 2 | 4 | 24% | 3 | 18% | 7 | 41% | 1 | 6% | 2 | 12% | 2,65 | 1,23 |

## 2. Estrato – Tenente-Coronel e Major

**Tabela 28 – Cumprimento do Contrato Psicológico (Tenente-Coronel e Major)**

| Sujeito | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\bar{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Militar | V | 3 | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 3% | 23 | 36% | 39 | 61% | 4,76 | 0,52 |
| | V | 1 | 2 | 3% | 1 | 2% | 2 | 3% | 30 | 47% | 29 | 45% | 4,12 | 0,82 |
| Exército | V | 4 | 3 | 5% | 22 | 34% | 24 | 37% | 15 | 23% | 1 | 2% | 2,59 | 0,89 |
| | V | 2 | 5 | 8% | 26 | 40% | 23 | 35% | 8 | 12% | 3 | 5% | 2,47 | 0,91 |

**Tabela 29 – Perceção das Obrigações do Oficial (Tenente-Coronel e Major)**

| Componente | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\bar{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Curto Prazo | II | 6 | 21 | 33% | 11 | 17% | 17 | 27% | 8 | 13% | 6 | 10% | 2,06 | 1,32 |
| | II | 18 | 22 | 35% | 16 | 25% | 12 | 19% | 12 | 19% | 1 | 2% | 1,94 | 1,17 |
| | II | 12 | 24 | 38% | 10 | 16% | 15 | 24% | 7 | 11% | 7 | 11% | 2,29 | 1,38 |
| | II | 28 | 24 | 38% | 10 | 16% | 19 | 30% | 4 | 6% | 6 | 10% | 2,06 | 1,30 |
| Lealdade | II | 16 | 0 | 0% | 2 | 3% | 8 | 13% | 25 | 40% | 28 | 44% | 4,41 | 0,80 |
| | II | 2 | 1 | 2% | 2 | 3% | 11 | 17% | 25 | 39% | 25 | 39% | 3,94 | 0,87 |
| | II | 22 | 0 | 0% | 0 | 0% | 7 | 11% | 19 | 30% | 37 | 59% | 4,35 | 0,69 |
| | II | 9 | 1 | 2% | 1 | 2% | 10 | 16% | 16 | 25% | 35 | 56% | 4,24 | 0,91 |
| Limitações | II | 13 | 40 | 63% | 9 | 14% | 8 | 13% | 4 | 6% | 2 | 3% | 1,59 | 1,10 |
| | II | 26 | 46 | 73% | 6 | 10% | 6 | 10% | 5 | 8% | 0 | 0% | 1,53 | 0,96 |
| | II | 4 | 14 | 22% | 9 | 14% | 9 | 14% | 21 | 33% | 11 | 17% | 2,76 | 1,43 |
| | II | 24 | 30 | 48% | 16 | 25% | 8 | 13% | 6 | 10% | 3 | 5% | 2,00 | 1,19 |
| Apoio ao Desempenho | II | 11 | 0 | 0% | 5 | 8% | 8 | 13% | 25 | 40% | 25 | 40% | 4,18 | 0,91 |
| | II | 19 | 0 | 0% | 1 | 2% | 10 | 16% | 26 | 41% | 26 | 41% | 4,24 | 0,77 |
| | II | 7 | 0 | 0% | 1 | 2% | 8 | 13% | 31 | 49% | 23 | 37% | 4,41 | 0,72 |
| | II | 15 | 0 | 0% | 3 | 5% | 9 | 14% | 25 | 40% | 26 | 41% | 4,18 | 0,85 |
| Desenvolvimento | II | 21 | 0 | 0% | 6 | 10% | 15 | 24% | 22 | 35% | 20 | 32% | 3,65 | 0,96 |
| | II | 1 | 2 | 3% | 6 | 9% | 14 | 22% | 19 | 30% | 23 | 36% | 3,65 | 1,09 |
| | II | 23 | 0 | 0% | 4 | 6% | 11 | 17% | 23 | 37% | 25 | 40% | 3,82 | 0,90 |
| | II | 27 | 3 | 5% | 12 | 19% | 18 | 28% | 17 | 27% | 14 | 22% | 3,24 | 1,16 |
| Empregabilidade Externa | II | 10 | 22 | 35% | 11 | 17% | 15 | 24% | 10 | 16% | 5 | 8% | 3,06 | 1,32 |
| | II | 25 | 17 | 27% | 13 | 21% | 16 | 25% | 10 | 16% | 7 | 11% | 3,06 | 1,32 |
| | II | 14 | 34 | 54% | 12 | 19% | 8 | 13% | 8 | 13% | 1 | 2% | 2,24 | 1,14 |
| | II | 5 | 27 | 42% | 11 | 17% | 9 | 14% | 14 | 22% | 3 | 5% | 2,47 | 1,30 |
| Estabilidade | II | 17 | 17 | 27% | 7 | 11% | 11 | 17% | 16 | 25% | 12 | 19% | 3,00 | 1,49 |
| | II | 3 | 6 | 9% | 5 | 8% | 13 | 20% | 18 | 28% | 22 | 34% | 3,41 | 1,28 |
| | II | 20 | 2 | 3% | 7 | 11% | 12 | 19% | 17 | 27% | 26 | 41% | 3,76 | 1,13 |
| | II | 8 | 13 | 21% | 12 | 19% | 12 | 19% | 9 | 14% | 17 | 27% | 3,18 | 1,49 |

**Tabela 30 – Perceção das Obrigações do Exército (Tenente-Coronel e Major)**

| Componente | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\bar{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Curto Prazo | III | 6 | 30 | 48% | 8 | 13% | 12 | 19% | 7 | 11% | 6 | 10% | 2,06 | 1,39 |
| | III | 18 | 18 | 29% | 18 | 29% | 13 | 21% | 10 | 16% | 4 | 6% | 2,76 | 1,23 |
| | III | 12 | 44 | 70% | 4 | 6% | 7 | 11% | 4 | 6% | 4 | 6% | 1,53 | 1,25 |
| | III | 28 | 42 | 67% | 6 | 10% | 10 | 16% | 3 | 5% | 2 | 3% | 1,71 | 1,10 |
| Lealdade | III | 16 | 15 | 24% | 26 | 41% | 13 | 21% | 8 | 13% | 1 | 2% | 2,18 | 1,01 |
| | III | 2 | 17 | 27% | 22 | 34% | 15 | 23% | 8 | 13% | 2 | 3% | 2,24 | 1,10 |
| | III | 22 | 26 | 41% | 23 | 37% | 9 | 14% | 5 | 8% | 0 | 0% | 1,82 | 0,93 |
| | III | 9 | 27 | 43% | 23 | 37% | 8 | 13% | 4 | 6% | 1 | 2% | 1,76 | 0,97 |
| Limitações | III | 13 | 15 | 24% | 17 | 27% | 22 | 35% | 4 | 6% | 5 | 8% | 2,53 | 1,15 |
| | III | 26 | 14 | 22% | 21 | 33% | 18 | 29% | 7 | 11% | 3 | 5% | 2,65 | 1,09 |
| | III | 4 | 9 | 14% | 19 | 30% | 19 | 30% | 16 | 25% | 1 | 2% | 2,35 | 1,04 |
| | III | 24 | 24 | 38% | 21 | 33% | 15 | 24% | 1 | 2% | 2 | 3% | 1,82 | 0,98 |
| Apoio ao Desempenho | III | 11 | 9 | 14% | 20 | 32% | 24 | 38% | 6 | 10% | 4 | 6% | 2,47 | 1,05 |
| | III | 19 | 4 | 6% | 15 | 23% | 22 | 34% | 22 | 34% | 1 | 2% | 2,71 | 0,94 |
| | III | 7 | 7 | 11% | 18 | 29% | 23 | 37% | 13 | 21% | 2 | 3% | 2,47 | 1,00 |
| | III | 15 | 5 | 8% | 19 | 30% | 21 | 33% | 17 | 27% | 2 | 3% | 2,59 | 0,96 |
| Desenvolvimento | III | 21 | 5 | 8% | 22 | 34% | 17 | 27% | 17 | 27% | 3 | 5% | 2,35 | 1,02 |
| | III | 1 | 5 | 8% | 15 | 23% | 14 | 22% | 21 | 33% | 9 | 14% | 2,88 | 1,17 |
| | III | 23 | 10 | 16% | 25 | 40% | 17 | 27% | 11 | 17% | 0 | 0% | 2,18 | 0,96 |
| | III | 27 | 7 | 11% | 27 | 43% | 19 | 30% | 9 | 14% | 1 | 2% | 2,18 | 0,92 |
| Empregabilidade Externa | III | 10 | 31 | 49% | 24 | 38% | 6 | 10% | 1 | 2% | 1 | 2% | 1,59 | 0,83 |
| | III | 25 | 21 | 33% | 24 | 38% | 11 | 17% | 7 | 11% | 0 | 0% | 2,00 | 0,97 |
| | III | 14 | 27 | 43% | 23 | 37% | 11 | 17% | 1 | 2% | 1 | 2% | 1,94 | 0,88 |
| | III | 5 | 28 | 44% | 16 | 25% | 10 | 16% | 9 | 14% | 1 | 2% | 1,94 | 1,08 |
| Estabilidade | III | 17 | 2 | 3% | 6 | 9% | 15 | 23% | 19 | 30% | 22 | 34% | 3,76 | 1,08 |
| | III | 3 | 8 | 13% | 18 | 28% | 22 | 34% | 10 | 16% | 6 | 9% | 2,82 | 1,14 |
| | III | 20 | 3 | 5% | 5 | 8% | 16 | 25% | 20 | 31% | 20 | 31% | 3,47 | 1,12 |
| | III | 8 | 29 | 46% | 16 | 25% | 12 | 19% | 4 | 6% | 2 | 3% | 1,88 | 1,09 |

**Tabela 31 – Perceção da Transição (Tenente-Coronel e Major)**

| Componente | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\bar{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Desconfiança | IV | 4 | 3 | 5% | 5 | 8% | 21 | 32% | 22 | 34% | 14 | 22% | 3,94 | 1,06 |
| | IV | 7 | 10 | 16% | 13 | 21% | 17 | 27% | 11 | 17% | 12 | 19% | 3,59 | 1,33 |
| | IV | 10 | 1 | 2% | 5 | 8% | 14 | 22% | 24 | 38% | 19 | 30% | 4,24 | 0,98 |
| | IV | 1 | 2 | 3% | 18 | 28% | 23 | 36% | 10 | 16% | 11 | 17% | 3,35 | 1,11 |
| Incerteza | IV | 12 | 1 | 2% | 5 | 8% | 16 | 25% | 20 | 32% | 21 | 33% | 4,06 | 1,02 |
| | IV | 5 | 1 | 2% | 10 | 16% | 15 | 23% | 15 | 23% | 23 | 36% | 4,12 | 1,14 |
| | IV | 3 | 2 | 3% | 6 | 9% | 23 | 35% | 11 | 17% | 23 | 35% | 3,88 | 1,12 |
| | IV | 8 | 4 | 6% | 10 | 16% | 16 | 25% | 18 | 28% | 16 | 25% | 3,82 | 1,21 |
| Erosão | IV | 11 | 1 | 2% | 6 | 10% | 16 | 25% | 22 | 35% | 18 | 29% | 4,18 | 1,01 |
| | IV | 6 | 1 | 2% | 3 | 5% | 10 | 16% | 14 | 22% | 35 | 56% | 4,65 | 0,99 |
| | IV | 9 | 2 | 3% | 3 | 5% | 21 | 33% | 19 | 30% | 19 | 30% | 3,94 | 1,01 |
| | IV | 2 | 1 | 2% | 4 | 6% | 18 | 28% | 15 | 23% | 26 | 41% | 4,53 | 1,02 |

## 3. Estrato – Capitão

**Tabela 32 – Cumprimento do Contrato Psicológico (Capitão)**

| Sujeito | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\bar{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Militar | V | 3 | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 5% | 15 | 39% | 21 | 55% | 4,50 | 0,60 |
| | V | 1 | 0 | 0% | 0 | 0% | 3 | 8% | 20 | 53% | 15 | 39% | 4,32 | 0,61 |
| Exército | V | 4 | 4 | 11% | 16 | 42% | 12 | 32% | 4 | 11% | 2 | 5% | 2,58 | 0,99 |
| | V | 2 | 5 | 13% | 18 | 47% | 10 | 26% | 4 | 11% | 1 | 3% | 2,42 | 0,94 |

**Tabela 33 – Perceção das Obrigações do Oficial (Capitão)**

| Componente | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\bar{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Curto Prazo | II | 6 | 12 | 32% | 13 | 34% | 8 | 21% | 3 | 8% | 2 | 5% | 2,21 | 1,13 |
| | II | 18 | 7 | 18% | 14 | 37% | 12 | 32% | 4 | 11% | 1 | 3% | 2,42 | 0,99 |
| | II | 12 | 8 | 21% | 17 | 45% | 11 | 29% | 1 | 3% | 1 | 3% | 2,21 | 0,89 |
| | II | 28 | 7 | 18% | 13 | 34% | 12 | 32% | 3 | 8% | 3 | 8% | 2,53 | 1,12 |
| Lealdade | II | 16 | 0 | 0% | 0 | 0% | 6 | 16% | 18 | 47% | 14 | 37% | 4,21 | 0,69 |
| | II | 2 | 0 | 0% | 4 | 11% | 5 | 13% | 18 | 47% | 11 | 29% | 3,95 | 0,92 |
| | II | 22 | 0 | 0% | 0 | 0% | 6 | 16% | 16 | 42% | 16 | 42% | 4,26 | 0,71 |
| | II | 9 | 0 | 0% | 2 | 5% | 5 | 13% | 15 | 39% | 16 | 42% | 4,18 | 0,85 |
| Limitações | II | 13 | 20 | 53% | 11 | 29% | 5 | 13% | 2 | 5% | 0 | 0% | 1,71 | 0,89 |
| | II | 26 | 28 | 74% | 7 | 18% | 2 | 5% | 1 | 3% | 0 | 0% | 1,37 | 0,70 |
| | II | 4 | 10 | 26% | 5 | 13% | 8 | 21% | 7 | 18% | 8 | 21% | 2,95 | 1,49 |
| | II | 24 | 20 | 53% | 11 | 29% | 5 | 13% | 2 | 5% | 0 | 0% | 1,71 | 0,89 |
| Apoio ao Desempenho | II | 11 | 0 | 0% | 1 | 3% | 4 | 11% | 16 | 42% | 17 | 45% | 4,29 | 0,76 |
| | II | 19 | 0 | 0% | 4 | 11% | 4 | 11% | 21 | 55% | 9 | 24% | 3,92 | 0,87 |
| | II | 7 | 0 | 0% | 1 | 3% | 4 | 11% | 18 | 47% | 15 | 39% | 4,24 | 0,74 |
| | II | 15 | 0 | 0% | 1 | 3% | 8 | 21% | 16 | 42% | 13 | 34% | 4,08 | 0,81 |
| Desenvolvimento | II | 21 | 1 | 3% | 3 | 8% | 7 | 18% | 22 | 58% | 5 | 13% | 3,71 | 0,89 |
| | II | 1 | 1 | 3% | 5 | 13% | 10 | 26% | 15 | 39% | 7 | 18% | 3,58 | 1,02 |
| | II | 23 | 0 | 0% | 1 | 3% | 11 | 29% | 14 | 37% | 12 | 32% | 3,97 | 0,84 |
| | II | 27 | 1 | 3% | 7 | 18% | 5 | 13% | 18 | 47% | 7 | 18% | 3,61 | 1,06 |
| Empregabilidade Externa | II | 10 | 10 | 26% | 11 | 29% | 11 | 29% | 6 | 16% | 0 | 0% | 2,34 | 1,03 |
| | II | 25 | 7 | 18% | 15 | 39% | 5 | 13% | 9 | 24% | 2 | 5% | 2,58 | 1,18 |
| | II | 14 | 10 | 26% | 14 | 37% | 11 | 29% | 2 | 5% | 1 | 3% | 2,21 | 0,98 |
| | II | 5 | 9 | 24% | 8 | 21% | 10 | 26% | 7 | 18% | 4 | 11% | 2,71 | 1,30 |
| Estabilidade | II | 17 | 4 | 11% | 8 | 21% | 8 | 21% | 15 | 39% | 3 | 8% | 3,13 | 1,15 |
| | II | 3 | 1 | 3% | 2 | 5% | 9 | 24% | 13 | 34% | 13 | 34% | 3,92 | 1,01 |
| | II | 20 | 1 | 3% | 3 | 8% | 9 | 24% | 13 | 34% | 12 | 32% | 3,84 | 1,04 |
| | II | 8 | 8 | 21% | 11 | 29% | 9 | 24% | 6 | 16% | 4 | 11% | 2,66 | 1,26 |

**Tabela 34 – Perceção das Obrigações do Exército (Capitão)**

| Componente | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\bar{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Curto Prazo | III | 6 | 11 | 29% | 10 | 26% | 11 | 29% | 3 | 8% | 3 | 8% | 2,39 | 1,20 |
| | III | 18 | 11 | 29% | 10 | 26% | 11 | 29% | 5 | 13% | 1 | 3% | 2,34 | 1,11 |
| | III | 12 | 30 | 79% | 3 | 8% | 3 | 8% | 1 | 3% | 1 | 3% | 1,42 | 0,94 |
| | III | 28 | 28 | 74% | 6 | 16% | 3 | 8% | 0 | 0% | 1 | 3% | 1,42 | 0,85 |
| Lealdade | III | 16 | 10 | 26% | 19 | 50% | 8 | 21% | 1 | 3% | 0 | 0% | 2,00 | 0,76 |
| | III | 2 | 11 | 29% | 15 | 39% | 9 | 24% | 2 | 5% | 1 | 3% | 2,13 | 0,98 |
| | III | 22 | 17 | 45% | 15 | 39% | 4 | 11% | 2 | 5% | 0 | 0% | 1,76 | 0,84 |
| | III | 9 | 20 | 53% | 14 | 37% | 4 | 11% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1,58 | 0,67 |
| Limitações | III | 13 | 5 | 13% | 13 | 34% | 15 | 39% | 5 | 13% | 0 | 0% | 2,53 | 0,88 |
| | III | 26 | 6 | 16% | 8 | 21% | 14 | 37% | 6 | 16% | 4 | 11% | 2,84 | 1,18 |
| | III | 4 | 8 | 21% | 15 | 39% | 10 | 26% | 5 | 13% | 0 | 0% | 2,32 | 0,95 |
| | III | 24 | 15 | 39% | 11 | 29% | 7 | 18% | 5 | 13% | 0 | 0% | 2,05 | 1,05 |
| Apoio ao Desempenho | III | 11 | 9 | 24% | 11 | 29% | 12 | 32% | 6 | 16% | 0 | 0% | 2,39 | 1,01 |
| | III | 19 | 6 | 16% | 9 | 24% | 17 | 45% | 6 | 16% | 0 | 0% | 2,61 | 0,93 |
| | III | 7 | 3 | 8% | 17 | 45% | 13 | 34% | 5 | 13% | 0 | 0% | 2,53 | 0,82 |
| | III | 15 | 5 | 13% | 12 | 32% | 14 | 37% | 7 | 18% | 0 | 0% | 2,61 | 0,93 |
| Desenvolvimento | III | 21 | 1 | 3% | 12 | 32% | 9 | 24% | 12 | 32% | 4 | 11% | 3,16 | 1,06 |
| | III | 1 | 4 | 11% | 14 | 37% | 12 | 32% | 6 | 16% | 2 | 5% | 2,68 | 1,03 |
| | III | 23 | 5 | 13% | 14 | 37% | 15 | 39% | 3 | 8% | 1 | 3% | 2,50 | 0,91 |
| | III | 27 | 0 | 0% | 12 | 32% | 14 | 37% | 8 | 21% | 4 | 11% | 3,11 | 0,97 |
| Empregabilidade Externa | III | 10 | 16 | 42% | 15 | 39% | 7 | 18% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1,76 | 0,74 |
| | III | 25 | 9 | 24% | 19 | 50% | 6 | 16% | 3 | 8% | 1 | 3% | 2,16 | 0,96 |
| | III | 14 | 14 | 37% | 18 | 47% | 6 | 16% | 0 | 0% | 0 | 0% | 1,79 | 0,69 |
| | III | 5 | 14 | 37% | 13 | 34% | 8 | 21% | 3 | 8% | 0 | 0% | 2,00 | 0,95 |
| Estabilidade | III | 17 | 0 | 0% | 0 | 0% | 5 | 13% | 19 | 50% | 14 | 37% | 4,24 | 0,67 |
| | III | 3 | 3 | 8% | 14 | 37% | 13 | 34% | 7 | 18% | 1 | 3% | 2,71 | 0,94 |
| | III | 20 | 0 | 0% | 1 | 3% | 9 | 24% | 18 | 47% | 10 | 26% | 3,97 | 0,78 |
| | III | 8 | 15 | 39% | 15 | 39% | 6 | 16% | 2 | 5% | 0 | 0% | 1,87 | 0,86 |

**Tabela 35 – Perceção da Transição (Capitão)**

| Componente | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\overline{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Desconfiança | IV | 4 | 0 | 0% | 5 | 13% | 11 | 29% | 11 | 29% | 11 | 29% | 3,74 | 1,02 |
| | IV | 7 | 2 | 5% | 6 | 16% | 10 | 26% | 8 | 21% | 12 | 32% | 3,58 | 1,23 |
| | IV | 10 | 0 | 0% | 1 | 3% | 10 | 26% | 6 | 16% | 21 | 55% | 4,24 | 0,93 |
| | IV | 1 | 0 | 0% | 8 | 21% | 13 | 34% | 7 | 18% | 10 | 26% | 3,50 | 1,09 |
| Incerteza | IV | 12 | 1 | 3% | 4 | 11% | 5 | 13% | 11 | 29% | 17 | 45% | 4,03 | 1,11 |
| | IV | 5 | 0 | 0% | 7 | 18% | 10 | 26% | 13 | 34% | 8 | 21% | 3,58 | 1,02 |
| | IV | 3 | 0 | 0% | 3 | 8% | 11 | 29% | 9 | 24% | 15 | 39% | 3,95 | 1,00 |
| | IV | 8 | 2 | 5% | 5 | 13% | 12 | 32% | 11 | 29% | 8 | 21% | 3,47 | 1,12 |
| Erosão | IV | 11 | 0 | 0% | 2 | 5% | 5 | 13% | 9 | 24% | 22 | 58% | 4,34 | 0,90 |
| | IV | 6 | 0 | 0% | 1 | 3% | 6 | 16% | 10 | 26% | 21 | 55% | 4,34 | 0,84 |
| | IV | 9 | 0 | 0% | 1 | 3% | 10 | 26% | 10 | 26% | 17 | 45% | 4,13 | 0,89 |
| | IV | 2 | 0 | 0% | 1 | 3% | 3 | 8% | 11 | 29% | 23 | 61% | 4,47 | 0,75 |

## 4. Estrato – Alferes e Tenente

**Tabela 36 – Cumprimento do Contrato Psicológico (Alferes e Tenente)**

| Sujeito | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\overline{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Militar | V | 3 | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 7% | 12 | 40% | 16 | 53% | 4,47 | 0,62 |
| | V | 1 | 0 | 0% | 0 | 0% | 6 | 20% | 16 | 53% | 8 | 27% | 4,07 | 0,68 |
| Exército | V | 4 | 2 | 7% | 11 | 37% | 7 | 23% | 8 | 27% | 2 | 7% | 2,90 | 1,08 |
| | V | 2 | 3 | 10% | 10 | 33% | 11 | 37% | 4 | 13% | 2 | 7% | 2,73 | 1,03 |

**Tabela 37 – Perceção das Obrigações do Oficial (Alferes e Tenente)**

| Componente | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\bar{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Curto Prazo | II | 6 | 13 | 43% | 10 | 33% | 4 | 13% | 1 | 3% | 2 | 7% | 1,97 | 1,14 |
| | II | 18 | 13 | 43% | 9 | 30% | 4 | 13% | 4 | 13% | 0 | 0% | 1,97 | 1,05 |
| | II | 12 | 10 | 33% | 12 | 40% | 6 | 20% | 2 | 7% | 0 | 0% | 2,00 | 0,89 |
| | II | 28 | 13 | 43% | 10 | 33% | 6 | 20% | 1 | 3% | 0 | 0% | 1,83 | 0,86 |
| Lealdade | II | 16 | 0 | 0% | 2 | 7% | 3 | 10% | 17 | 57% | 8 | 27% | 4,03 | 0,80 |
| | II | 2 | 0 | 0% | 1 | 3% | 7 | 23% | 16 | 53% | 6 | 20% | 3,90 | 0,75 |
| | II | 22 | 0 | 0% | 1 | 3% | 5 | 17% | 9 | 30% | 15 | 50% | 4,27 | 0,85 |
| | II | 9 | 0 | 0% | 2 | 7% | 5 | 17% | 16 | 53% | 7 | 23% | 3,93 | 0,81 |
| Limitações | II | 13 | 16 | 53% | 10 | 33% | 2 | 7% | 2 | 7% | 0 | 0% | 1,67 | 0,87 |
| | II | 26 | 19 | 63% | 5 | 17% | 4 | 13% | 2 | 7% | 0 | 0% | 1,63 | 0,95 |
| | II | 4 | 4 | 13% | 6 | 20% | 10 | 33% | 7 | 23% | 3 | 10% | 2,97 | 1,17 |
| | II | 24 | 15 | 50% | 9 | 30% | 1 | 3% | 4 | 13% | 1 | 3% | 1,90 | 1,16 |
| Apoio ao Desempenho | II | 11 | 0 | 0% | 1 | 3% | 3 | 10% | 15 | 50% | 11 | 37% | 4,20 | 0,75 |
| | II | 19 | 0 | 0% | 1 | 3% | 2 | 7% | 15 | 50% | 12 | 40% | 4,27 | 0,73 |
| | II | 7 | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 13% | 14 | 47% | 12 | 40% | 4,27 | 0,68 |
| | II | 15 | 0 | 0% | 0 | 0% | 2 | 7% | 17 | 57% | 11 | 37% | 4,30 | 0,59 |
| Desenvolvimento | II | 21 | 0 | 0% | 3 | 10% | 5 | 17% | 14 | 47% | 8 | 27% | 3,90 | 0,91 |
| | II | 1 | 1 | 3% | 2 | 7% | 8 | 27% | 12 | 40% | 7 | 23% | 3,73 | 1,00 |
| | II | 23 | 0 | 0% | 0 | 0% | 4 | 13% | 13 | 43% | 13 | 43% | 4,30 | 0,69 |
| | II | 27 | 1 | 3% | 0 | 0% | 4 | 13% | 15 | 50% | 10 | 33% | 4,10 | 0,87 |
| Empregabilidade Externa | II | 10 | 11 | 37% | 7 | 23% | 5 | 17% | 5 | 17% | 2 | 7% | 2,33 | 1,30 |
| | II | 25 | 7 | 23% | 10 | 33% | 6 | 20% | 6 | 20% | 1 | 3% | 2,47 | 1,15 |
| | II | 14 | 12 | 40% | 11 | 37% | 3 | 10% | 4 | 13% | 0 | 0% | 1,97 | 1,02 |
| | II | 5 | 7 | 23% | 9 | 30% | 4 | 13% | 6 | 20% | 4 | 13% | 2,70 | 1,37 |
| Estabilidade | II | 17 | 1 | 3% | 7 | 23% | 6 | 20% | 11 | 37% | 5 | 17% | 3,40 | 1,11 |
| | II | 3 | 0 | 0% | 2 | 7% | 7 | 23% | 7 | 23% | 14 | 47% | 4,10 | 0,98 |
| | II | 20 | 0 | 0% | 2 | 7% | 5 | 17% | 9 | 30% | 14 | 47% | 4,17 | 0,93 |
| | II | 8 | 7 | 23% | 11 | 37% | 6 | 20% | 2 | 7% | 4 | 13% | 2,50 | 1,28 |

**Tabela 38 – Perceção das Obrigações do Exército (Alferes e Tenente)**

| Componente | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\bar{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | | |
| Curto Prazo | III | 6 | 15 | 50% | 4 | 13% | 8 | 27% | 2 | 7% | 1 | 3% | 2,00 | 1,15 |
| | III | 18 | 14 | 47% | 10 | 33% | 4 | 13% | 1 | 3% | 1 | 3% | 1,83 | 1,00 |
| | III | 12 | 20 | 67% | 3 | 10% | 4 | 13% | 2 | 7% | 1 | 3% | 1,70 | 1,13 |
| | III | 28 | 18 | 60% | 6 | 20% | 4 | 13% | 2 | 7% | 0 | 0% | 1,67 | 0,94 |
| Lealdade | III | 16 | 6 | 20% | 10 | 33% | 10 | 33% | 4 | 13% | 0 | 0% | 2,40 | 0,95 |
| | III | 2 | 2 | 7% | 18 | 60% | 5 | 17% | 5 | 17% | 0 | 0% | 2,43 | 0,84 |
| | III | 22 | 12 | 40% | 7 | 23% | 6 | 20% | 4 | 13% | 1 | 3% | 2,17 | 1,19 |
| | III | 9 | 6 | 20% | 14 | 47% | 4 | 13% | 6 | 20% | 0 | 0% | 2,33 | 1,01 |
| Limitações | III | 13 | 7 | 23% | 6 | 20% | 13 | 43% | 4 | 13% | 0 | 0% | 2,47 | 0,99 |
| | III | 26 | 4 | 13% | 10 | 33% | 11 | 37% | 3 | 10% | 2 | 7% | 2,63 | 1,05 |
| | III | 4 | 5 | 17% | 8 | 27% | 7 | 23% | 8 | 27% | 2 | 7% | 2,80 | 1,19 |
| | III | 24 | 14 | 47% | 5 | 17% | 9 | 30% | 2 | 7% | 0 | 0% | 1,97 | 1,02 |
| Apoio ao Desempenho | III | 11 | 3 | 10% | 9 | 30% | 12 | 40% | 4 | 13% | 2 | 7% | 2,77 | 1,02 |
| | III | 19 | 1 | 3% | 8 | 27% | 12 | 40% | 6 | 20% | 3 | 10% | 3,07 | 1,00 |
| | III | 7 | 3 | 10% | 11 | 37% | 8 | 27% | 7 | 23% | 1 | 3% | 2,73 | 1,03 |
| | III | 15 | 2 | 7% | 4 | 13% | 10 | 33% | 10 | 33% | 4 | 13% | 3,33 | 1,07 |
| Desenvolvimento | III | 21 | 0 | 0% | 4 | 13% | 11 | 37% | 11 | 37% | 4 | 13% | 3,50 | 0,89 |
| | III | 1 | 0 | 0% | 12 | 40% | 6 | 20% | 9 | 30% | 3 | 10% | 3,10 | 1,04 |
| | III | 23 | 3 | 10% | 12 | 40% | 11 | 37% | 1 | 3% | 3 | 10% | 2,63 | 1,05 |
| | III | 27 | 2 | 7% | 4 | 13% | 11 | 37% | 10 | 33% | 3 | 10% | 3,27 | 1,03 |
| Empregabilidade Externa | III | 10 | 14 | 47% | 9 | 30% | 6 | 20% | 1 | 3% | 0 | 0% | 1,80 | 0,87 |
| | III | 25 | 10 | 33% | 13 | 43% | 5 | 17% | 2 | 7% | 0 | 0% | 1,97 | 0,87 |
| | III | 14 | 15 | 50% | 10 | 33% | 1 | 3% | 4 | 13% | 0 | 0% | 1,80 | 1,01 |
| | III | 5 | 14 | 47% | 11 | 37% | 3 | 10% | 1 | 3% | 1 | 3% | 1,80 | 0,98 |
| Estabilidade | III | 17 | 0 | 0% | 1 | 3% | 7 | 23% | 8 | 27% | 14 | 47% | 4,17 | 0,90 |
| | III | 3 | 2 | 7% | 7 | 23% | 8 | 27% | 10 | 33% | 3 | 10% | 3,17 | 1,10 |
| | III | 20 | 0 | 0% | 1 | 3% | 5 | 17% | 11 | 37% | 13 | 43% | 4,20 | 0,83 |
| | III | 8 | 7 | 23% | 8 | 27% | 11 | 37% | 4 | 13% | 0 | 0% | 2,40 | 0,99 |

**Tabela 39 – Perceção da Transição (Alferes e Tenente)**

| Componente | Questão | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | $\bar{\chi}$ | σ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **N** | **%** | **N** | **%** | **N** | **%** | **N** | **%** | **N** | **%** | | |
| Desconfiança | IV | 4 | 1 | 3% | 11 | 37% | 8 | 27% | 7 | 23% | 3 | 10% | 3,00 | 1,06 |
| | IV | 7 | 9 | 30% | 6 | 20% | 11 | 37% | 3 | 10% | 1 | 3% | 2,37 | 1,11 |
| | IV | 10 | 2 | 7% | 4 | 13% | 9 | 30% | 7 | 23% | 8 | 27% | 3,50 | 1,20 |
| | IV | 1 | 2 | 7% | 13 | 43% | 9 | 30% | 5 | 17% | 1 | 3% | 2,67 | 0,94 |
| Incerteza | IV | 12 | 3 | 10% | 5 | 17% | 10 | 33% | 7 | 23% | 5 | 17% | 3,20 | 1,19 |
| | IV | 5 | 5 | 17% | 7 | 23% | 8 | 27% | 6 | 20% | 4 | 13% | 2,90 | 1,27 |
| | IV | 3 | 1 | 3% | 8 | 27% | 9 | 30% | 9 | 30% | 3 | 10% | 3,17 | 1,04 |
| | IV | 8 | 6 | 20% | 5 | 17% | 10 | 33% | 7 | 23% | 2 | 7% | 2,80 | 1,19 |
| Erosão | IV | 11 | 1 | 3% | 6 | 20% | 10 | 33% | 6 | 20% | 7 | 23% | 3,40 | 1,14 |
| | IV | 6 | 0 | 0% | 4 | 13% | 9 | 30% | 11 | 37% | 6 | 20% | 3,63 | 0,95 |
| | IV | 9 | 1 | 3% | 4 | 13% | 11 | 37% | 6 | 20% | 8 | 27% | 3,53 | 1,12 |
| | IV | 2 | 1 | 3% | 3 | 10% | 9 | 30% | 8 | 27% | 9 | 30% | 3,70 | 1,10 |

# ESTUDO 6

## ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DAS CARREIRAS DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS. AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO NOVO EMFAR (DL N.º 90/2015 DE 29 DE MAIO)

## *CAREER STRUCTURING AND MANAGEMENT OF PORTUGUESE ARMED FORCES PERSONNEL. ASSESSMENT OF THE IMPACT OF THE NEW EMFAR (DL N. 90/2015, 29 MAY)*

**Nuno Salvador Vicente Pedro**
Estado-Maior do Exército
Investigador Integrado do CIDIUM
Lisboa, Portugal
nunosvpedro@gmail.com

**Resumo**

Em 1990 foi aprovado o primeiro Estatuto dos Militares das Forças Armadas. Desde então, o contexto político, económico e social tem moldado o enquadramento legislativo que enforma o Estatuto e a carreira dos militares das Forças Armadas, com especial relevância para o novo Estatuto aprovado pelo DL n.º 90/2015 de 29 de maio.

Neste estudo efetua-se o enquadramento do estatuto aprovado pelo DL n.º 34-A/1990 de 24 de janeiro, analisa-se as diversas alterações legislativas decorridas no período em apreço, com ênfase no DL n.º 90/2015 de 29 de maio, identificando as alterações provocadas no desenho e nos mecanismos reguladores de carreira.

Por último e de forma prospetiva, procuram identificar-se eventuais constrangimentos ao desenvolvimento das carreiras dos oficiais das Forças Armadas, para contribuir para uma melhoria da gestão nesta área.

**Palavras-chave:** EMFAR, carreira, estruturação de carreiras, reguladores de carreira.

***Abstract***

*The first EMFAR was approved in 1990. Since then, the political, economic and social context have changed the legislative framework that shapes the Statute and the careers of armed forces personnel, with special relevance to the new EMFAR approved by Decree 90/2015 of 29 May.*

*In this research, we have provided a framework for the rules approved by Decree 34-A/1990 of 24 January and looked at the various legislative changes enacted in the period under review, with emphasis on Decree 90/2015 of May 29, identifying the changes introduced in the design of careers and in their regulatory mechanisms.*

*Finally, we have attempted to identify, in a prospective way, possible constraints to the development of officers' careers in order to contribute to the improvement of career management in the Portuguese Armed Forces.*

***Keywords*:** EMFAR, *careers, career design, career regulatory mechanisms.*

## 1. INTRODUÇÃO

O tema do presente estudo, abordado no âmbito do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEM-C) e subordinado ao mesmo tema, enquadra-se numa problemática que invadiu o quotidiano da Instituição Militar.

As Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, aprovadas pela Lei n.º 11/89 de 1 de junho, e a respetiva legislação sucedânea estabeleceram um regime especial de direitos e de deveres dos militares das Forças Armadas (AR, 1989) ou, conforme consta do preâmbulo do DL n.º 34-A/90 de 24 de janeiro, adiante designado por EMFAR de 1990, "consagrou, com especial significado para aqueles que voluntariamente ingressaram na carreira das armas, o reconhecimento de especiais direitos, compensações e regalias" para fazer face "a um tão exigente estatuto funcional" (MDN, 1990a, p.342(2)).

Não obstante, uma análise cuidada da diversa legislação, esta revela que, nos últimos anos, este leque de "especiais direitos, compensações e regalias" tem vindo a sofrer sucessivas alterações com impacto direto no quotidiano dos militares, de que são exemplo as diversas alterações ao regime de Assistência na Doença dos Militares das Forças Armadas (MDN, 2005a) (AR, 2006) e ao regime de reserva e de reforma, quer pela alteração das fórmulas de cálculo da pensão de reforma pela Caixa Geral de Aposentações (MF, 1993) quer pela inclusão dos militares no Regime Geral da Segurança Social (AR, 2005a).

Apesar de não se enquadrarem no âmbito da presente investigação, as alterações supra referidas tiveram impacto indelével nas carreiras militares, com os sucessivos regimes transitórios a gerarem incerteza e a promoverem um elevado volume de passagens à reserva, com especial enfase nos anos de 2005, 2006, 2011 e 2012[1] visando garantir a manutenção dos direitos adquiridos.

No início da segunda década do século XXI, a crise financeira, a ajuda internacional e o consequente Plano de Assistência Financeira a que Portugal se submeteu originaram, primeiramente, um conjunto de medidas de austeridade com impacto direto nos fluxos de carreiras e, posteriormente, no âmbito da reforma estrutural da Defesa Nacional preconizada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013 de 19 de abril (PCM, 2013) e implementada pelo Despacho n.º 7527-A/2013 de 11 de junho (MDN, 2013), através do estabelecimento de um mecanismo de ajustamento de rácio da despesa com a defesa para 1,1% do Produto Interno Bruto e do redimensionamento dos

[1] Conforme dados disponibilizados pelos Ramos das Forças Armadas.

efetivos dos militares das Forças Armadas com vista ao estabelecimento de um efetivo global máximo entre os 30.000 e os 32.000 efetivos.

A conjugação dos constrangimentos relativos aos efetivos com as normas estatutárias aprovadas pelo DL n.º 90/2015 de 29 de maio (EMFAR de 2015) veio assim afetar as expectativas de carreira de um vasto universo de militares, alterando o caráter determinístico da carreira militar.

Desta forma, as expectativas de carreira que foram criadas e que se baseavam na máxima de que "um Coronel é um Cadete que não morreu", há muito que foram goradas. O mesmo aconteceu com a eliminação da possibilidade de transição para a reserva após vinte anos de serviço efetivo. Se levarmos em conta, entre outros fatores, a redução de vagas e os fortes constrangimentos orçamentais, facilmente antecipamos o indelével impacto provocado no dia-a-dia dos militares em geral e dos oficiais em particular, o que sublinha a pertinência e o interesse do presente estudo.

Esta temática enquadra-se na área das Ciências Sociais, no ramo dos Estudos de Segurança e Defesa, e aborda o impacto das sucessivas alterações ao EMFAR, com particular enfoque na decorrente do EMFAR de 2015, e de diversa legislação avulsa, na carreira e nos respetivos mecanismos de gestão de carreira.

O objeto de estudo centra-se nas alterações legislativas com impacto direto na carreira dos militares das Forças Armadas portuguesas e nos respetivos mecanismos de gestão de carreira, com especial ênfase no EMFAR de 2015.

O presente estudo foi delimitado contextualmente à legislação emanada pelos órgãos legislativos do Estado Português (Assembleia da República e Governo) com impacto direto na estruturação e nos mecanismos de regulação de carreira dos oficiais dos Quadros Permanentes (QP) das Forças Armadas Portuguesas.

Temporalmente a investigação foi delimitada pelo período compreendido entre 24 de janeiro de 1990, data de publicação do EMFAR e 15 de outubro de 2015, data de publicação do DL n.º 241/2015 que aprovou os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2016.

A delimitação contextual visa focar o estudo nas normas de âmbito geral, com impacto transversal aos Ramos das Forças Armadas e expurgar os resultados da análise do efeito de normas internas dos Ramos (de que são exemplo as normas relativas a colocações e avaliação) que, apesar de assumirem um impacto potencialmente significativo, derivam do caráter gestionário de cada Ramo e não refletem uma abordagem abrangente.

A delimitação temporal visa integrar o período de vigência das diversas normas estatutárias, possibilitando identificar tendências e avaliar o impacto das sucessivas alterações ao longo do tempo.

O objetivo geral consistiu em identificar as alterações legais e estatutárias e avaliar o seu impacto nas carreiras dos oficiais do QP das Forças Armadas.

Como objetivos específicos (OE) definimos:

OE1: Identificar a estrutura de carreira e os mecanismos de gestão decorrentes do enquadramento estatutário aprovado pelo EMFAR de 1990.

OE2: Identificar e avaliar o impacto das alterações legislativas e estatutárias nas carreiras e nos respetivos mecanismos de gestão;

OE3: Estimar as consequências decorrentes das alterações introduzidas pelo EMFAR de 2015;

A investigação teve como base a questão central: Qual o impacto das alterações legais e estatutárias na estrutura das carreiras dos oficiais das Forças Armadas e nos mecanismos de gestão disponíveis?

Desta problemática, detalhamos as seguintes questões derivadas:

QD1: Qual foi o enquadramento estatutário base das carreiras militares?

QD2: Que alterações legislativas tiveram impacto na carreira dos oficiais das Forças Armadas no período em apreço?

QD3: Qual o impacto das alterações legislativas e estatutárias na carreira militar dos oficiais das Forças Armadas?

A presente secção está estruturada em sete subsecções que incluem: o enquadramento concetual e metodológico, as bases estatutárias do EMFAR de 1990, as diversas alterações estatutárias ocorridas, o EMFAR de 2015 e o impacto dos diversos normativos nas carreiras, terminando com as conclusões.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Base conceptual

Ao longo da presente secção referimos um conjunto de conceitos comummente aceites no âmbito da gestão de recursos humanos, nomeadamente:

### 2.1.1. Carreira

O conceito de carreira assume várias dimensões consoante o autor e o enquadramento histórico do termo. De facto, o espectro de definições de carreira vai desde o conceito tradicional de ascensão vertical dentro de uma organização, assente no modelo burocrático tipicamente *weberiano*, até ao conceito de *"proteen carreer"* apresentado por Hall (1996), segundo o qual compete ao individuo desenvolver a sua carreira, transversalmente a diversas organizações.

Assim, Hall (1976) define carreira como um conjunto de "atividades a que um indivíduo se dedica ao longo da vida", enquanto Super (1980) a identifica como "sequência de ocupações, empregos e funções assumidas".

Por sua vez Rocha (1999, p.118) considera como a "sequência de atividades separadas e relacionadas que providenciam continuidade, ordem e significado à vida da pessoa no trabalho".

Por último, Dutra (1996, p.16) identifica o termo carreira com um "caminho estruturado e organizado no tempo e espaço" identificando duas dimensões diferentes: "carreira como profissão" ou carreira como "mobilidade ocupacional".

Como elementos comuns a todas as definições identificámos a ideia de percurso do indivíduo associado a desenvolvimento pessoal no desempenho de funções (seja horizontal ou vertical, numa organização ou transversal a diversas organizações).

Considerando o conceito de carreira associado ao desempenho de funções públicas, o DL n.º 248/85 de 15 de julho define carreira como um "conjunto hierarquizado de categorias às quais correspondem funções da mesma natureza a que os funcionários terão acesso de acordo com a antiguidade e o mérito evidenciado no desempenho profissional." (PCM, 1985, p.2011).

### 2.1.2. Carreira militar

O art.º 27.º do DL n.º 90/2015, de 29 de maio, que aprova o EMFAR, define carreira militar como "o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si." (AR, 2015, p.3205), e que o desenvolvimento da carreira militar se traduz "na promoção dos militares aos diferentes postos" mediante um conjunto de critérios definidos: "as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas." (p.3220)

### 2.1.3. Gestão de carreiras

A gestão de carreiras, termo diretamente associado a desenvolvimento ou planeamento, é entendida como o mecanismo que visa garantir o equilíbrio entre os interesses da organização e os interesses pessoais (Camara *et al.*, 2007). Implica a capacidade de reter os recursos humanos com maior potencial e garantir a aplicação adequada dos restantes colaboradores (Duarte, 2009), assumindo particular importância o desenvolvimento de carreira, para maximizar o potencial dos recursos humanos da organização" (Bilhim, 2006).

Já o EMFAR de 2015 (AR, 2015) refere-se por uma única vez à gestão de carreiras como função administrativa, referindo-se a "situações que causam perturbações na gestão das carreiras". Por outro lado, adota o conceito de desenvolvimento da carreira através da "promoção dos militares aos diferentes postos", de acordo com um conjunto de requisitos: "as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas", mas garantindo "uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos". (AR, 2015, p.3220).

### 2.1.4. Estrutura das carreiras

No âmbito das carreiras na administração pública, e do ponto de vista da sua estrutura, podemos considerar três tipos de classificação: carreira horizontal, carreira vertical e carreiras mistas.

#### 2.1.4.1. Carreira vertical

A Direção Geral da Administração Pública (2003) define a carreira vertical como uma "carreira pluricategorial, em que se evolui, por progressão e promoção (mediante concurso), em função do tempo e do mérito".

Por sua vez, o art.º 5.º do DL n.º 248/85 de 15 de julho, define como carreiras verticais as que "integram categorias com o mesmo conteúdo funcional, diferenciadas em exigências, complexidade e responsabilidade" (PCM, 1985, p.2011).

#### 2.1.4.2. Carreira horizontal

A carreira horizontal pode ser definida como uma "carreira unicategorial, na qual se evolui, por progressão, com base no tempo e no mérito" (DGAP, 2003).

O art.º 5.º do DL n.º 248/85 de 15 de julho define como carreiras horizontais as que "integram categorias com o mesmo conteúdo funcional cuja mudança

de categoria corresponde apenas à maior eficiência na execução das respetivas tarefas" (PCM, 1985, p.2011), enquanto o DL n.º 184/89 de 2 de junho, que estabeleceu os princípios da gestão de pessoal na função pública, estipula no art.º 27.º que o "acesso nas carreiras horizontais faz-se por progressão, não carecendo de concurso" e no art.º 29.º, que "a progressão faz-se pela mudança de escalão na mesma categoria" (PCM, 1989a, p.2154).

#### 2.1.4.3. Carreira mista

Por sua vez, a carreira mista é uma carreira que combina características de carreira vertical e de carreira horizontal (DGAP, 2003) (PCM, 1985).

#### 2.1.4.4. Estrutura da carreira militar

Apesar de não estabelecer uma definição concetual explícita relativa à estrutura de carreiras, a definição de carreira militar presente nas sucessivas versões do EMFAR, de forma imutável, privilegia o caráter vertical da carreira, com o foco na promoção aos postos subsequentes, dentro da mesma categoria (MDN, 1990a, p.342(26)), (MDN, 1999, p.3800) e (AR, 2015, p.3205), em conjugação com mecanismos de progressão decorrente do tempo de serviço em cada posto.

Por sua vez, o EMFAR de 2015 assume uma estrutura de carreira mista porquanto prevê a possibilidade dos militares optarem por "uma progressão horizontal", situação em que "fica sujeito à permanência no mesmo posto e progride em posições remuneratórias específicas" (AR, 2015, p.3220). A aplicação deste mecanismo depende, simultaneamente, da vontade do militar e da anuência do Chefe de Estado-Maior (CEM) do respetivo Ramo e destina-se prioritariamente ao desempenho de "cargos e exercício de funções em áreas que exigem uma elevada componente de especialização" (p.3198).

### 2.1.5. Quadros especiais

O art.º 180.º do EMFAR de 1990 define como "quadros especiais o conjunto de lugares distribuídos por categorias e por postos segundo a mesma formação de base ou afim". Os quadros especiais designam-se genericamente por classes na Marinha, por armas e serviços no Exército e por especialidades na Força Aérea Portuguesa (FAP) e são criados ou extintos por Portaria do Ministro da Defesa Nacional (MDN), sob proposta do CEM respetivo.

### 2.1.6. Tempo de serviço militar

Nos termos do art.º 48.º do EMFAR de 1990, o tempo de serviço militar (TSM) engloba "o tempo de serviço efetivo, acrescido das percentagens de aumentos estabelecidas em legislação especial".

O art.º 49.º define "como tempo de serviço efetivo o tempo de serviço prestado nas Forças Armadas ou em funções militares fora do seu âmbito, prevendo a inclusão de outras situações previstas no Estatuto e na lei e a exclusão das situações em que não ocorra direito ao abono de vencimento e ao cumprimento de medidas penais ou sanções disciplinares legalmente previstas.

## 2.2. Estudos científicos no mesmo âmbito

Tratando-se de um assunto de elevada importância para o futuro da Instituição Militar, integrado num projeto de investigação do IUM, o tema já originou, naturalmente, inúmeros estudos que apresentaram diversas abordagens.

Assim, em 2014, o Coronel Matos Branco (2014) efetuou uma análise às sucessivas alterações legislativas, identificando disfunções e, com base nos modelos adotados por outros países, propôs como linhas gerais para a reestruturação das carreiras os contratos de longa duração, a progressão horizontal, os mecanismos de saída e um regime transitório.

Também em 2014, mas no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC), o Major Moura (2014) desenvolveu uma investigação tendo por base os modelos adotados por diversos países aliados, propondo medidas como a adoção de um sistema de avaliação para as Forças Armadas, com intervenção de subordinados e pares, a criação de um mecanismos de aconselhamento de carreira, o alargamento da base de promoções por escolha e a carreira horizontal.

Já o Major Vinagreiro (2014) abordou os reguladores de carreira enquanto mecanismos potenciadores de uma gestão de recursos humanos equilibrada e flexível, procurando validar a adequabilidade dos mecanismos previstos na legislação em vigor. Através de uma análise prospetiva do desenvolvimento de carreiras efetuada com recurso a uma ferramenta de simulação utilizada na Marinha, concluiu que "os atuais mecanismos reguladores de carreira não permitem uma equilibrada gestão vertical e horizontal das carreiras dos oficiais das Forças Armadas" antecipando "estrangulamentos no fluxo de carreira e desequilíbrios entres as várias classes, armas/serviços e especialidades dos três Ramos das Forças Armadas." (p.43).

Apesar da abrangência e diversidade dos temas abordados, constata-se que, por se tratar de estudos anteriores à publicação do EMFAR de 2015, cujos trabalhos preparatórios permaneceram reservados, não refletem os impactos da aplicação do novo EMFAR.

## 3. METODOLOGIA

A presente secção reflete os resultados de um estudo baseado numa estratégia de investigação qualitativa (Bryman, 2012), recorrendo e a um desenho de investigação baseado no estudo de caso (Santos *et al*., 2015, p.28) e utilizando a análise documental como técnica de recolha (p.26).

Na fase exploratória do estudo, definimos o enquadramento concetual, efetuámos a revisão das investigações realizadas neste âmbito, identificámos os principais diplomas legais e, recorrendo a um raciocínio indutivo e utilizando como técnica de recolha a análise documental de fontes primárias com impacto direto nas carreiras militares, definimos a problemática da investigação, de modo a construir, para cada questão derivada, as hipóteses que se apresentam na Tabela 1.

**Tabela 1 – Hipóteses da investigação**

| Questões Derivadas | Hipóteses |
|---|---|
| **QD1:** Qual foi o enquadramento estatutário base das carreiras militares? | **H1.1:** Nas sua génese, o EMFAR garantia um desenvolvimento coerente e equilibrado das carreiras dos oficiais das Forças Armadas. |
| **QD2:** Que alterações legislativas tiveram maior impacto na carreira dos oficiais das Forças Armadas no período em apreço? | **H2.1:** Só alterações legislativas de natureza estatutária tiveram impacto na carreira dos oficiais das Forças Armadas. |
| | **H2.2:** As alterações legislativas e estatutárias contribuíram para o desenvolvimento equilibrado das carreiras dos oficiais das Forças Armadas. |
| | **H2.3:** O EMFAR de 2015 favorece a aplicação de mecanismos de gestão de carreira assentes num sistema de meritocracia. |
| **QD3:** Qual o impacto das alterações legislativas e estatutárias na carreira militar dos oficiais das Forças Armadas? | **H3.1:** O EMFAR de 2015, vai originar distorções significativas no perfil de carreira dos oficiais do Exército. |

Na fase analítica, adotámos um raciocínio hipotético-dedutivo, procurando testar as hipóteses desenvolvidas. Para isso, recorremos à análise documental dos diversos diplomas legais, identificando, por um lado, as alterações produzidas por cada diploma e, por outro, a tendência dessas mesmas alterações ao longo do tempo.

A seleção das fontes documentais decorreu de um processo baseado, por um lado, na análise de conteúdo de diversos documentos que incluem relatórios de grupos de trabalho, diretivas governamentais, resoluções do Conselho de Ministros e por outro, da análise das remissões efetuadas pelos próprios diplomas legais. Para tal, tendo como referencia mais recente o EMFAR de 2015, objeto do presente estudo, identificámos os diplomas aí referidos (incluindo os diplomas objeto de revogação explícita). A análise destes diplomas permitiu, por sua vez identificar diplomas adicionais para análise, e assim sucessivamente.

Dos documentos analisados, apenas foram considerados aqueles cujo teor teve impacto direto na carreira dos militares do QP das Forças Armadas, num total de 40 diplomas.

A análise e sistematização destes diplomas permitiu-nos identificar e agrupar o teor das diversas normas segundo três dimensões, subdivididas em diversos indicadores conforme se apresenta na Tabela 2.

**Tabela 2 – Dimensões e indicadores**

| Dimensões | Indicadores |
|---|---|
| Estruturação da carreira | Tempo mínimo no posto |
| | Quadro especial |
| | Posto máximo do quadro especial |
| | Modalidades de promoção |
| Reguladores de carreira | Reserva voluntária |
| | Limite de idade no posto |
| | Ultrapassagens |
| | Tempo máximo no posto |
| | Reforma |
| | Abate aos Quadros Permanentes |
| | Majoração do tempo de serviço |

**Tabela 2 – Dimensões e indicadores (cont.)**

| Dimensões | Indicadores |
|---|---|
| Efetivos | Quadros Orgânicos de Pessoal dos Ramos |
| | Quadros Orgânicos de Pessoal do EMGFA e cargos internacionais |
| | Efetivos fora das Forças Armadas |
| | Reserva na efetividade de serviço |

Assim, a dimensão "estruturação da carreira" engloba um conjunto de indicadores que definem e enformam a carreira dos oficiais das Forças Armadas e que incluem os quadros especiais aprovados, a formação base dos oficiais desses quadros, diretamente relacionados com o posto máximo de cada quadro especial, bem como as modalidades de promoção e os tempos mínimos de serviço efetivo exigidos em cada posto.

A dimensão "reguladores de carreira" engloba os diversos mecanismos de saída, legalmente previstos, quer assumam natureza voluntária, ou seja, mediante opção do militar (reserva voluntária, abate ao QP e majoração do tempo de serviço), quer assumam caráter imperativo (limite de idade no posto, tempo no posto, transição para a reserva por exclusão de promoção de acordo com o número de ultrapassagens em determinados postos e idade legal da reforma).

Por último, a dimensão "efetivos" engloba as disposições legais e estatutárias que enquadram a definição, contabilização e classificação dos efetivos, os quantitativos de vagas aprovadas de acordo com os respetivos quadros orgânicos de pessoal, respetivamente, nos Ramos, no EMGFA (incluindo cargos internacionais) e fora das Forças Armadas e os mapas de efetivos dos Ramos.

Numa abordagem transversal, organizámos os diversos diplomas em três blocos: EMFAR de 1990, alterações legislativas sucedâneas e EMFAR de 2015, que foram objeto de análise nas secções 4 a 6, respetivamente.

Esta abordagem permitiu identificar a moldura base da carreira e, assim, identificar a tendência das sucessivas alterações legislativas.

Identificado o quadro legislativo, recorremos ao estudo de caso de forma a validar os efeitos das alterações legislativas nas carreiras dos oficiais e, de forma prospetiva, identificar tendências que possam antecipar eventuais constrangimentos.

Para tal, recorremos ao Exército Português, mais concretamente ao universo dos oficiais do QP que estiveram na situação de ativo no período entre 2002 e 2015. A recolha de dados foi efetuada ao longo dos últimos 14 anos a partir das Listas de Antiguidades dos Oficiais do Exército publicadas anualmente, englobando um total de 2.935 oficiais.

## 4. AS BASES ESTATUTÁRIAS DA CARREIRA DOS OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS

### 4.1. Antecedentes do Estatuto dos Militares das Forças Armadas

O EMFAR de 1990 que aprovou o EMFAR constituiu-se como a primeira fonte integrada de direito estatutário militar em Portugal (MDN, 1990a, p.342(2)) e teve como objeto "desenvolver a Lei de Bases do Estatuto da Condição Militar" (MDN, 1990a, p.342(14)).

As normas estatutárias que atualmente regem a carreira militar, tiveram a sua génese na Lei n.º 29/82 de 11 de dezembro que aprovou a Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA) e que estipulava, no art.º 27.º, a competência da Assembleia da República (AR) na "definição das bases gerais do estatuto da Condição Militar, incluindo nomeadamente os direitos e deveres dos militares e os princípios orientadores das respectivas carreiras" (AR, 1982, p.4067(5)).

Não obstante, as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar só foram aprovadas volvidos sete anos, através da publicação da Lei n.º 11/89 de 1 de junho que estipula, no seu art.º 11.º, que "É garantido a todos os militares o direito de progressão na carreira, nos termos fixados nas leis estatutárias respectivas" e define os princípios básicos do desenvolvimento das carreiras militares (AR, 1989, p.2096(1)).

O EMFAR surgiu no ano seguinte, através da publicação do EMFAR de 1990, visando sistematizar de forma homogénea, coerente e estruturada o "conjunto de normas dispersas e de difícil aplicação" que enquadravam o "direito estatutário militar", de modo a colmatar as lacunas legais existentes e regulando, entre outros aspetos, "o desenvolvimento e estruturação das carreiras" enquanto fator de "motivação, participação e responsabilidade" e em linha com "as necessidades estruturais das forças armadas" e promovendo "o desenvolvimento de uma política homogénea e consistente no domínio da gestão de recursos humanos nas Forças Armadas" (MDN, 1990a, p.342(2)).

Tal como reconhece o próprio legislador no preâmbulo do diploma, a inexistência de um corpo jurídico comum aos três Ramos das Forças Armadas obstou à criação de um regime estatutário único, com reflexo nas políticas de gestão de recursos humanos, traduzidos na desigualdade de tratamento de situações similares entre Ramos e potenciando a proliferação de legislação avulsa e desconexa que, fruto de sucessivas alterações efetuadas de forma casuística redundou na falta de coerência do sistema legal vigente (MDN, 1990a, p.342(3)).

De modo a colmatar as lacunas identificadas, o EMFAR consagrou num único diploma as normas estatutárias transversais a todos os militares, independentemente do Ramo, da categoria, do posto ou da forma de prestação de serviço e desenvolvendo, de forma autónoma, as matérias específicas de cada Ramo.

## 4.2. Estrutura e organização da carreira dos oficiais das Forças Armadas

O EMFAR baseia o desenvolvimento da carreira militar no princípio da hierarquia, que considera "uma das traves mestras em que assenta a estruturação e o funcionamento das forças armadas", consubstanciada na relação de autoridade e subordinação entre os militares distribuídos pelos diversos postos, inerentes ao desempenho de cargos e funções a que estão associados, promovendo a evolução na carreira militar à luz dos princípios da "igualdade, do mérito e da capacidade" (MDN, 1990a, pp.342(3)-(4)) e identifica no art.º 142.º os condicionamentos a esse desenvolvimento: a "existência de mecanismos reguladores que assegurem flexibilidade de gestão e permanente motivação dos militares" e a "alimentação adequada às necessidades em cada quadro especial" (MDN, 1990a, p.342(26)).

Neste âmbito, a Lei n.º 27/91 de 17 de julho promoveu um aditamento ao art.º 142.º do EMFAR, identificando como mecanismos reguladores as condições gerais e especiais de promoção previstas nos art.º 60.º e 64.º e a avaliação de mérito regulada no art.º 85.º e seguintes (AR, 1991a, p.3642).

### 4.2.1. Estruturação das carreiras

Ao nível dos oficiais, o EMFAR de 1990 definiu as condições de ingresso, distinguindo em termos funcionais os oficiais com formação equiparada a curso superior de curta duração, direcionados para o desempenho de funções em áreas técnicas dos oficiais cuja formação base é uma licenciatura e cuja carreira se encontra vocacionada para o exercício de funções de comando, direção e

chefia e ao desempenho de funções técnico-científicas (MDN, 1990a, p.342(4)) e estabeleceu, no n.º 3 do art.º 145.º, os postos correspondentes:

"Almirante (ALM) ou general de quatro estrelas (GENQE);

Vice-almirante (VALM) ou general (GEN);

Contra-almirante (CALM) ou brigadeiro (BRIG);

Capitão-de-mar-e-guerra (CMG) ou coronel (COR):

Capitão-de-fragata (CFR) ou tenente-coronel (TCOR);

Capitão-tenente (CTEN) ou major (MAJ);

Primeiro-tenente (1TEN) ou capitão (CAP);

Segundo-tenente (2TEN) ou tenente (TEN);

Guarda-marinha (GMAR) ou alferes (ALF). "

O art.º 121.º reconhece "a todos os militares dos QP o direito ao acesso aos postos imediatos dentro da sua carreira, segundo as aptidões, competência profissional e tempo de serviço que possuem, de acordo com as modalidades de promoção e vagas existentes nos respetivos quadros especiais (MDN, 1990a, p.342(24)).

Nesse âmbito, o art.º 180.º define como "quadros especiais o conjunto de lugares distribuídos por categorias e por postos segundo a mesma formação de base ou afim" e designam-se por classes na Marinha, armas e serviços no Exército e especialidades na FAP.

Ao instituir a formação base de licenciatura ou de "formação militar e técnica equiparada a curso superior de curta duração" como condição base de acesso à categoria de oficiais, estabeleceu uma clara distinção funcional entre os oficiais habilitados com o grau académico de licenciatura (destinados preferencialmente a funções de comando e chefia ou de índole técnico-científica) e os oficiais habilitados com curso superior de curta duração, destinados ao desempenho de funções em áreas técnicas, ao mesmo tempo que, excluía do acesso à carreira de oficiais os militares sem habilitação superior. Esta medida promoveu a extinção progressiva de diversos quadros especiais (MDN, 1990a, p.342(4)).

No mesmo sentido o acesso aos postos superiores da categoria de oficiais é reservado aos oficiais com habilitação académica de licenciatura.

Na Marinha, o acesso aos de ALM e VALM é restrito à classe de marinha e o posto de CALM às classes de marinha, engenheiros navais, administração naval, fuzileiros e médicos navais. Os oficiais dos serviços técnicos podiam ascender a CMG e os músicos a CTEN (MDN, 1990a, p.342(35)).

No Exército, o acesso aos postos de GEN e BRIG, nos termos do n.º 2 do art.º 260.º, aos "oficiais provenientes dos quadros de infantaria, artilharia, cavalaria, engenharia, transmissões, material, administração militar e medicina", estando o acesso dos oficiais do quadro de gestão de recursos humanos limitado ao posto de BRIG. Os serviços técnicos podiam ascender ao posto de COR (MDN, 1990a, p.342(39)).

Na FAP, o acesso aos postos de GENQE e GEN eram exclusivos da especialidade de pilotos aviadores e o posto de BRIG, às especialidades de pilotos aviadores, paraquedistas, engenheiros aeronáuticos, engenheiros de aeródromos, engenheiros eletrotécnicos, engenheiros de informática, médicos, administração aeronáutica e juristas. Os oficiais das restantes especialidades podiam ascender a TCOR ou, em determinadas circunstâncias, ao posto de COR (MDN, 1990a, p.342(41)).

Ao nível das promoções, o EMFAR de 1990 procurou "privilegiar, ao nível dos cargos e funções de responsabilidade mais elevada, a seletividade, de acordo com as qualificações e o mérito revelado pelo militar no seu desempenho profissional", mantendo, no entanto, "o critério da antiguidade […] nos postos que representam uma ascensão natural e cíclica na carreira (MDN, 1990a, p.342(4)). Nesse sentido, o art.º 235.º estipulou que as promoções a CMG/COR e a CTEN/MAJ se processavam por escolha, a CFR/TCOR, por antiguidade e as promoções a TEN/CAP e a 2TEN/ALF por diuturnidade (p.342(35)), conforme consta da Tabela 3.

**Tabela 3 – Modalidades de promoção previstas no DL n.º 34-A/90 de 24 de janeiro**

| | Modalidade de Promoção |
|---|---|
| CMG/COR | escolha |
| CFR/TCOR | antiguidade |
| CTEN/MAJ | escolha |
| 1TEN/CAP | diuturnidade |
| 2TEN/TEM | diuturnidade |
| GMAR/ALF | habilitação |

Fonte: Adaptado de MDN (1990a).

Define, no art.º 64.º, como condições especiais de promoção, entre outras, o tempo mínimo de serviço, o desempenho de funções específicas e a habilitação

com curso de promoção, regulando, nos artigos seguintes as situações de exclusão temporária da promoção: demora e preterição (MDN, 1990a, p.342(19)).

Conforme consta do art.º 190.º "a promoção do militar dos QP realiza-se segundo o ordenamento estabelecido nas listas de promoção do quadro especial a que pertence". Já no que respeita à promoção de militares na situação de adido ao quadro, o art.º 192.º define que o militar promovido não ocupa vaga, mantendo-se na mesma situação, no novo posto (MDN, 1990a, p.342(31)).

Também ao nível do tempo de serviço, promoveu um aumento do tempo mínimo de permanência nos postos a fim de "garantir uma sólida experiência profissional para a promoção" e "assegurar o fluxo normal e harmónico do desenvolvimento das carreiras em consonância com as necessidades funcionais das forças armadas" (MDN, 1990a, p.342(4)). Esta medida, materializada pelo art.º 237.º, teve impacto, ao nível da carreira de oficiais, nos postos de 2TEN/TEN e 1TEN/CAP cujo tempo mínimo de permanência passou, respetivamente, de três para quatro anos e de cinco para seis anos (p.342(35)), prevendo como regime transitório a aplicação da medida a partir da promoção ao posto imediato e desde que esta ocorresse após a entrada em vigor do Estatuto (p.342(9)).

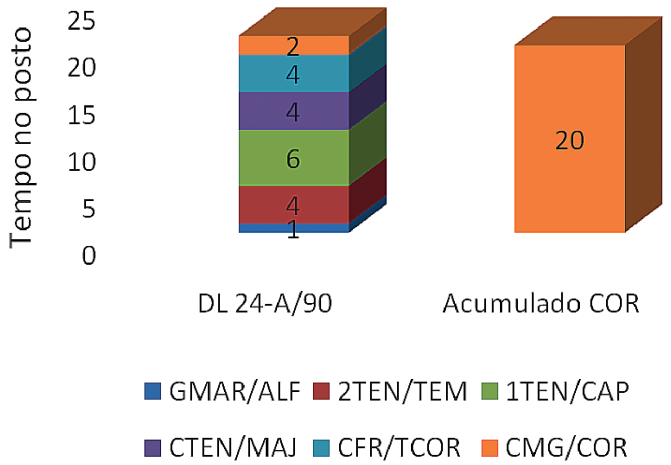



**Figura 1 – Tempos mínimos por posto previstos no DL n.º 34-A/90 de 24 de janeiro**

Fonte: Adaptado de MDN (1990a).

Adicionalmente, o art.º 238.º definiu como condição de promoção ao posto de CMG/COR um tempo mínimo de serviço efetivo de 20 anos contado a partir da admissão no QP (p.342(35)).

### 4.2.2. Reguladores de carreira

Em linha com os princípios elencados no preâmbulo do diploma, o capítulo I do título VII foca-se na avaliação do mérito enquanto instrumento de gestão de pessoal, definindo os princípios e regras comuns, mas reconhecendo, no entanto, a autonomia de cada Ramo nesta matéria por via do texto do art.º 86.º que prevê que "as instruções para a execução do sistema de avaliação do mérito serão regulamentadas, para cada Ramo, por portaria do MDN, sob proposta do CEM respetivo." (MDN, 1990a, p.342(22)).

Para além dos mecanismos de seleção supra referidos, o art.º 168.º do EMFAR de 1990 possibilitou a passagem à reserva por opção do militar, estabelecendo como condicionantes o cumprimento de um tempo mínimo de 20 anos de serviço militar e a apreciação favorável do respetivo requerimento pelo CEM do Ramo. Após cumpridos 36 anos de tempo de serviço, o militar poderia transitar para a reserva mediante mera declaração (MDN, 1990a, p.342(28)).

Os limites de idade de transição automática para a reserva foram aumentados, procurando "a estabilidade, coerência e equilíbrio na progressão dos militares dos Quadros Permanentes" (MDN, 1990a, p.342(4)).

**Tabela 4 – Limite de idade por posto previstos no DL n.º 34-A/90 de 24 de janeiro**

| Oficiais com grau académico de licenciatura | |
|---|---|
| ALM/GEN QE | 64 |
| VALM/GEN | 62 |
| CALM/Brig | 59 |
| CMG/COR | 57 |
| Restantes | 56 |
| Oficiais habilitados com curso superior de curta duração | |
| CMG/COR | 60 |
| CFR/TCOR | 59 |
| Restantes | 58 |

Fonte: Adaptado de MDN (1990a).

Relativamente à reforma, o art.º 175.º impôs a transição para a situação de reforma aos oficiais com 65 anos de idade e aos que completassem nove anos na situação de reserva fora da efetividade de serviço, ao mesmo tempo que possibilitou a opção de passagem à situação de reforma aos militares com 60 anos de idade e 36 anos de tempo de serviço, mediante despacho favorável do CEM respetivo.

Ao nível do abate ao QP, o art.º 184.º definiu um tempo mínimo de oito anos após conclusão da formação inicial do militar, prevendo a possibilidade de antecipar esse prazo, mediante despacho favorável do CEM e sujeito ao pagamento de uma indemnização compensatória.

### 4.2.3. Efetivos

Tratando-se de um normativo de âmbito estatutário, o EMFAR não define efetivos nem vagas. Assim, o diploma efetua o enquadramento legal e concetual remetendo para legislação supletiva a definição das matérias específicas.

Neste sentido, classifica os efetivos do QP, quanto à sua situação, em ativo, reserva e reforma, referindo que, no caso do ativo e da reserva, os militares podem "encontrar-se na efetividade de serviço ou fora da efetividade de serviço" e estabelecendo no n.º 3.º do art.º 157.º que "os efetivos dos militares na situação de reserva não são fixos" (MDN, 1990a, p.342(27)).

Quanto à situação face ao quadro, os militares do QP podem estar no quadro, sendo contabilizados no efetivo do respetivo quadro especial, adidos ao quadro, não sendo contabilizados para o quadro especial ou supranumerário, quando, não se encontrando na situação de adidos, não tenham vaga disponível no respetivo quadro especial. Relativamente aos motivos que fundamentam o enquadramento da situação de adido, o art.º 187.º prevê, no seu n.º 6, o desempenho de funções em organismos "militares não dependentes do Ramo" (MDN, 1990a, p.342(30)).

O art.º 181.º define o conceito de vacatura dos quadros especiais, referindo que estas só podem ser ocupadas pelos militares do QP no ativo e na efetividade de serviço (MDN, 1990a, p.342(29)).

Por sua vez, o art.º 192.º estipula que, na promoção de um adido, caso este permaneça na mesma situação, não ocupa vaga (possibilitando a promoção do militar seguinte na lista de ordenação).

Ao nível da definição dos quantitativos dos efetivos, estabelece no n.º 2 do art.º 45.º que os efetivos dos Quadros Permanentes das Forças Armadas são fixados em decreto-lei, sob proposta do Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM) (MDN, 1990a, p.342(18)).

Da análise efetuada em relação à estrutura e organização da carreira dos oficiais das forças armadas, podemos constatar que o EMFAR procurou definir um conjunto equilibrado de medidas com vista ao adequado desenvolvimento da carreira dos militares.

De facto, podemos identificar um conjunto de medidas tendentes a prolongar o tempo de carreira, por via do aumento dos limites de idade por posto e a promover uma mais adequada distribuição dos efetivos e um desenho de carreira mais equilibrado mediante o aumento do tempo mínimo de serviço nos postos inferiores (2TEN/TEN e 1TEN/CAP).

Simultaneamente, a modalidade de promoção por escolha aos postos de CTEN/MAJ e CMG/COR procurou potenciar a seleção em função do mérito.

Ao nível dos quadros especiais, regista-se a uniformização da formação base e a consequente extinção de quadros especiais que não cumpriam este requisito.

Ao nível do acesso aos postos superiores, verifica-se uma enorme divergência entre os Ramos, com o Estatuto a restringir o acesso ao posto de ALM/GENQE, respetivamente à classe de marinha (art.º n.º 242.º) e à especialidade de piloto aviador (art.º 276.º), enquanto para o Exército, o acesso ao mesmo posto se efetuava a partir do corpo de oficiais generais, permitindo a promoção a GENQE a oficiais oriundos das armas de Infantaria, Artilharia, Cavalaria, Engenharia e Transmissões e dos serviços de Administração, Material e Medicina e vedando-a apenas ao quadro de gestão de recursos humanos cujo posto máximo era o de BRIG (art.º 260.º)[2].

Ao nível dos quadros especiais cuja formação base era o curso superior de curta duração, verificavam-se também divergências entre os Ramos com os quadros especiais da FAP limitados ao posto máximo de TCOR enquanto para a Marinha e para o Exército estava previsto, respetivamente o posto de CMG e COR. A maior divergência registava-se no quadro especial de Chefes de Banda de Música, que na Marinha estava limitado ao posto de CTEN, na FAP, ao posto de TCOR e no Exército podia ascender ao posto de COR.

Ao nível dos reguladores de carreiras, apesar de prever um regime atrativo de transição voluntária para a reserva, as ferramentas disponibilizadas pelo EMFAR de 1990 revelaram-se insuficientes face ao bloqueio das carreiras provocado pelo aumento do limite de idade nos postos, fruto do elevado número de efetivos existentes.

[2] O quadro especial de Gestão de Recursos Humanos estava previsto no EMFAR, embora nunca tenha sido alimentado. Destinava-se a receber oficiais das armas e dos serviços, a partir do posto de Capitão, constituindo-se como uma opção de carreira vertical paralela, com enfase na especialização técnica.

Estes constrangimentos foram dirimidos através de diplomas legais sucedâneos.

Desta forma, consideramos que foi respondida a QD 1: Qual foi o enquadramento estatutário base das carreiras militares? – e confirmamos parcialmente a hipótese 1.1: Na sua génese, o EMFAR garantia um desenvolvimento coerente e equilibrado das carreiras dos oficiais das Forças Armadas.

## 5. ALTERAÇÕES LEGISLATIVAS E ESTATUTÁRIAS COM IMPACTO NA CARREIRA MILITAR

Na presente secção abordamos as alterações legislativas que se traduziram num impacto real nas carreiras dos oficiais das Forças Armadas, segundo as três dimensões apresentadas anteriormente.

### 5.1. Tipologia das normas analisadas

A análise centrou-se num conjunto de 36 diplomas legais que englobam normas estatutárias (doze diplomas), normas relativas a efetivos (doze diplomas, quatro dos quais eram leis orgânicas), diplomas estruturantes (quatro diplomas, sendo dois relativos à convergência dos regimes de pensões e dois relativos a reestruturação da defesa no âmbito da reforma "Defesa 2020") e normas do orçamento do estado (oito diplomas).

Tendo em consideração o âmbito das normas analisadas, constatamos que, contrariamente ao que seria expectável, não foram só as normas de natureza estatutária a produzir efeitos diretos na carreira militar. De facto, ressalvando os diplomas relativos à definição de efetivos que assumem caráter supletivo às normas estatutárias, verifica-se a prevalência de dezasseis diplomas que, embora não tivessem como foco legislar sobre carreiras, produziram efeitos diretos neste âmbito.

Por outro lado, constatámos também a existência de diversas alterações estatutárias que tiveram como objeto situações transitórias ou regularam áreas específicas dos Estatutos, sem impacto na globalidade dos militares.

#### 5.1.1.Normas transitórias e regimes excecionais

Analisando o âmbito e a produção de efeitos, constatamos que alguns dos diplomas analisados se constituíram como normas transitórias ou tiveram como objeto a instituição de regimes excecionais.

O próprio EMFAR de 1990 instituiu um vasto leque de medidas transitórias com vista à implementação gradual dos novos normativos aprovados. Não obstante, nos anos seguintes revelou-se necessário recorrer a regimes excecionais para dirimir os constrangimentos registados ao nível da progressão nas carreiras

Nesse sentido, o DL n.º 259/90 de 17 de agosto, apesar de ter como objeto a definição dos efetivos das Forças Armadas para o triénio 1990-92, aprovou uma norma transitória que possibilitou a realização de promoções acima do limite de vagas disponíveis, autorizando o recurso generalizado à figura dos supranumerários, de modo a resolver situações de bloqueamento de carreiras.

Além disso, implementou um regime de incentivos à passagem à situação de reforma para os militares que, tendo completado 50 anos de idade e 30 de serviço, o requeressem até 30 de novembro de 1990 (MDN, 1990b, p.3350), condição consideravelmente mais vantajosa do que a norma estatutária em vigor[3]. Como mecanismo complementar, previa uma bonificação de 20% na pensão de reforma (e 10% do subsídio de Condição Militar) a quem aderisse a este regime (MDN, 1990b, p.3350).

Da mesma forma, a Lei n.º 15/92 de 5 de agosto, promoveu medidas tendentes à racionalização e efetivos que incluíram normas transitórias e alterações estatutárias. Assim, como medidas transitórias, estabeleceu um novo regime de transição para a situação de reforma para os militares que, tendo completado 48 anos de idade e 30 de serviço, o requeressem até 31 de outubro de 1992, tendo direito a um incentivo financeiro sob a forma de bonificação na pensão da reforma (art.º 3.º) ou sob a forma de indemnização (art.º 4.º). No mesmo período, instituiu um regime de abate ao QP a aplicar a um conjunto de quadros especiais e postos a definir, e tendo como medida de incentivo o abono de uma indemnização de valor correspondente a um mês de vencimento base, acrescido de subsídio de Condição Militar por cada 18 meses de serviço efetivo (AR, 1992, p.3669).

Simultaneamente, implementou um mecanismo de transição para a situação de reserva dos militares preteridos na promoção ao posto subsequente, nos casos de promoção por escolha, a vigorar nos anos de 1992 e 1993. Em consequência desta norma, um oficial transitava automaticamente para a situação de reserva após três ultrapassagens na promoção aos postos de CTEN/MAJ e CMG/COR, o mesmo ocorrendo com os CMG/COR que não fossem nomeados para a frequência de curso de promoção a oficial general, após nomeação de oficiais mais modernos em dois anos consecutivos (p.3670).

[3] O art.º n.º 175 do DL n.º 34-A/90 de 24 de janeiro estipulava 65 anos de idade e 36 anos de TSM.

Também no período subsequente a entrada em vigor do EMFAR de 1999, aprovado pelo DL n.º 236/99 de 25 de junho, para fazer face a constrangimentos pontuais resultantes da aplicação das novas normas, foram aprovados regimes excecionais como o do DL n.º 70/2005 de 17 de março que determinou a promoção ao posto de CTEN/MAJ de todos os 1TEN/CAP que, à data de 31 de dezembro de 2004 tivessem completado 14 anos no posto (MDN, 2005b, p.2362).

## 5.2. Evolução e tendências do enquadramento legislativo

A análise da legislação produzida no decurso dos últimos 25 anos permite-nos distinguir duas tendências distintas: uma primeira fase, subsequente ao EMFAR de 1990, em que o objeto principal das alterações legislativas era a resolução dos bloqueamentos das carreiras e a consequente racionalização de efetivos e uma segunda fase, a partir de 2005, em que o foco passou a ser a contenção orçamental, inicialmente, centrada na sustentabilidade da segurança social (PCM, 2005a) e (PCM, 2005b) e posteriormente, estendida à redução da despesa pública (PCM, 2013).

O EMFAR de 1999, publicado num período de charneira entre estas fases, aprovou um novo Estatuto, tendo como principais objetivos colmatar lacunas identificadas nos normativos anteriores, promover a racionalização de efetivos e implementar mecanismos reguladores que salvaguardem, simultaneamente, as expectativas dos militares e as necessidades das Forças Armadas, garantindo um equilíbrio da estrutura das carreiras (MDN, 1999, p.3793).

Paradoxalmente, a publicação do EMFAR antecedeu o desenvolvimento da revisão da Lei n.º 174/99 de 21 de setembro – Lei do Serviço Militar (AR, 1999) e da subsequente regulamentação através do DL n.º 289/2000 de 14 de novembro (MDN, 2000), originando a necessidade de revisão e republicação do Estatuto através do DL n.º 197-A/2003 de 30 de agosto, sem impacto relevante no presente estudo.

A partir de 2010, com a aprovação do Orçamento de Estado para 2011 e sob a égide do Plano Internacional de Assistência Financeira, verificaram-se fortes constrangimentos quer no âmbito do fluxo de carreiras, com forte limitação nas promoções quer na admissão de efetivos.

## 5.3. Estruturação de carreiras

Em termos concetuais, as principais transformações ocorridas nas Forças Armadas no período em apreço foram a implementação do Regime de Voluntariado (RV) através da Lei n.º 22/91 de 19 de junho (AR, 1991b) e a

extinção do Serviço Efetivo Normal (SEN) decorrente da Lei n.º 174/99 de 21 de setembro – Lei do Serviço Militar (AR, 1999), e incorporada no normativo estatutário através da revisão do EMFAR pelo DL n.º 197-A/2003.

Apesar desta legislação ter transformado de forma indelével a Instituição Militar, não teve impacto direto ao nível da estruturação de carreiras, refletindo os seus efeitos de forma indireta quer na definição dos quadros orgânicos de pessoal e, consequentemente, na dimensão efetivos, quer na definição funcional dos cargos.

### 5.3.1. Quadros especiais

A Lei n.º 27/91 de 17 de julho aprovou a primeira alteração ao EMFAR e estabeleceu a possibilidade de promoção dos oficiais técnicos da FAP ao posto de COR, promovendo a harmonização com o normativo aplicável à Marinha e ao Exército (AR, 1991a, p.3645). Adicionalmente, alterou a formalidade legal e a competência para a constituição e extinção de quadros especiais, que passou a ser exercida por Despacho do CEM respetivo[4] (p.3643).

Apesar de ter como objeto a definição dos mapas de efetivos para o triénio 1993-95, o DL n.º 202/93 de 3 de junho procedeu também à extinção do quadro especial de Piloto na FAP (MDN, 1993a, p.2988).

Da mesma forma, o DL n.º 27/94 de 5 de fevereiro que extinguiu o Corpo de Tropas Paraquedistas na FAP e ativou o Comando de Tropas Aerotransportadas e a Brigada Aerotransportada Independente no Exército, promoveu a abertura de quadros especiais no Exército e o seu consequente encerramento na FAP[5], potenciando ainda o reintegração de diversos oficiais no respetivo Ramo e quadro especial de origem, com reflexo direto nos mapas de efetivos.

O EMFAR de 1999, veio, por um lado, harmonizar a designação dos postos de oficiais generais com a adotada pela generalidade das Forças Armadas dos países membros da OTAN[6] (MDN, 1999, p.3794) e, por outro, promover a equiparação dos quadros especiais de Chefes de Banda de Música dos Ramos, estabelecendo como topo de carreira o posto de CFR/TCOR[7] (pp.3825, 3829, 3831). Simultaneamente, restringiu o acesso aos postos de GEN e TGEN no Exército aos oficiais generais oriundos das armas (Infantaria, Cavalaria,

[4] O DL n.º 34-A/90 de 24 de janeiro previa uma Portaria do MDN.

[5] Transitaram para o Exército os quadros especiais de Serviço Geral Paraquedista e Enfermeiras Paraquedistas, que entraram automaticamente em extinção.

[6] No Exército e na FAP os postos de General e Brigadeiro foram redenominados, respetivamente, para Tenente-General (TGEN) e Major-General (MGEN).

[7] O posto máximo na Marinha era CTEN enquanto no Exército e na FAP era COR.

Artilharia, Engenharia e Transmissões), limitando o posto máximo dos quadros especiais dos serviços (Administração, Material e Medicina) ao posto de MGEN (p.3829).

Apesar de se constituir como um diploma estatutário, o EMFAR de 2003 apresenta apenas uma norma enquadrável no âmbito do presente trabalho, que consistiu na criação do quadro especial de Psicólogos na FAP, estabelecendo como topo de carreira o posto de MGEN (MDN, 2003, p.5752(15)).

### 5.3.2. Tempo mínimo por posto

As normas transitórias e os regimes excecionais adotados ao longo da década de 90 promoveram um desbloqueamento dos postos superiores, resultando num perfil de carreira que facilitou a ascensão rápida de alguns oficiais. Nesse sentido, o EMFAR de 1999 veio aumentar de dois para três anos o tempo mínimo de permanência no posto de CMG/COR e de 20 para 22 anos o tempo global de carreira até à promoção a esse mesmo posto, conforme consta da Figura 2.

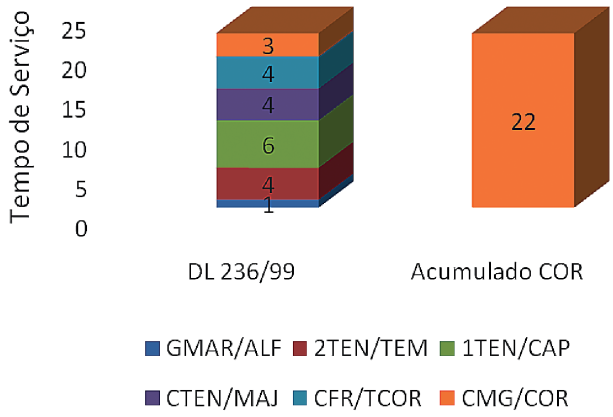



**Figura 2 – Tempos mínimos por posto previstos no DL n.º 236/99 de 25 de junho**

Fonte: Adaptado de MDN (1999).

Em sentido inverso, a Lei n.º 25/2000 de 23 de agosto, que promoveu a primeira alteração ao EMFAR, voltou a repor para 20 anos o tempo global de carreira desde a entrada no QP até à promoção ao posto de CMG/COR (AR, 2000, p.4257).

## 5.4. Reguladores de carreira

O EMFAR de 1999 constituiu-se como o principal instrumento legislativo promotor de mecanismos reguladores da gestão de carreira, procurando um desenvolvimento equilibrado das carreiras e a salvaguarda dos interesses dos militares e das Forças Armadas (MDN, 1999, pp.3792-93).

Em sentido oposto, o DL n.º 166/2005 de 23 de setembro materializou a aplicação dos normativos tendentes à convergência do regime de reserva e reforma das Forças Armadas com o regime geral da segurança social, com impacto direto nos mecanismos reguladores de carreiras.

### 5.4.1. Reserva voluntária

Relativamente à reserva voluntária, o EMFAR de 1999 apresentou uma redação mais flexível, mantendo inalterada a possibilidade de transição para a reserva mediante requerimento, decorridos 20 anos de TSM e, nos termos do art.º 153.º, alargando a possibilidade de transição para a situação de reserva aos militares que completem 36 anos de TSM ou 55 anos de idade[8] (MDN, 1999, p.3816).

Por força da convergência para o regime geral da segurança social, o DL n.º 166/2005 de 23 de setembro promoveu uma dupla alteração com impacto neste indicador. Assim, o art.º 121.º restringiu a remuneração ao período de manutenção da situação de reserva[9] (MDN, 2005c, p.5692), enquanto o art.º 152.º estipulou como condição de transição para a reserva a verificação cumulativa das duas condições previstas de forma facultativa pelo EMFAR de 1999: ter 36 anos de TSM e 55 anos de idade (p.5693).

### 5.4.2. Majoração do tempo de serviço

Ao nível da contagem do tempo de serviço para efeitos das condições de transição voluntária para as situações de reserva e reforma, o art.º 46.º do EMFAR de 1999 estabeleceu um regime de bonificação de 25%, condicionado ao pagamento à Caixa Geral de Aposentações ou à Segurança Social dos descontos correspondentes (MDN, 1999, p.3802).

O ano de 2005 marca o início do retrocesso deste indicador, com o DL n.º 166/2005 de 23 de setembro a materializar no art.º 46.º a redução da majoração para 15% (MDN, 2005c, p.5692).

[8] A redação do EMFAR de 1990 apenas previa os 36 anos de TSM.

[9] Assim, o militar que opte por transitar para a reserva com 20 anos de TSM, caso não permaneça na efetividade de serviço, transita, ao fim de cinco anos, para a situação de licença ilimitada, sem direito a remuneração, até atingir a idade legal de reforma.

### 5.4.3. Reforma

Ao nível da situação de reforma, verificam-se também duas fases legislativas distintas: a primeira, decorrente do EMFAR de 1990 até 2005, visava garantir os fluxos de carreira através de mecanismos de reserva e reforma, aplicando um normativo bastante permisso nesta matéria. A partir de 2005, fruto da revisão das bases gerais do estatuto da aposentação e, consequentemente, da convergência dos regimes especiais para o regime geral da segurança social, os normativos assumiram um carater de menor permissividade, com impacto nas carreiras e no próprio Estatuto (PCM, 2005a) e (PCM, 2005b).

Assim, no início da década de 90, verificou-se uma tendência de fomento à transição para a situação de reforma. A Lei n.º 15/92 de 5 de agosto, impôs a transição automática para a reforma após cinco anos na situação de reserva fora da efetividade de serviço (AR, 1992, p.3668).

Como já referimos, o DL n.º 166/2005 de 23 de setembro impôs diversas restrições, revogando normas estatutárias como a que previa a passagem à reforma após cinco anos na reserva fora da efetividade de serviço e estabelecendo os 60 anos como idade mínima para requerer a transição para a situação de reforma (MDN, 2005c, p.5693).

### 5.4.4. Abate aos Quadros Permanentes

A Lei n.º 27/91 de 17 de julho teve implicações diretas ao nível dos reguladores de carreiras ao estabelecer na al. d) do n.º 1 do art.º 184.º relativamente ao abate ao QP após cumprido o tempo mínimo de serviço que, no texto original, referia "o requeira e seja autorizado" e na nova redação refere apenas "o requeira", presumindo-se a impossibilidade de indeferimento. Por outro lado, veio clarificar a aplicação de novo período de vinculação após frequência de curso de atualização ou de formação a definir pelo respetivo CEM (AR, 1991a, p.3643).

Este indicador permaneceu estável durante o longo período, sendo apenas alterado pelo DL n.º 310/2007 de 11 de setembro, que aumentou o tempo mínimo de permanência para os oficiais do quadro especial de PILAV para doze anos (MDN, 2007a).

### 5.4.5. Limite de tempo no posto

A implementação de tempos máximos por posto constitui também um mecanismo inovador do EMFAR de 1999, promovendo o desbloqueamento dos postos superiores e a consequente renovação dos quadros. Assim, nos termos do art.º 155.º, foram definidos tempos máximos de permanência para os postos

que se constituem como topo de carreira do respetivo quadro especial e para os postos de Oficial General, conforme consta da Figura 3.

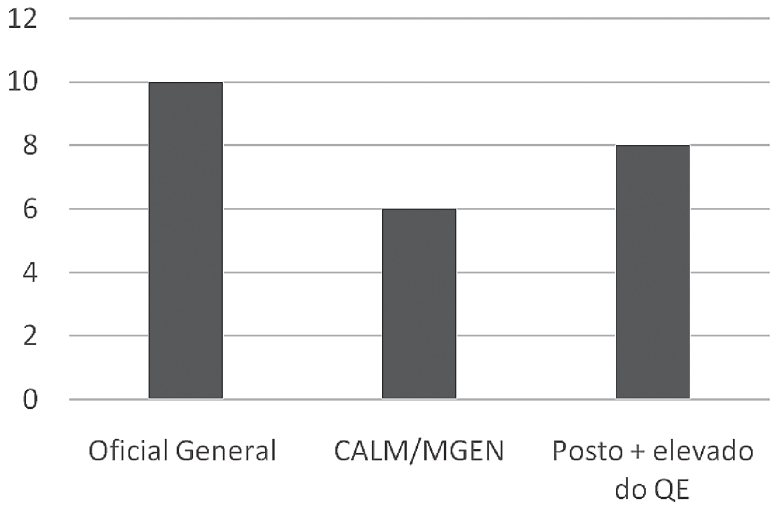



**Figura 3 – Tempos máximos por posto previstos no DL n.º 236/99 de 25 de junho**

Fonte: Adaptado de MDN (1999).

### 5.4.6. Exclusão da promoção e passagem à reserva por ultrapassagem

O EMFAR de 1999 integrou no Estatuto um mecanismo similar ao adotado de forma transitória pela Lei n.º 15/92 de 5 de agosto, excluindo da promoção, com a consequente transição automática para a situação de reserva dos militares preteridos na promoção ao posto subsequente, nos casos de promoção por escolha. Esta norma constante do art.º 190.º, aplica-se assim, nas promoções aos postos de CTEN/MAJ, CMG/COR e CALM/MGEN, de acordo com o número de ultrapassagens constantes da Tabela 6.

**Tabela 5 – Condições de exclusão da promoção previstas no DL n.º 236/99 de 25 de junho**

| Posto | N.º de ultrapassagens |
|---|---|
| CMG/COR | 2 |
| CFR/TCOR | 3 |
| 1TEN/CAP | 4 |

Fonte: Adaptado de MDN (1999).

## 5.5. Efetivos

Como se pode constatar através da generalidade dos diplomas legais analisados, desde a génese do EMFAR, a racionalização de efetivos foi uma preocupação permanente, quer do ponto de vista da gestão de carreiras quer com o objetivo de redução de despesa pública. Desta forma, não é de estranhar que, ao longo do tempo, se tenha verificado uma significativa redução de efetivos autorizados e que os mecanismos de controlo tenham sido incrementados.

Assim, enquanto na década de 90 se verificou, por diversas vezes, o recurso à figura de supranumerário para garantir os fluxos de carreira, a partir da primeira década deste século, verificou-se a tendência contrária. De facto, a partir de 2005 a própria Lei do Orçamento de Estado passou a exigir um parecer favorável do Ministro das Finanças prévio ao Despacho do MDN que define anualmente o número de efetivos a admitir nos QP.

Em 2009, verificaram-se novos constrangimentos no desenvolvimento das carreiras, em consequência da redução de efetivos provocada pela reorganização das Forças Armadas. Nesse sentido, o DL n.º 261/2009 de 21 de setembro que aprovou o quadro orgânico de pessoal dos ramos, definiu um regime de transição de quatro anos, durante o qual os supranumerários seriam reduzidos à razão de um por cada duas vagas disponíveis (MDN, 2009a). No entanto, esta norma foi revogada pelo art.º 37.º da Lei do Orçamento de Estado para 2011 - Lei n.º 55-A/2010 de 31 de dezembro (AR, 2010a, p.6122(13)), que, simultaneamente, congelou o tempo de serviço e proibiu a realização de promoções em 2011 (AR, 2010a, p.6122(8)), causando fortes constrangimentos ao desenvolvimento das carreiras nos anos subsequentes.

No mesmo sentido, a Lei n.º 64-B/2011 – Lei do Orçamento de Estado para 2012, manteve o congelamento do tempo de serviço e a proibição de promoções. Esta norma foi, no entanto, excecionada pelo art.º n.º 20-A da Lei n.º 20/2012 de 14 de maio que autorizou a realização de promoções, mediante despacho conjunto do MDN e do Ministro das Finanças, condicionado à verificação cumulativa das seguintes condições: não haver aumento de despesa e ter efeitos remuneratórios apenas a partir da data de publicação em Diário da República (AR, 2012).

Nesta secção analisámos o quadro legal relevante para o enquadramento da carreira dos oficiais das Forças Armadas e identificámos a respetiva tendência evolutiva.

Assim, constatámos a prevalência de normas de natureza não estatutária com impacto direto nos normativos regulados pelo Estatuto e, consequentemente na carreira dos oficiais das Forças Armadas.

Além disso, uma parte significativa dos diplomas com caráter de alteração estatutária destinaram-se a aprovar disposições transitórias. Da mesma forma, verificámos que mesmo nos diplomas estatutários, existem diversos normativos destinados a legislar casos particulares e regimes transitórios.

Esta constatação contraria o que seria expectável, ou seja, que o Estatuto apresentasse um conjunto de normas gerais e intemporais, que as normas estatutárias conducentes a alterações de âmbito geral assumissem forma de alteração ao Estatuto e que as normas transitórias ou particulares não assumissem essa designação.

Desta forma infirmamos a hipótese H2.1: Só alterações legislativas de natureza estatutária tiveram impacto na carreira dos oficiais das Forças Armadas.

Relativamente à análise da legislação propriamente dita, identificámos duas tendências evolutivas distintas. A primeira, decorrente da entrada em vigor do EMFAR de 1990, procurou criar mecanismos de regulação de carreira que garantissem o equilíbrio entre a racionalização e efetivos e o fluxo normal de carreiras, assente na geração de um conjunto de mecanismos reguladores de carreira, inicialmente de caráter transitório, que foram consolidados no EMFAR de 1999 e republicados no DL n.º 197-A/2003 de 30 de agosto.

A partir de 2005, acompanhando o processo de reforma da Segurança Social e, mais recentemente, como consequência do Programa de Assistência Financeira refletido na reforma estrutural "Defesa 2020", verificou-se uma tendência de redução de efetivos com vista à racionalização da despesa pública. Este conjunto de normativos incidiu fundamentalmente na eliminação de alguns dos mecanismos reguladores de carreiras, estabelecendo um regime transitório assente na discriminação entre os militares que, em 31 de dezembro de 2005 reuniam as condições de transição para a reserva/reforma e os restantes, com forte impacto nos respetivos perfis de carreiras e na segurança jurídica.

Assim consideramos validada a hipótese H2.2: As alterações legislativas e estatutárias contribuíram para o desenvolvimento equilibrado das carreiras dos oficiais das Forças Armadas – para o período compreendido entre 1990 e 2005 e infirmada para o período posterior a 2005.

Desta forma contribuímos para a resposta à QD2: Que alterações legislativas tiveram maior impacto na carreira dos oficiais das Forças Armadas no período em apreço?

## 6. A ALTERAÇÃO ESTATUTÁRIA DE 2015

Conforme consta do preâmbulo do próprio diploma, o EMFAR de 2015 surge na sequência da reestruturação da estrutura superior da Defesa, no âmbito da reforma "Defesa 2020" aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril.

O objeto do Estatuto é "a otimização da utilização dos efetivos militares tendo em conta as necessidades do serviço", promovendo a "valorização da carreira militar" e a "salvaguarda das suas especificidades" (AR, 2015, p.3198).

O diploma assenta sobre um conjunto de princípios estruturantes que incluem a racionalização dos efetivos, a flexibilização dos mecanismos de seleção com base no mérito, segundo uma base de avaliação comum aos três Ramos, o aumento do horizonte temporal da carreira para 40 anos, em linha com o tempo definido para a carreira contributiva do regime geral da segurança social, a retenção de efetivos e a valorização dos efetivos na situação de reserva (AR, 2015, pp.3198-99).

Neste contexto, não é, portanto, de estranhar que, na sua generalidade, as normas estatutárias aprovadas assumam um caráter mais restritivo, como veremos adiante.

### 6.1. Estruturação das carreiras

O EMFAR de 2015 tem por base um desenho de carreira projetado para 40 anos de serviço. Dessa forma, procurou desenvolver o perfil de carreira de forma equilibrada recorrendo, por um lado, ao aumento do tempo mínimo de permanência nos postos mais baixos e criando o posto de Comodoro (COM) ou Brigadeiro General (BGEN) e, por outro, desenvolvendo mecanismos potenciadores da ascensão na carreira por via do mérito, "garantindo-se a seleção dos mais aptos para o exercício de funções inerentes ao posto imediato" (AR, 2015, p.3198).

Com esta finalidade, promoveu uma revisão das modalidades de promoção, privilegiando a promoção por escolha, conforme se apresenta na Tabela 7.

**Tabela 6 – Modalidades de promoção previstas no DL n.º 90/2015 de 29 de maio**

| | Modalidade de Promoção |
|---|---|
| CMG/COR | escolha |
| CFR/TCOR | escolha |
| CTEN/MAJ | escolha |
| 1TEN/CAP | antiguidade |
| 2TEN/TEM | diuturnidade |
| GMAR/ALF | habilitação |

Fonte: Adaptado de AR (2015).

Complementarmente, para dirimir eventuais situações de militares preteridos na promoção, abriu a porta ao desenvolvimento de um percurso de carreira horizontal.

De acordo com o art.º 125.º, a adesão à carreira horizontal processa-se por opção do próprio militar exercida mediante requerimento ao CEM respetivo, estando dependente da sua aprovação, de acordo com os requisitos a definir em legislação complementar[10]. A carreira horizontal é feita através de progressão entre posições remuneratórias dentro do mesmo posto.

### 6.1.1. Quadros especiais

Ao nível dos quadros especiais, a única alteração promovida pelo EMFAR de 2015 prende-se com a transição dos sargentos habilitados com o grau de licenciatura em Enfermagem para a categoria de oficiais mediante a frequência de um curso a regular em diploma próprio, sendo integrados do quadro especial de Técnicos de Saúde. Como consequência, o quadro de Técnicos de Enfermagem Diagnóstico e Terapêutica passa a assumir essa mesma designação (AR, 2015, p.3199).

### 6.1.2.Tempo mínimo por posto

Também os tempos mínimos de permanência por posto sofreram alterações por forma a garantir um perfil equilibrado face ao aumento do tempo global de carreira dos 36 para os 40 anos. Desta forma, verificou-se um aumento de um ano nos postos de GMAR/ALF, 1TEN/CAP, CTEN/MAJ e CMG/COR, tendo sido eliminada a condição cumulativa de tempo mínimo decorrido entre a entrada no QP e a promoção a CMG/COR.

[10] O art.º 21.º impunha a publicação da legislação complementar num prazo de 180 dias contado a partir da entrada em vigor do diploma, prazo esse que se encontra largamente ultrapassado.

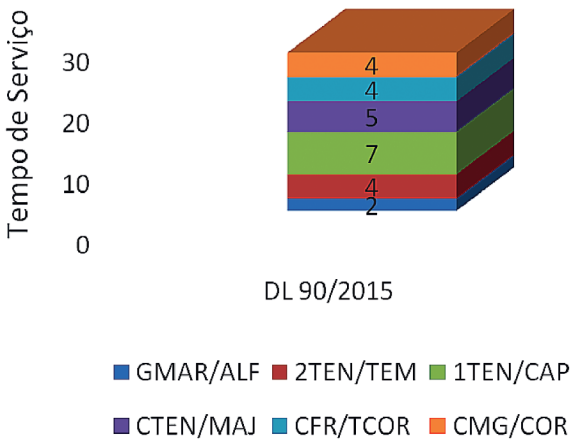



**Figura 4 – Tempos mínimos por posto previstos no DL n.º 90/2015 de 29 de maio**

Fonte: Adaptado de AR (2015).

## 6.2. Reguladores de Carreira

Para além das alterações estruturais, também os mecanismos reguladores de carreira foram alterados, verificando-se uma tendência de eliminação dos mecanismos de saída voluntária dos militares ao longo da carreira e uma maior permissividade nos mecanismos de saída automática em final de carreira.

### 6.2.1. Reserva voluntária

No âmbito dos mecanismos de transição para a reserva, o EMFAR de 2015 revogou o regime transitório instituído pelo DL n.º 166/2005 que possibilitava a transição para a reserva dos militares que em 31 de dezembro de 2005 reuniam as respetivas condições, em qualquer altura, nas condições previstas nessa data.

Assim, de acordo com o art.º 153.º, existe um único mecanismo de transição voluntária para a reserva que consiste numa declaração do militar, cumprindo o requisito cumulativo de ter completado 40 anos de TSM e ter atingido os 55 anos de idade (AR, 2015, p.3223).

### 6.2.2. Majoração do tempo de serviço

Na mesma linha já adotada pelo DL n.º 166/2005 de 21 de setembro, o art.º 44.º do EMFAR de 2015 estabelece uma majoração do tempo de serviço de 10%, uma redução face aos 15% que estavam em vigor.

### 6.2.3. Reforma

Também no âmbito da transição para a reforma, o EMFAR de 2015 implementou medidas mais restritivas, integrando, para além das alterações já implementadas pelo DL n.º 166/2005 de 23 de setembro relativas à idade mínima de transição para a reforma, o aumento da idade de transição automática para a reforma dos 65 para os 66 anos (AR, 2015, p.3225).

### 6.2.4. Abate aos Quadros Permanentes

Ao nível do abate ao QP (que, a par da licença ilimitada, se constitui como os únicos mecanismos de saída voluntária antes do final de carreira) também se verificaram alterações. Assim, nos termos do art.º 171.º, é abatido ao QP o militar que tenha completado dez anos seguidos ou interpolados na situação de reserva fora da efetividade de serviço e não reúna as condições de passagem à reforma.

Por outro lado, relativamente ao quadro especial de PILAV, o tempo mínimo de permanência após curso de formação é aumentado de 12 para 14 anos (AR, 2015, p.3226).

### 6.2.5. Limite de tempo no posto

De forma a dirimir eventuais constrangimentos de gestão de carreira decorrentes da criação do posto de COM/BGEN, foram adicionadas novas regras englobando quer o tempo máximo nesse novo posto, quer o tempo cumulativo nos postos de CALM/MGEN e COM/BGEN, conforme consta da Tabela 7.

**Tabela 7 – Limites de tempo por posto previsto no DL n.º 90/2015 de 29 de maio**

| Quadros especiais cujo posto máximo é ALM/GEN | |
|---|---|
| Acumulado em Oficial General | 10 |
| Acumulado em CALM/MGEN e COM/BGEN | 7 |
| COM/BGEN | 5 |
| **Quadros especiais cujo posto máximo é CALM/MGEN** | |
| Acumulado em CALM/MGEN e COM/BGEN | 8 |
| COM/BGEN | 6 |
| **Restantes quadros especiais** | |
| Posto mais elevado do quadro especial | 8 |

Fonte: Adaptado de AR (2015).

### 6.2.6. Limite de idade no posto

De forma a ir ao encontro do aumento do tempo projetado para a carreira, os limites de idade no posto, que permaneciam inalterados desde 1990, sofreram também um incremento de um ano, refletido apenas nos quadros especiais cujo grau académico de acesso é o mestrado ou equivalente, conforme consta da Tabela 8.

**Tabela 8 – Limites de idade por posto previstas no DL n.º 90/2015 de 29 de maio**

| Oficiais com grau académico de mestrado ou equivalente | |
|---|---|
| ALM/GEN | 65 |
| VALM/TGEN | 62 |
| CALM/MGEN | 60 |
| COM/BGEN | 59 |
| CMG/COR | 58 |
| Restantes | 57 |
| **Oficiais com grau académico de licenciatura ou equivalente** | |
| CMG/COR | 60 |
| CFR/TCOR | 59 |
| Restantes | 58 |

Fonte: Adaptado de AR (2015).

### 6.2.7. Exclusão da promoção e passagem à reserva por ultrapassagem

Ao nível da exclusão da promoção por motivo de ultrapassagem e consequente passagem à reserva, aumentaram o número de situações em que este mecanismo pode ocorrer (Tabela 9).

**Tabela 9 – Condições de exclusão da promoção previstas no DL n.º 90/2015 de 29 de maio**

| Posto | N.º de ultrapassagens |
|---|---|
| CALM/MGEN | 2 |
| COM/BGEN | 2 |
| CMG/COR | 2 |

**Tabela 9 – Condições de exclusão da promoção previstas no DL n.º 90/2015 de 29 de maio (cont.)**

| Posto | N.º de ultrapassagens |
|---|---|
| CFR/TCOR | 3 |
| CTEN/MAJ | 4 |
| 1TEN/CAP | 4 |

Fonte: Adaptado de AR (2015).

## 6.3. Efetivos

Ao nível dos efetivos, o EMFAR de 2015 consagra a opção por um controlo centralizado dos efetivos, alterando a periodicidade e a forma legal do diploma de aprovação dos efetivos que deixa de ser uma Portaria do MDN e passa a assumir a forma de DL, definindo anualmente os efetivos das Forças Armadas nas diversas situações para o ano seguinte. Paralelamente, integra no enquadramento estatutário a norma da Lei do Orçamento de Estado para 2011 que determina a prioridade da ocupação de vagas pelos militares na situação de supranumerários (AR, 2010a, p.6122(13)).

## 6.4. Análise das principais alterações

Conforme verificámos, o EMFAR de 2015 potenciou grandes alterações à estrutura normativa que enforma as carreiras dos oficiais das Forças Armadas. Por um lado, alterou a estrutura de carreira, criando um novo posto de COM/BGEN e procurando privilegiar mecanismos de seleção na progressão na carreira baseados no mérito enquanto, por outro, procurou garantir a retenção dos oficiais, eliminando os mecanismos reguladores de carreiras que encorajavam ao abandono precoce das fileiras, nomeadamente, no que diz respeito às condições de transição para a reserva e para a reforma, conforme se pode constatar através da comparação entre as Figuras 5 e 6.

Face ao aumento do tempo de carreira e à eliminação de mecanismos de saída, a gestão de carreiras no futuro será indissociável da implementação com sucesso de dois pilares cujos normativos se encontram ainda por legislar: o sistema de avaliação comum e a carreira horizontal.

Assim, o sistema de avaliação será elemento chave na definição dos mecanismos de seleção em função do mérito, estando a sua eficácia diretamente dependente do regime mais ou menos permissivo que for adotado relativamente às ultrapassagens, diretamente relacionado com o peso da antiguidade nas fórmulas de avaliação.

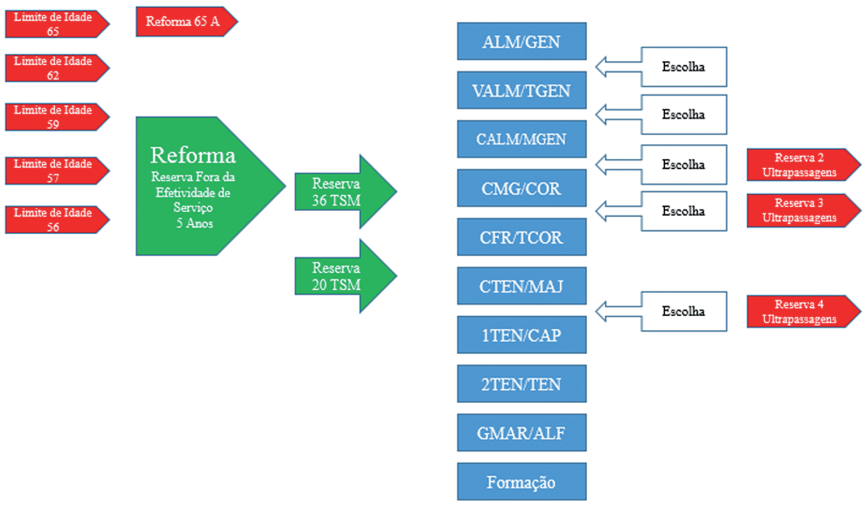



**Figura 5 – Estrutura e mecanismos reguladores de carreira previstos no DL n.º 236/99 de 25 de junho**

Fonte: Adaptado de MDN (1999).

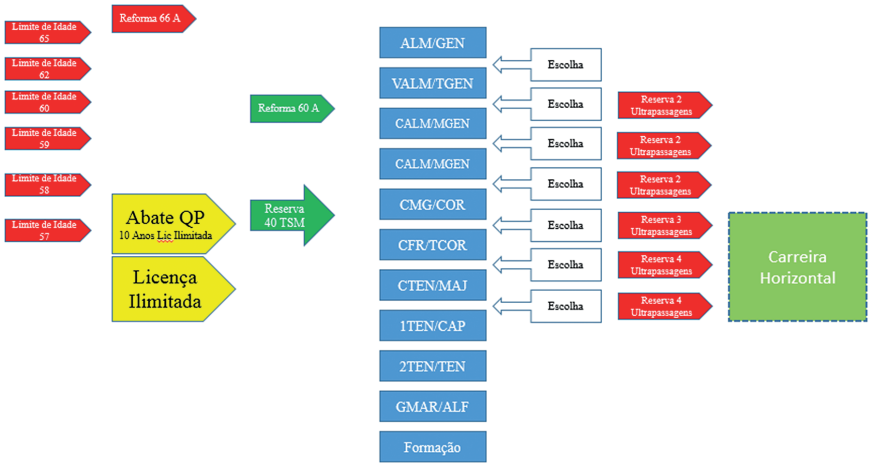



**Figura 6 – Estrutura e mecanismos reguladores de carreira previstos no DL n.º 90/2015 de 29 de maio**

Fonte: Adaptado de AR (2015).

A carreira horizontal servirá como mecanismo regulador, minorando o efeito das ultrapassagens tradicionalmente potenciador de quebras de coesão nas Forças Armadas. Não obstante, o sucesso deste regime estará

dependente da sua atratividade para os oficiais, que será sempre indissociável da "generosidade" do regime remuneratório aplicável que, face à conjuntura atual e à tendência legislativa seguida nos últimos anos, não se afigura muito provável[11].

Nesta secção analisámos o EMFAR de 2015 e identificámos as normas aí estatuídas, com impacto direto na carreira militar.

Da análise efetuada concluímos que o diploma promoveu uma transformação na estruturação das carreiras, produzindo alterações em todos os indicadores analisados: aumento do tempo de carreira e, consequentemente, do tempo mínimo por posto, alteração das modalidades de promoção, prevendo a promoção por escolha para todos os postos a partir de 1TEN/CAP e criação da possibilidade de carreira horizontal, mediante regulamentação a publicar.

Ao nível dos mecanismos reguladores de carreiras, constatámos a eliminação dos instrumentos que fomentavam o abandono precoce das fileiras através de condições vantajosas de transição para a reserva e para a reforma ao mesmo tempo que se verificou um aumento do limite de idade por posto.

Em sentido inverso, verificou-se a extensão a todos os postos a partir de 1TEN/CAP do mecanismo de exclusão de promoção e consequente transição obrigatória para a situação de reserva por via das ultrapassagens.

A principal alteração ao nível dos mecanismos reguladores centra-se na possibilidade do militar optar pelo ingresso num modelo de carreira horizontal (que ainda carece de regulamentação), estando o sucesso da medida dependente dos incentivos de âmbito remuneratório que possam estar associados ao novo regime.

Desta forma, consideramos validada a hipótese H2.3: O EMFAR de 2015 favorece a aplicação de mecanismos de gestão de carreira assentes num sistema de meritocracia e concluímos a resposta à QD2: Desta forma contribuímos para a resposta à QD2: Que alterações legislativas tiveram maior impacto na carreira dos oficiais das Forças Armadas no período em apreço?

[11] Considerando que a carreira horizontal tem por base apenas a progressão em escalões remuneratórios que, entre agosto de 2005 e a atualidade apenas esteve em vigor por dois anos (AR, 2008a), por força dos congelamentos decorrentes da revisão do estatuto remuneratório (AR, 2005c) e das restrições orçamentais a partir do Orçamento de Estado para 2011 (AR, 2010a) e que a reforma do estado tem promovido a progressiva extinção de todos os regimes especiais (PCM, 1985), não se afigura provável a adoção de um mecanismo similar ao sistema de diuturnidades extinto pelo DL n.º 353-A/89 de 16 de outubro (PCM, 1989b).

# 7. IMPACTO DAS ALTERAÇÕES LEGISLATIVAS E ESTATUTÁRIAS NAS CARREIRAS DOS OFICIAIS

Com o objetivo de identificar o impacto das alterações estudadas nos perfis de carreira dos oficiais, recorremos aos dados constantes nas listas de antiguidades do Exército, recolhidos entre 2002 e 2015 e aos diplomas que definiram os efetivos autorizados para este Ramo desde 1990.

## 7.1. Evolução dos perfis de carreira no Exército

Para avaliar o impacto nos perfis de carreira torna-se necessário efetuar análise de longo prazo. Para isso, começámos por comparar o perfil de carreira dos Chefes de Estado-Maior do Exército em funções entre 2002 e 2016, tendo como variáveis de análise o tempo de serviço e a idade (Figura 7).

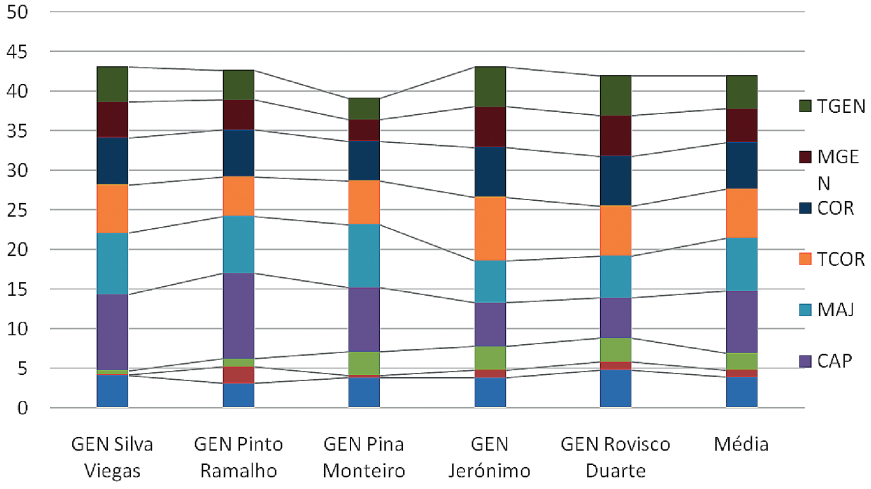



**Figura 7 – Perfil de carreira dos CEME – Tempo de serviço**

Fonte: Dados do autor baseados nas listas de antiguidades do Exército.

Considerando o tempo serviço, verifica-se uma evolução positiva no acesso aos postos de general, passando dos 35 anos de serviço do GEN Pinto Ramalho para os 32 do GEN Rovisco Duarte. Esta diferença encontra-se distribuída de forma equilibrada, refletindo-se na generalidade dos postos ao longo das respetivas carreiras.

Quando consideramos as datas de promoção aos postos em análise, verificámos que ocorreram já na década de 1990, refletindo a maior fluidez nas carreiras proporcionada pelos regimes transitórios implementados.

Se considerarmos a evolução na carreira em função da idade, (Figura 8) constatamos que o acesso aos postos superiores ocorreu em idades consideravelmente baixas e que foram reduzindo ao longo do tempo. Assim, o GEN Pina Monteiro foi promovido a TCOR com 42 anos, a COR com 47 e a MGEN com 52, enquanto o GEN Rovisco Duarte acedeu aos mesmos posto, respetivamente, com 37, 44 e 50 anos de idade.

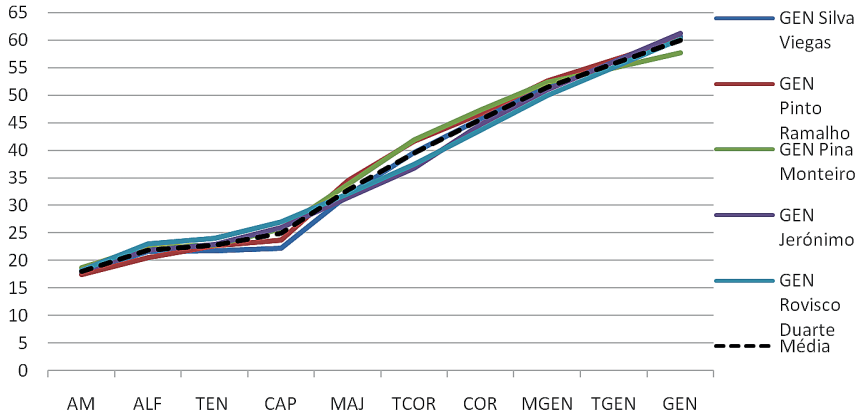



**Figura 8 – Perfil de carreira dos CEME – Idade**

Fonte: Dados do autor baseados nas listas de antiguidades do Exército.

Assim, verificamos que as alterações produzidas tiveram maior impacto nas carreiras dos oficiais que se encontravam no posto de MAJ quando os regimes especiais foram aprovados, libertando efetivos dos postos cujas promoções estavam dependentes da existência de vagas.

Para validar esta tendência, considerámos os perfis de carreira dos restantes oficiais superiores, tendo como referência os dados dos primeiros classificados da Arma de Infantaria, nomeadamente no que se refere ao tempo de serviço.

Os gráficos foram seccionados com base no posto atual para facilitar a análise, mas a linha de tendência (média) é comum aos três gráficos.

A análise dos dados permite-nos verificar que os cursos admitidos nos QP até 1986 mantiveram um perfil de carreira similar, com a promoção a MAJ a ocorrer com 15 anos de serviço, a TCOR com 19 e a COR com 26 (Figuras 9 a 11).

A partir do curso de 1987, estes indicadores revelam sinais de deterioração, com um forte aumento do tempo de permanência no posto de TCOR e com a promoção a COR a ocorrer já acima dos 30 anos de serviço.

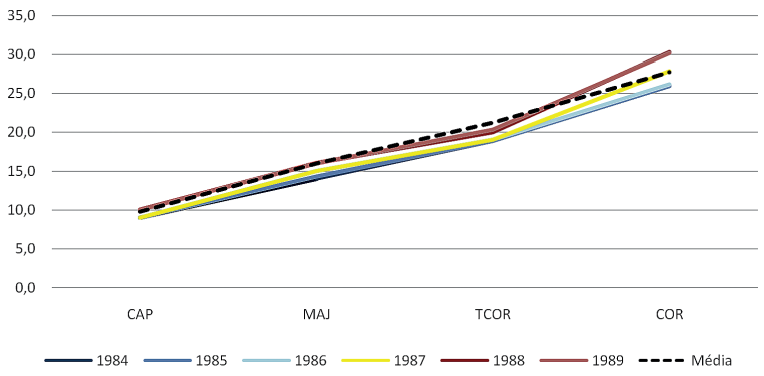



**Figura 9 – Perfis de carreira por ano de admissão ao QP (1984-1989)**

Fonte: Dados do autor baseados nas listas de antiguidades do Exército.

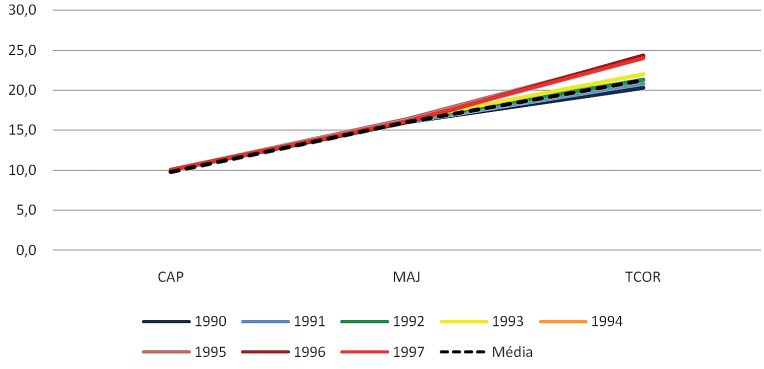



**Figura 10 – Perfis de carreira por ano de admissão ao QP (1990-1997)**

Fonte: Dados do autor baseados nas listas de antiguidades do Exército.

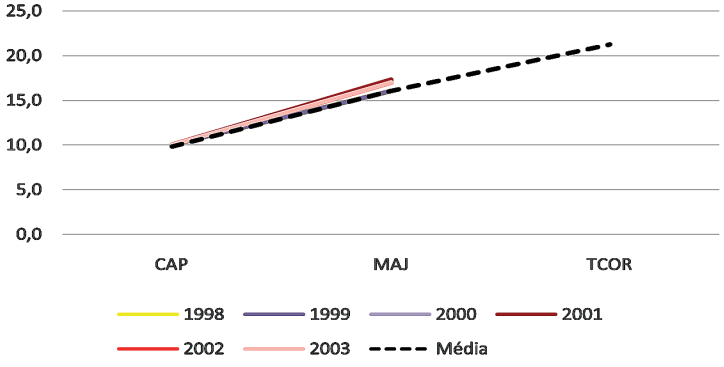



**Figura 11 – Perfis de carreira por ano de admissão ao QP (1998-2003)**

Fonte: Dados do autor baseados nas listas de antiguidades do Exército.

A tendência de bloqueio das carreiras continuou a agravar-se com os cursos de 1996 e 1997 a atingirem o posto de TCOR já com 24 anos de serviço, um acréscimo de 5 anos entre 10 cursos.

O cenário tende a piorar para os cursos mais recentes que atingiram o posto de MAJ com 17 anos de serviço.

Este constrangimento no regular fluxo das carreiras teve como génese o desequilíbrio na admissão de efetivos no final da década de 1980, como se pode constatar na Figura 12.

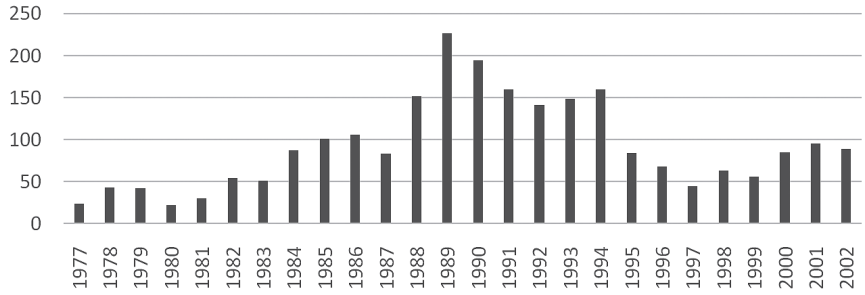



**Figura 12 – Oficiais do Exército no ativo a 31DEZ02, por ano de admissão ao QP**

Fonte: Dados do autor baseados nas listas de antiguidades do Exército.

## 7.2. Impacto dos efetivos existentes nas carreiras

Como vimos na subsecção anterior, os efetivos existentes podem constituir fator de constrangimento ao fluxo de carreiras, principalmente quando conjugado com a redução dos efetivos autorizados.

Assim, recorrendo mais uma vez ao caso do Exército, apresentamos de seguida uma análise da evolução dos efetivos autorizados, procurando antecipar o seu impacto nas carreiras.

Analisando os diversos diplomas que definiram os efetivos de oficiais do Exército (Figura 13), verificamos uma tendência de decréscimo bastante acentuada, destacando, por um lado, a redução significativa de efetivos nos postos mais elevados (TGEN e MGEN), decorrente da reforma da estrutura superior das Forças Armadas e, por outro, a redução de Capitães e subalternos ocorrida após a extinção do Serviço Efetivo Normal (SEN).

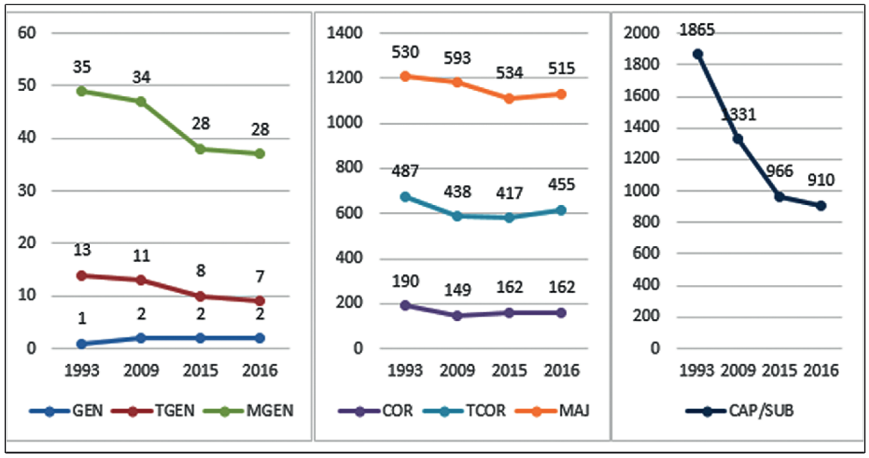



**Figura 13 – Evolução do número de vagas do Exército na estrutura das Forças Armadas**

Fonte: Adaptado de de MDN, 1993b, 2009a, 2009b, 2015a, 2015b).

No entanto, o impacto dos efetivos não se resume apenas à questão das vagas disponíveis nas Forças Armadas. Os principais constrangimentos derivam do facto do EMFAR de 2015 ter determinado que os mapas de efetivos passem a integrar os quantitativos máximos em funções fora das Forças Armadas (Figuras 14 e 15).

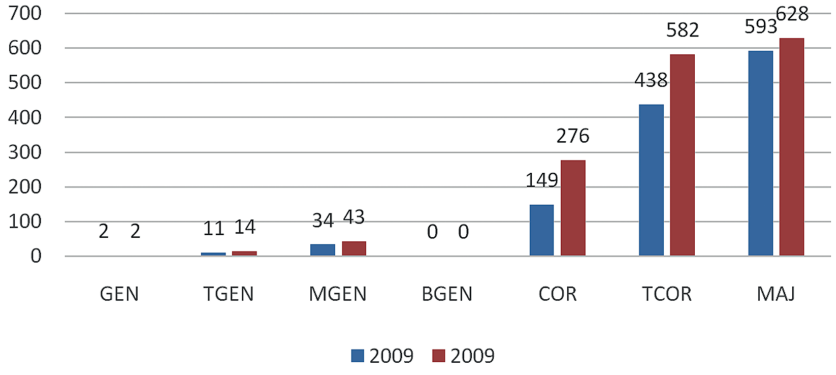



**Figura 14 – Comparação entre efetivos autorizados e existentes – 2009**

Fonte: Adaptado de MDN (2009b) e dados do autor baseados nas listas de antiguidades do Exército.

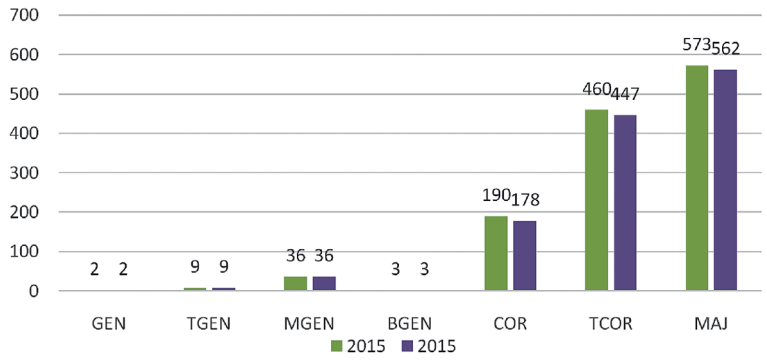



**Figura 15 – Comparação entre efetivos autorizados e existentes – 2015**

Fonte: Adaptado de MDN (2015a) e dados do autor baseados nas listas de antiguidades do Exército.

De facto, até à aprovação deste novo quadro normativo, o Exército recorria à colocação de militares fora da estrutura das Forças Armadas, por um lado, para aumentar o número de vagas e, por outro, como mecanismo de libertação de vagas que permitia a ocorrência de novas promoções, de que resultava um mapa de efetivos superior aos autorizados.

Com a entrada em vigor do novo Estatuto, este mecanismo foi eliminado, passando o mapa de efetivos a considerar também os cargos fora das Forças Armadas.

Assim, uma vez que as promoções passaram a estar condicionadas a este novo mapa de vagas, verificou-se uma redução real de efetivos nos postos superiores do Exército, conforme consta na Figura 16.

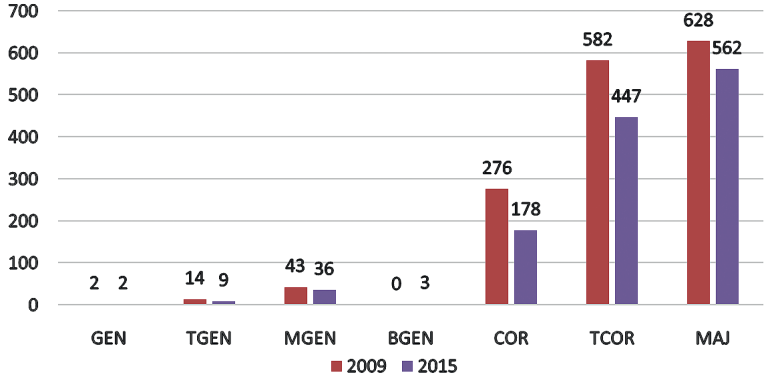



**Figura 16 – Comparação entre efetivos existentes – 2009 – 2015**

Fonte: Dados do autor baseados nas listas de antiguidades do Exército.

### 7.3. Impacto do aumento do tempo de serviço

De forma a avaliar o impacto do aumento do tempo de serviço e da eliminação dos mecanismos reguladores relativos à reserva voluntária, considerámos o universo de militares em estudo (2.935) e constatamos que, no período em apreço, 1.672 saíram da situação de ativo.

A Tabela 10 apresenta a estatística relativa ao tempo de serviço.

**Tabela 10 – Saídas do ativo no Exército (2002-2015)**

| Posto | < 20 | 20 - 31 | 31 - 36 | 36 - 40 | > 40 | Total | Tempo Médio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| TEN | 4 | 4 | 4 | | | 12 | 22,6 |
| CAP | 23 | 52 | 9 | 1 | 1 | 86 | 24,0 |
| MAJ | 9 | 218 | 197 | 34 | 2 | 460 | 30,2 |
| TCOR | 4 | 295 | 119 | 44 | 8 | 470 | 29,9 |
| COR | | 87 | 216 | 183 | 9 | 495 | 34,1 |
| MGEN | | 1 | 9 | 30 | 57 | 97 | 39,3 |
| TGEN | | | | | 49 | 49 | 43,8 |
| GEN | | | | | 3 | 3 | 47,3 |
| TOTAL | 40 | 657 | 554 | 292 | 129 | 1.672 | 31,9 |

Fonte: Dados do autor baseados nas listas de antiguidades do Exército.

A análise da tabela permite-nos concluir que só 25% das saídas ocorreram após 36 anos de serviço no ativo, ou seja, a maioria dos oficiais saiu do ativo utilizando um dos mecanismos de saída voluntária.

Ainda que consideremos como tempo completo as saídas ocorridas entre os 31 e os 36 anos de serviço[12], continuamos a ter um universo de 657 oficiais que saíram para a reserva voluntária antes de completar 36 anos de serviço ou, no mínimo, recorrendo aos mecanismos de majoração desse tempo de serviço. Esta opção apresenta prevalência nos postos de MAJ e TCOR, antecedendo, portanto, a promoção por escolha a COR.

Face a estes dados conclui-se que os mecanismos de saída voluntária assumiam um papel muito relevante na regulação de carreiras, dirimindo o excesso de efetivos no posto de TCOR e reduzindo os constrangimentos nos fluxos de carreira.

[12] O tempo na reserva conta como tempo de serviço para efeitos de reforma.

Por outro lado, facilmente se deduz o efeito do aumento do tempo de carreira para os 40 anos, agravado pela eliminação dos mecanismos de saída.

As alterações legislativas identificadas nas secções anteriores tiveram um impacto indelével nas carreiras dos Oficiais do Exército.

Assim, a um quadro legislativo flexível e permissivo na década de 1990 correspondeu uma grande fluidez nas carreiras e consequentemente a uma rápida ascensão aos postos superiores, com as promoções a oficial general a ocorrerem aos 50 anos de idade.

Esta ascensão, conjugada com o acréscimo de efetivos por curso e com a redução de vagas na estrutura superior das Forças Armadas conduziu a um processo inverso, com fortes constrangimentos no desenvolvimento das carreiras que se repercutem atualmente.

Cumulativamente, a inclusão das vagas relativas a cargos fora das Forças Armadas nos mapas de efetivos autorizados implicaram novos constrangimentos decorrentes da redução de lugares e da eliminação dos mecanismos de promoção fora do Ramo.

Assim, se aos constrangimentos identificados ao nível dos efetivos adicionarmos os efeitos da opção assumida no EMFAR de 2015 de realização de promoções com base no mérito, antecipamos facilmente uma tendência para o aumento de ocorrência de ultrapassagens.

Este fator pode assumir um efeito perverso quer ao nível da gestão de carreiras quer ao nível da gestão de recursos humanos, uma vez que o DL n.º 90/2015 eliminou os mecanismos de saída voluntária que poderiam garantir o necessário equilíbrio, deixando aos militares que se encontrarem bloqueados na carreira apenas duas vias: o abate aos QP (pouco aliciante face às atuais condições do mercado de trabalho e há falta de reconhecimento externo das habilitações dos militares) ou a permanência nos quadros sem quaisquer horizontes de carreira, com o consequente impacto negativo na IM.

Desta forma, consideramos confirmada a hipótese H3.1: O EMFAR de 2015, vai originar distorções significativas no perfil de carreira dos oficiais do Exército. Fica assim respondida a QD3: Qual o impacto das alterações legislativas e estatutárias na carreira militar dos oficiais das Forças Armadas?

## 8. CONCLUSÕES

Na presente investigação propusemo-nos identificar a estrutura e os mecanismos de gestão decorrentes do EMFAR de 1990, identificar e avaliar o impacto das alterações legislativas e estatutárias ocorridas e estimar as suas consequências.

Para responder à QD1 ("Qual foi o enquadramento estatutário base das carreiras militares?") recorremos à análise documental do quadro legislativo enquadrante e identificámos a estrutura de carreira e os respetivos mecanismos reguladores decorrentes do Estatuto de 1990, verificando a aplicação de um conjunto de medidas tendente a prolongar o tempo de carreira de forma equilibrada, através do aumento dos tempos mínimos de permanência nos postos inferiores.

Por outro lado, a adoção da modalidade de promoção por escolha aos postos de CTEN/MAJ e CMG/COR procurou fomentar a seleção em função do mérito, ao mesmo tempo que, através de mecanismos reguladores de carreira, garantia mecanismos de transição para a reserva atrativos para os militares preteridos.

Não obstante, uma análise ao subsequente desenvolvimento das carreiras permite concluir que, face ao elevado número de efetivos existentes, estes mecanismos se revelaram insuficientes, originando um bloqueio nas carreiras que foi dirimido por um conjunto de diplomas legais sucedâneos.

Na terceira e na quarta secções abordamos a QD2: Que alterações legislativas tiveram maior impacto na carreira dos oficiais das Forças Armadas no período em apreço? Para isso, identificámos as principais alterações legislativas na estrutura e nos mecanismos reguladores de carreira.

Contrariando as expectativas iniciais, verificámos a prevalência de normas de natureza não estatutária com impacto direto em matérias reguladas pelo EMFAR, com influência na carreira dos oficiais. Por outro lado, uma parte significativa das alterações estatutárias versaram sobre disposições transitórias e situações particulares, o que diverge do teor expectável para um diploma de natureza estatutário que deveria ser de aplicação geral, prospetivo e abarcar um conjunto de normas desejavelmente estáveis.

Por outro lado, o estudo permitiu identificar duas tendências legislativas distintas cujo ponto de inflexão ocorreu em 2005.

Assim, entre 1990 e 2005, a legislação publicada teve como objeto a racionalização de efetivos numa ótica de gestão equilibrada de carreiras, procurando dirimir os constrangimentos inerentes ao excesso de efetivos no QP.

A partir de 2005, na sequência do processo de reforma da Segurança Social e da crise orçamental e financeira, o objetivo passou a ser a redução da despesa pública através, por um lado, da redução de efetivos e, por outro, da eliminação de mecanismos reguladores de carreira como sejam as normas de transição voluntária para a reserva e para a reforma considerados mais favoráveis que os existentes no regime geral.

Por último, verificámos que o EMFAR de 2015 pretende mudar o paradigma de gestão de carreiras vigentes, consolidando a eliminação de mecanismos de carreiras aprovados pelos normativos sucedâneos ao EMFAR de 1999, alterando os perfis de carreira através do aumento do tempo de serviço para uma carreira projetada de 40 anos e promovendo mecanismos de seleção através da generalização da promoção por escolha, ao mesmo tempo que procura dirimir os constrangimentos expectáveis através da adoção de uma estrutura de carreira horizontal que sirva de mecanismo de saída para os militares preteridos.

Na quinta secção, recorremos a um estudo de caso, tendo por base o Exército, de modo a identificar as consequências dos diversos normativos nas carreiras e a estimar possíveis constrangimentos futuros.

Esta análise permitiu concluir que ao período de vigência de um quadro estatutário mais permissivo correspondeu uma excessiva fluidez das carreiras com uma rápida ascensão aos postos superiores que conjugada com o aumento do tempo de serviço e com a subsequente redução de efetivos autorizados nos postos superiores conduziu a fortes constrangimentos nos perfis de carreira cujo impacto real se está a verificar atualmente.

Por outro lado, este bloqueio das carreiras, conjugado com a aplicação dos normativos previstos no EMFAR de 2015 que potenciam a ocorrência de ultrapassagens, com o consequente impacto na coesão a ser maximizado pela eliminação dos mecanismos de saída e pela expectável baixa atratividade da carreira horizontal.

Desta forma, consideramos respondida a QC: Qual o impacto das alterações legais e estatutárias na estrutura das carreiras dos oficiais das Forças Armadas e nos mecanismos de gestão disponíveis?

Assim, o nosso estudo permite-nos concluir que as alterações legislativas apresentaram duas tendências distintas ao longo do tempo. Inicialmente, visaram a regulação dos fluxos de carreira, de que resultou uma rápida progressão e acesso dos oficiais aos postos superiores. Posteriormente, o foco passou para a redução de efetivos e da despesa pública, com as alterações

legislativas a eliminarem os mecanismos de transição para a reserva e reforma e a promoverem a reforma da estrutura superior das Forças Armadas.

Por fim, o EMFAR de 2015 promoveu alterações de fundo na estrutura e na regulação das carreiras, potenciando as promoções por mérito, promovendo a retenção de quadros através da eliminação de mecanismos de saída voluntária e restringindo os efetivos nos postos superiores, por via da inclusão dos cargos fora das Forças Armadas na lista de efetivos autorizados.

Para fazer face aos expectáveis constrangimentos de carreira decorrentes do novo quadro legal, criou a opção de carreira horizontal, ainda por legislar e cujo sucesso estará dependente da atratividade do novo regime.

Por último, como resultado da conjugação entre as alterações legislativas ocorridas, os efetivos existentes e os mapas de efetivos autorizados perspetivamos fortes constrangimentos ao regular desenvolvimento de carreiras nos próximos anos, situação que urge solucionar a bem da coesão das Forças Armadas.

Como recomendações de investigação futura sugerimos a abordagem aos diversos mecanismos reguladores de carreira, com enfase não apenas na carreira horizontal prevista no EMFAR, mas também num modelo de carreira vertical por áreas de especialização[13], aferindo a aceitabilidade dos diversos modelos pelos oficiais das Forças Armadas.

## BIBLIOGRAFIA

Alexandre, A.M.G., 2016. *Estruturação e gestão de carreiras em países amigos e aliados. Análise comparativa das mais recentes alterações em relação ao caso português*. Pedrouços: IUM.

AR, 1982. *Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (Lei n.º 29/82 de 11 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.

AR, 1987. *Lei do Serviço Militar (Lei n.º 30/87 de 7 de julho)*. Lisboa: Diário da República.

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

AR, 1991a. *Alteração, por ratificação, do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Lei n.º 27/91 de 17 de julho)*. Lisboa: Diário da República.

AR, 1991b. *Lei de alteração à Lei do serviço Militar (Lei n.º 22/91 de 19 de Junho)*. Lisboa: Diário da República.

AR, 1992. *Adopta medidas visando a racionalização dos efectivos militares (Lei n.º 15/92 de 5 de agosto)*. Lisboa: Diário da República.

[13] Por exemplo, o oficial, após o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) frequentaria um doutoramento e enveredava por uma carreira na área do ensino, podendo aspirar ao cargo de Diretor do IUM, no posto de VALM/TGEN.

AR, 1999. *Lei do Serviço Militar (Lei n.º 174/99 de 21 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

AR, 2000. *Primeira alteração, por apreciação parlamentar, do Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, que aprova o novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Lei n.º 25/2000 de 23 de agosto)*. Lisboa: Diário da República.

AR, 2005a. *Estabelece mecanismos de convergência do regime de protecção social da função pública com o regime geral da segurança social no que respeita às condições de aposentação e cálculo das pensões (lei n.º 60/2005 de 29 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.

AR, 2005b. *Orçamento do Estado para 2006 (Lei n.º 60-A/2005 de 30 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.

AR, 2005c. *Determina a não contagem do tempo de serviço para efeitos de progressão nas carreiras e o congelamento do montante de todos os suplementos remuneratórios de todos os funcionários, agentes e demais servidores do Estado (Lei n.º 43/2005 de 29 de agosto)*. Lisboa: Diário da República.

AR, 2006. *Altera a contribuição dos beneficiários dos subsistemas de saúde da Administração Pública (Lei n.º 53-D/2006 de 29 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.

AR, 2007. *Orçamento do Estado para 2008 (Lei n.º 67-A/2007 de 31 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.

AR, 2008a. *Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas (Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro)*. Lisboa: Diário da República.

AR, 2008b. *Orçamento do Estado para 2009 (Lei n.º 64-A/2008 de 31 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.

AR, 2008c. *Procede à sétima alteração ao Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, que aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Lei n.º 34/2008 de 23 de julho)*. Lisboa: Diário da República.

AR, 2010a. *Orçamento do Estado para 2011 (Lei n.º 55-A/2010 de 31 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.

AR, 2010b. *Orçamento do Estado para 2010 (Lei n.º 3-B/2010 de 28 de abril)*. Lisboa: Diário da República.

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

AR, 2012. *Primeira alteração à Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro (Orçamento do Estado para 2012), no âmbito da iniciativa para o reforço da estabilidade financeira (Lei n.º 20/2012 de 14 de maio)*. Lisboa: Diário da República.

AR, 2014. *Orçamento do Estado para 2015 (Lei n.º 82-B/20014 de 31 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.

AR, 2015. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (DL n.º 90/2015 de 29 de maio)*. Lisboa: Diário da República.

Bilhim, J.A.d.F., 2006. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.

Branco, A.M.M., 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*. Pedrouços: IESM.

Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press.

Caldeira, D.J.H., 2015. *A distribuição dos militares por ramo na ocupação de cargos/funções conjuntas*. Pedrouços: IESM.

Camara, P.B., Guerra, P.B. & Rodrigues, J.V., 2007. *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Costa, P.T.d.S., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas. Pressupostos e limites para uma reformulação do modelo normativo em vigor*. Pedrouços: IESM.

DGAP, 2003. *Glossário BDAP*. [Online] Available at: http://www.bdap.min-financas.pt/documentos/GlossarioBDAP.pdf [Accessed 24 março 2016].

Duarte, M.E., 2009. The psychology of life construction. *Journal of Vocational Behavior*, 75, pp.259-66.

Dutra, J.S., 1996. *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Hall, D.T., 1976. *Careers in organizations*. California: Goodyear.

Hall, D.T., 1996. *The career is dead, long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass.

IESM, 2015a. *Regras de apresentação e referenciação para os trabalhos escritos a realizar no IESM*. Pedrouços: IESM.

IESM, 2015b. *Trabalhos de Investigação (NEP ACA/010)*. Pedrouços: IESM.

Mateus, M.C., 2015. *O desenvolvimento da carreira dos oficiais das Forças Armadas*. Pedrouços: IESM.

MDN, 1990a. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (DL n.º 34-A/90 de 24 de janeiro)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 1990b. *Aprova os quadros de pessoal do Exército, da Força Aérea e da Marinha (DL n.º 259/90 de 17 de agosto)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 1992. *Altera o Estatuto dos Militares das Forças Armadas no sentido de o adaptar aos novos princípios relativos ao serviço efectivo normal e ao regime de contrato, bem como de estabelecer o regime de voluntariado (DL n.º 157/92 de 31 de julho)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 1993a. *Aprova os quadros de pessoal da Marinha, do Exército e da Força Aérea (DL n.º 202/93 de 3 de junho)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 1993b. *Aprova a Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas (DL n.º 48/93 de 26 de fevereiro)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 1994. *Extingue o Corpo de Tropas Pára-Quedistas e procede à activação do Comando de Tropas Aerotransportadas e da Brigada Aerotransportada Independente (DL n.º 27/94 de 5 de fevereiro)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 1997a. *Alteração ao EMFAR: Altera o regime de licença para férias e por casamento dos militares das Forças Armadas (DL n.º 175/97 de 22 de julho)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 1997b. *Fixa os quantitativos máximos dos militares dos quadros permanentes das Forças Armadas destinadas ao desempenho de cargos e funções fora dos respectivos ramos (Despacho n.º 9875/97 de 25 de outubro)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 1999. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (DL n.º 236/99 de 25 de junho)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 2000. *Aprova o Regulamento da Lei do Serviço Militar (DL n.º 289/2000 de 14 de novembro)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 2003. *Altera o Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, que aprova o EMFAR, e revoga os artigos 3.º, 5.º, 5.º-A, 6.º, 7.º, 31.º, 45.º, e 106.º do livro I, e os livros III e IV do EMFAR aprovado pelo Decreto-Lei n.º 34-A/90 (DL n.º 197-A/2003 de 30 de agosto)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 2005a. *Estabelece o regime jurídico da assistência na doença aos militares das Forças Armadas (DL n.º 167/2005 de 23 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 2005b. *Altera o Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, que aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (DL n.º 70/2005 de 17 de março)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 2005c. *Altera o Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, que aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas, modificando o regime da passagem à reserva e à reforma dos militares das Forças Armadas (DL n.º 166/2005 de 21 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 2006a. *Regula o preenchimento das vagas existentes no posto de tenente-general do quadro de pessoal do Exército, constante do mapa publicado em anexo ao Decreto-Lei n.º 202/93, de 3 de Junho (DL n.º 60/2006 de 21 de março)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 2006b. *Fixa os efectivos dos quadros permanentes dos ramos das Forças Armadas, na situação de reserva na efectividade de serviço para 2006 (Portaria n.º 1043/2006 de 23 de junho)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 2007a. *Altera o Estatuto dos Militares das Forças Armadas, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, aumentando o tempo mínimo de serviço efectivo na especialidade de piloto aviador de 8 para 12 anos (DL n.º 310/2007 de 11 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 2007b. *Altera o Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, que aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas, estabelecendo uma medida de promoção, com carácter excepcional, dos militares no posto de primeiro-sargento (DL n.º 330/2007 de 9 de outubro)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 2007c. *Grupo de Trabalho para a Reestruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas*. Relatório Final. MDN.

MDN, 2009a. *Fixa os efectivos de militares dos quadros permanentes, na situação de activo, integrados na estrutura orgânica da Marinha, do Exército e da Força Aérea (DL n.º 261/2009 de 28 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 2009b. *Aprova a Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas (DL n.º 234/2009 de 15 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 2009c. *Procede à sétima alteração ao Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, que aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) (DL n.º 59/2009 de 4 de março)*. Lisboa: Diário da República.

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

MDN, 2013. *Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas (Despacho 7527-A/2013 de 11 de junho)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 2015a. *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2015 (DL n.º 31/2015 de 4 de março)*. Lisboa: Diário da República.

MDN, 2015b. *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2016 (DL n.º 241/2015 de 15 de outubro)*. Lisboa: Diário da República.

MF, 1993. *Estabelece regras para o cálculo das pensões de novos subscritores da Caixa Geral de Aposentações (DL n.º 286/93 de 20 de agosto)*. Lisboa: Diário da República.

Moura, R.M.G.d., 2014. *Reestruturação de carreira dos Oficiais dos QP das FFAA Portuguesas. Análise comparativa com países aliados e amigos no âmbito da UE e da OTAN*. Pedrouços: IESM.

PCM, 1985. *Reestrutura as carreiras da função pública (DL n.º 248/85 de 15 de julho)*. Lisboa: Diário da República.

PCM, 1989a. *Estabelece princípios gerais de salários e gestão de pessoal da função pública (DL n.º 184/89 de 2 de junho)*. Lisboa: Diário da República.

PCM, 1989b. *Estabelece regras sobre o estatuto remuneratório dos funcionários e agentes da Administração Pública e a estrutura das remunerações base das carreiras e categorias nele contempladas (DL n.º 353-A/89 de 16 de outubro)*. Lisboa: Diário da República.

PCM, 2005a. *Aprova as orientações e medidas para reforçar a convergência e a equidade entre os pensionistas da CGA e os da SS e a garantir a sustentabilidade dos sistemas de protecção social (RCM n.º 110/2005 de 30 de junho)*. Lisboa: Diário da República.

PCM, 2005b. *Avaliação dos regimes especiais que consagram, para determinados grupos de subscritores da Caixa Geral de Aposentações, desvios às regras do Estatuto da Aposentação, por forma a convergirem com o regime geral (RCM n.º 111/2005 de 30 de junho)*. Lisboa: Diário da República.

PCM, 2013. *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma «Defesa 2020» (RCM n.º 26/2013 de 19 de abril)*. Lisboa: Diário da Républica.

Rocha, J.A.O., 1999. *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Santos, L.B.d. *et al.*, 2015. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.

Silveira, J.A.d.S., 2015. *A carreira militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestionária*. Pedrouços: IESM.

Super, D.E., 1980. A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), pp.282-98.

Vinagreiro, J., 2014. *Os reguladores de carreira na gestão vertical e horizontal de recursos humanos nas Forças Armadas. Novos mecanismos para uma reestruturação profissional*. Pedrouços: IESM.

## Apêndice A - Evolução dos quadros especiais

**Tabela 11 – Posto Máximo por Quadros Especiais – Marinha**

| Quadros Especiais | DL n.º 24-A/90 | Lei n.º 27/91 | DL n.º 27/94 | DL n.º 236/99 | DL n.º 197-A/2003 | DL n.º 90/2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Marinha | ALM | | | ALM | ALM | ALM |
| Engenheiros Navais | CALM | | | CALM | CALM | CALM |
| Administração Naval | CALM | | | CALM | CALM | CALM |
| Fuzileiros | CALM | | | CALM | CALM | CALM |
| Médicos Navais | CALM | | | CALM | CALM | CALM |
| Serviço Técnico | CMG | | | CMG | CMG | CMG |
| Técnicos Superiores Navais | - | - | - | CMG | CMG | CMG |
| Técnicos de Saúde | - | - | - | CMG | CMG | CMG |
| Músicos | CTEN | | | CFR | CFR | CFR |
| Farmacêuticos Navais | CMG | | | | | |
| Engenheiros Construtores Navais | 1) | | | | | |
| Engenheiros Maquinistas Navais | 1) | | | | | |
| Engenheiros de Material Naval | 1) | | | | | |
| Serviço Especial | 1) | | | | | |
| Oficiais Técnicos | 1) | | | | | |
| Serviço Geral | 2) | | | | | |

1) Quadro em extinção à data de entrada em vigor do EMFAR de 1990.

2) Quadro extinção por força do EMFAR de 1990.

**Fonte:** Adaptado de MDN (1990a, 1994, 1999, 2003) e de AR (1991a, 2015).

**Tabela 12 – Posto Máximo por Quadros Especiais – Exército**

| Quadros Especiais | DL n.º 24-A/90 [1)] | Lei n.º 27/91 | DL n.º 27/94 | DL n.º 236/99 | DL n.º 197-A/2003 | DL n.º 90/2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Infantaria | GEN | | | GEN | GEN | GEN |
| Artilharia | GEN | | | GEN | GEN | GEN |
| Cavalaria | GEN | | | GEN | GEN | GEN |
| Engenharia | GEN | | | GEN | GEN | GEN |
| Transmissões | GEN | | | GEN | GEN | GEN |
| Medicina | GEN | | | MGEN | MGEN | MGEN |
| Administração Militar | GEN | | | MGEN | MGEN | MGEN |
| Material | GEN | | | MGEN | MGEN | MGEN |
| Juristas | - | - | - | MGEN | MGEN | COR |
| Farmácia | COR | | | COR | COR | COR |
| Medicina Veterinária | COR | | | COR | COR | COR |
| Medicina Dentária | COR | | | COR | COR | COR |
| Superior de Apoio | - | - | - | COR | COR | COR |
| Exploração das Transmissões | COR | | | COR | COR | COR |
| Manutenção das Transmissões | COR | | | COR | COR | COR |
| Manutenção de Material | COR | | | COR | COR | COR |
| Pessoal e Secretariado | COR | | | COR | COR | COR |
| Transportes | COR | | | COR | COR | COR |
| Técnico de Saúde [5)] | COR | | | COR | COR | COR |
| Chefes de Bandas de Música | COR | | | TCOR | TCOR | TCOR |
| Cartografia | COR | | | | | |

**Tabela 12 – Posto Máximo por Quadros Especiais – Exército (cont.)**

| Quadros Especiais | DL n.º 24-A/90 1) | Lei n.º 27/91 | DL n.º 27/94 | DL n.º 236/99 | DL n.º 197-A/2003 | DL n.º 90/2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gestão de Recursos Humanos | MGEN | | | | | |
| Serviço Geral do Exército | 2) | | | | | |
| Quadro Técnico de Secretariado | 2) | | | | | |
| Quadro Especial de Oficiais | 3) | | | | | |
| Serviço Postal Militar | 3) | | | | | |
| Serviço Geral Paraquedista | - | - | 4) | | | |
| Enfermeira Paraquedista | - | - | 4) | | | |

1) Na redação do EMFAR de 1990, aos postos de GEN, TGEN e MGEN correspondem, respetivamente, GENQE, GEN, BRIG.
2) Quadro em extinção à data de entrada em vigor do EMFAR de 1990.
3) Quadro extinto por força do EMFAR de 1990.
4) Transitado da FAP à luz do DL n.º 27/94 de 5 de fevereiro, entrando de imediato em extinção.
5) Quadro redenominado pelo EMFAR de 2015. Na redação anterior era designado por Técnico de Enfermagem, Diagnóstico e Terapêutica (TEDT).

Fonte: Adaptado de MDN (1990a, 1994, 1999, 2003) e de AR (1991a, 2015).

**Tabela 13 – Posto Máximo por Quadros Especiais – FAP**

| Quadros Especiais | DL n.º 24-A/90 [1)] | Lei n.º 27/91 | DL n.º 27/94 | DL n.º 236/99 | DL n.º 197-A/2003 | DL n.º 90/2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pilotos Aviadores | GEN | | | GEN | GEN | GEN |
| Engenheiros Aeronáuticos | MGEN | | | MGEN | MGEN | MGEN |
| Engenheiros de Aeródromos | MGEN | | | MGEN | MGEN | MGEN |
| Engenheiros Eletrotécnicos | MGEN | | | MGEN | MGEN | MGEN |
| Médico | MGEN | | | MGEN | MGEN | MGEN |
| Administração Aeronáutica | MGEN | | | MGEN | MGEN | MGEN |
| Juristas | MGEN | | | MGEN | MGEN | MGEN |
| Psicólogos | - | - | - | - | MGEN | MGEN |
| Engenheiros de Informática | MGEN | | | | | |
| Navegadores | TCOR | COR | | COR | COR | COR |
| Técnicos de Operações de Comunicações e Cartografia | TCOR | COR | | COR | COR | COR |
| Técnicos de Operações de Meteorologia | TCOR | COR | | COR | COR | COR |
| Técnicos de Operações de Circulação Aérea e Radar de Tráfego | TCOR | COR | | COR | COR | COR |
| Técnicos de Operações de Deteção e Conduta de Intercepção | TCOR | COR | | COR | COR | COR |
| Técnicos de Manutenção de Material Aéreo | TCOR | COR | | COR | COR | COR |
| Técnicos de Manutenção de Material Terrestre | TCOR | COR | | COR | COR | COR |
| Técnicos de Manutenção de Material Eletrotécnico | TCOR | COR | | COR | COR | COR |
| Técnicos de Manutenção de Armamento e Equipamento | TCOR | COR | | COR | COR | COR |
| Técnicos de Manutenção de Infraestruturas | TCOR | COR | | COR | COR | COR |

**Tabela 13 – Posto Máximo por Quadros Especiais – FAP (cont.)**

| Quadros Especiais | DL n.º 24-A/90 [1)] | Lei n.º 27/91 | DL n.º 27/94 | DL n.º 236/99 | DL n.º 197-A/2003 | DL n.º 90/2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Técnicos de Abastecimento | TCOR | COR | | COR | COR | COR |
| Técnicos de Informática | TCOR | COR | | COR | COR | COR |
| Técnicos de Pessoal e Apoio Administrativo | TCOR | COR | | COR | COR | COR |
| Técnicos de Saúde | TCOR | COR | | COR | COR | COR |
| Polícia Aérea | TCOR | COR | | COR | COR | COR |
| Chefes de Banda de Música | TCOR | COR | | TCOR | TCOR | TCOR |
| Pilotos[2)] | TCOR | COR | | | | |
| Paraquedistas | MGEN | | 5) | | | |
| Serviço Geral Paraquedista | TCOR | COR | 4) | | | |
| Serviço Geral | 3) | | | | | |
| Enfermeira Paraquedista | 3) | | 4) | | | |

1) Na redação do EMFAR de 1990, aos postos de GEN, TGEN e MGEN correspondem, respetivamente, GENQE, GEN, BRIG.

2) Quadro extinto por força do DL n.º 202/93 de 3 de junho.

3) Quadro extinto por força do EMFAR de 1990.

4) Transitado para o Exército à luz do DL n.º 27/94 de 5 de fevereiro.

5) Quadro extinto por força do DL n.º 27/94 de 5 de fevereiro.

Fonte: Adaptado de MDN (1990a, 1994, 1999, 2003) e de AR (1991a, 2015).

## Apêndice B - Efetivos

**Tabela 14 – Evolução do quadro orgânico de pessoal do Exército**

| | DL n.º 259/90 | DL n.º 202/93 | DL n.º 60/06 | DL n.º 261/09 | DL n.º 211/12 | DL n.º 211/12* | DL n.º 31/15 | DL n.º 241/15 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| GEN | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| TGEN | 18 | 11 | 8 | 8 | 6 | 6 | 6 | 5 |
| MGEN | 28 | 25 | 25 | 24 | 21 | 21 | 18 | 12 |
| BGEN | | | | | | | 2 | 8 |
| COR | 175 | 161 | 161 | 120 | 131 | 112 | 122 | 122 |
| TCOR | 330 | 398 | 398 | 349 | 362 | 349 | 247 | 285 |
| MAJ | 490 | 530 | 530 | 593 | 577 | 577 | 375 | 356 |
| CAP | 1800 | 1827 | 1827 | 1292 | 1426 | 840 | 515 | 452 |
| TEN | | | | | | | 390 | 397 |
| ALF | | | | | | | | |

* O DL n.º 211/2012 de 21 de setembro definiu os efetivos para 2012 e 2013

Fonte: Adaptado de MDN (1990b, 1993a, 2006b, 2009a, 2012, 2015a, 2015b).

**Tabela 15 – Evolução dos efetivos do Exército na orgânica das Forças Armadas**

| | 1993 | 2009 | 2015 | 2016 |
|---|---|---|---|---|
| GEN | 1 | 2 | 2 | 2 |
| TGEN | 13 | 11 | 8 | 7 |
| MGEN | 35 | 34 | 25 | 18 |
| BGEN | 0 | 0 | 3 | 10 |
| COR | 190 | 149 | 162 | 162 |
| TCOR | 487 | 438 | 417 | 455 |
| MAJ | 530 | 593 | 534 | 515 |
| CAP | 1865 | 1330 | 575 | 512 |
| TEN | | | 391 | 398 |
| ALF | | | | |

Fonte: Adaptado de MDN (1993a, 2009a, 2015a, 2015b).

**Tabela 16 – Efetivos totais autorizados para o Exército – 2015 e 2016**

| | 2015 | | | 2016 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Forças Armadas | Fora das Forças Armadas | Total | Forças Armadas | Fora das Forças Armadas | Total |
| GEN | 2 | | 2 | 2 | | 2 |
| TGEN | 8 | 1 | 9 | 7 | 1 | 8 |
| MGEN | 25 | 11 | 36 | 18 | 10 | 28 |
| BGEN | 3 | | 3 | 10 | | 10 |
| COR | 162 | 28 | 190 | 162 | 28 | 190 |
| TCOR | 417 | 43 | 460 | 455 | 47 | 502 |
| MAJ | 534 | 39 | 573 | 515 | 45 | 560 |
| CAP | 575 | 8 | 583 | 512 | 14 | 526 |
| TEN / ALF | 391 | 3 | 394 | 398 | 5 | 403 |

Fonte: Adaptado de MDN (2015a, 2015b).

# ESTUDO 7

## A MOBILIDADE ATIVO-RESERVA-REFORMA E A GESTÃO DAS CARREIRAS DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS. PRESSUPOSTOS E LIMITES PARA UMA REFORMULAÇÃO DO MODELO NORMATIVO EM VIGOR

## *ACTIVE DUTY-RESERVES-RETIREMENT MOBILITY AND CAREER MANAGEMENT FOR PORTUGUESE ARMED FORCES PERSONNEL. ASSUMPTIONS AND LIMITATIONS OF A REFORMULATION OF THE REGULATORY MODEL IN FORCE*

**Paulo Tomás de Sousa Costa**
Instituto Universitário Militar
Investigador Integrado do CIDIUM
Lisboa, Portugal
paulo.sousa.costa@gmail.com

**Ponto prévio**

A investigação que a seguir se apresenta, intitulada "*A mobilidade ativo-reserva--reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas. Pressupostos e limites para uma reformulação do modelo normativo em vigor*" foi elaborada em 2014 no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General 2013/2014. Na altura, o enquadramento normativo em vigor era o EMFAR 1999, com as oito alterações que entretanto tinha sofrido.

O EMFAR 1999 é revogado pelo EMFAR 2015, atualmente em vigor. Embora a "*… linha de ação principal da presente alteração legislativa ser a otimização da utilização dos efetivos militares tendo em conta as necessidades do serviço efetivo, o propósito fundamental do Estatuto assenta na valorização da carreira militar e na salvaguarda das suas especificidades.*" (Ministério da Defesa Nacional, 2015, p. 3198). Assim, otimiza-se "*…o desenvolvimento da carreira militar para um horizonte temporal de 40 anos de tempo de serviço militar, com as consequentes adaptações dos tempos mínimos nos*

*postos e aumento dos limites de idade de passagem à reserva. Com este mesmo fim, são fixadas condições mais restritivas de passagem à reserva, nomeadamente o fim da possibilidade de requerer a passagem a esta situação a partir dos 20 anos de tempo de serviço militar.*" (p. 3199), e no âmbito da reforma "*…e numa aproximação ao regime geral da aposentação, o Estatuto prevê também o aumento para os 66 anos como a idade de passagem obrigatória para a situação de reforma dos militares das Forças Armadas.*" (p. 3199).

Finalmente, "*…e no sentido de tornar a reserva num instrumento mais flexível e adequado às necessidades das Forças Armadas e do país, é prevista a possibilidade dos militares na situação de reserva fora da efetividade de serviço serem convocados para o desempenho de cargos ou exercício de funções de interesse público no âmbito das missões das Forças Armadas em organismos do Estado, fora da estrutura e da tutela da defesa nacional, na sua área de residência.*"

Assim, este trabalho de investigação individual é elaborado numa altura em que o enquadramento legal era completamente diferente do que é hoje. No entanto, a investigação analisou 4 modelos dos quais um deles não difere muito da situação estatutária que assistimos hoje.

De facto, o Modelo D apresentado, baseado naquilo que é a realidade em alguns países, prevê que o militar mantém-se no ativo até atingir a idade da reforma, aos 66 anos, podendo no entanto requerer a passagem à reforma com 60 anos de idade e 40 anos de serviço; se desejar sair antes, poderá fazê-lo, sendo abatido aos quadros. A situação estatutária que o EMFAR 2015 trouxe é a de que se elimina a possibilidade de requerer a passagem à reserva com 20 anos ou mais anos de serviço militar e aumenta o tempo de serviço militar necessário para declarar a passagem à reserva dos 36 para os 40 anos, mantendo os 55 anos de idade.

Em síntese, a diferença que existe entre o Modelo D e a situação atual é a de que há um tempo de reserva de 5 anos entre os 55 anos e os 60 anos de idade. Assim, poderá dizer-se que esta investigação mantém a atualidade porque um dos modelos escolhidos não difere substancialmente da situação atual. No final da apresentação desta investigação, far-se-á uma análise crítica ao modelo atualmente em vigor face às conclusões e recomendações da presente investigação.

**Resumo**

A carreira dos militares tem sofrido mudanças ao longo dos tempos, através de sucessivas alterações ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas. Uma das componentes da carreira, a mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma tem igualmente sofrido algumas alterações, mas o conceito de reserva tem-se mantido inalterável, continuando a ser olhada como uma transição entre o ativo e a reforma.

Os novos tempos exigem que pelo menos se olhe para a reserva de modo diferente, em que possa ter um outro papel, como por exemplo o aproveitamento da experiência dos militares naquela situação em tarefas na sociedade civil.

Neste estudo apresenta-se uma proposta de modelo diferente do que existe hoje nas Forças Armadas seguindo uma metodologia baseada em quatro fases: numa primeira fase, analisa-se o "estado da arte" das carreiras dos militares das Forças Armadas, com relevo para a mobilidade ativo-reserva-reforma, identificando aspetos positivos e eventuais insuficiências do modelo português; numa segunda fase analisam-se modelos de alguns países da União Europeia; posteriormente identificam-se critérios gerais e específicos que permitem melhorar a mobilidade indicada e são concebidos modelos alternativos; finalmente, com os critérios identificados, procede-se à escolha do modelo através de uma análise multicritério, recorrendo a uma abordagem MACBETH, mecanismo de apoio à tomada de decisão que permite avaliar as opções tendo em conta múltiplos critérios.

Uma vez escolhido o modelo, o presente estudo termina com propostas de linhas de ação que permitem a sua implementação.

**Palavras-chave:** carreira militar, Forças Armadas, mobilidade ativo-reserva-reforma, modelo, multicritério.

***Abstract***

*The military career has undergone changes over time thanks to the successive modifications made to the Statute of the Armed Forces Military Personnel. One of the components of the military career, mobility between active duty, reserve and retirement, has also undergone some changes, although the concept of 'reserve' has remained unchanged and continues to be seen as a transition between active duty and retirement.*

*The new times demand that the concept of reserve should at least be examined from a different angle, such as employing reserve military personnel in the tasks of civil society, taking advantage of their professional experience.*

*This study aims to present a proposal for a model different from the one currently in force in the Armed Forces, using the following methodology: first, the "state of the art" of the military career in the Armed Forces is analysed, with special focus on the mobility between active duty and reserves, identifying positive aspects and possible weaknesses in the Portuguese model; next, the models used in other European Union countries are analysed; subsequently, general and specific criteria to improve mobility are identified and alternative models are designed; finally, using the criteria previously identified, a model is chosen through a multicriteria analysis, using a support methodology to the*

*decision-making process that allows for an evaluation of different possibilities while taking into account multiple criteria – the MACBETH approach.*

*The model having been chosen, this study concludes by proposing courses of action that allow for its implementation.*

***Keywords**: career, Armed Forces, active duty – reserve – retirement mobility, model, multi-criteria.*

# 1. INTRODUÇÃO

*"A mente que se abre a uma nova ideia jamais volta ao seu tamanho original."*
*Albert Einstein*

## 1.1. Enunciado do tema e contexto da investigação

### 1.1.1. Enunciado do tema

Esta investigação tem como tema *"A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas. Pressupostos e limites para uma reformulação do modelo normativo em vigor"* e insere-se no âmbito da gestão de recursos humanos (GRH) que se desenvolve nas Forças Armadas (FFAA), mais concretamente no planeamento e na gestão das carreiras dos militares. Considera-se esta investigação de vital importância para os militares e para a Instituição Militar, a qual se acentua face às mais recentes alterações ao enquadramento normativo.

### 1.1.2. Contexto da investigação

Ao longo dos últimos anos, a carreira dos militares das FFAA tem sofrido mudanças através de alterações ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR). Abordando os últimos 15 anos, são exemplos o EMFAR 90 e o EMFAR 99, ambos com alterações produzidas posteriormente. Mais recentemente, foi aprovada a Reforma Estrutural da Defesa Nacional e das Forças Armadas designada por Reforma «Defesa 2020», onde é determinada a *"elaboração de propostas de lei, a apresentar pelo Governo à Assembleia da República, respeitantes, designadamente, (…), à Lei de Bases da Condição Militar, bem como à revisão do Estatuto dos Militares das Forças Armadas"* (Presidência do Conselho de Ministros, 2013b, p. 2287); por Despacho do Ministro da Defesa Nacional, é aprovada a Diretiva Ministerial para a Reforma Estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas, na qual é calendarizada esta tarefa (Ministro da Defesa Nacional, 2013, pp. 18986-(1-4)).

Embora tenham havido mudanças ao longo dos últimos anos, a mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma não tem sofrido alterações de maior, e no caso específico da reserva, o seu conceito básico tem-se mantido inalterável. De facto, a reserva continua a ser olhada como uma situação de transição entre o ativo e a reforma, na qual os militares podem manter-se na atividade do serviço, se assim o pretenderem e se forem autorizados, ou na qual os militares poderão permanecer fora da efectividade do serviço aguardando apenas a sua passagem à reforma, embora nesta situação possam ser chamados à efetividade

do serviço. Nunca se operacionalizou uma alternativa, diferente, inovadora e indo ao encontro de outras oportunidades emergentes na sociedade civil, como sejam a utilização de militares na reserva em tarefas naquela mesma sociedade civil, aproveitando toda a sua experiência profissional de décadas ao serviço das FFAA.

Pretende-se, assim, com esta investigação, analisar o "estado da arte" das carreiras dos militares das FFAA, sob o ponto de vista da mobilidade ativo-reserva-reforma, identificando aspetos positivos e eventuais insuficiências, analisar aquilo que se faz em outros países, designadamente da União Europeia (UE), identificar princípios e critérios objetivos que permitam melhorar a mobilidade indicada e, finalmente, reavaliado o atual modelo, equacionar a possibilidade de revê-lo por forma a que responda a esta necessidade de melhoria na mobilidade ativo-reserva-reforma.

## 1.2. Justificação do estudo

De acordo com Van Maanen *"…a carreira é um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço e que pode ser seguido por alguém"* (1977, cit. por Dutra, 1996, p. 16) e, quando falamos em administração de carreiras, Dutra refere que *"…este conceito tem variado em função das estruturas e estratégias organizacionais predominantes, defendendo que em estruturas mais hierarquizadas e com maior rigidez organizacional, a carreira está vinculada à estrutura, sendo a organização a estabelecer, de forma unilateral, as necessidades de quadro e as oportunidades."* (p. 18). Nesse sentido, um dos aspetos mais prementes das carreiras dos militares das FFAA prende-se com a mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma. Analisar e encontrar a melhor solução para a situação de reserva dos militares é, sem dúvida, um desafio nos tempos de hoje. E o desafio prende-se essencialmente com a situação que se vive atualmente no País. Há toda uma série de fatores que justifica o desenvolvimento do presente estudo:

– Temos uma população envelhecida, havendo mais pensionistas do que reformados com mais de 65 anos de idade e havendo cada vez menos contribuintes ativos para o sistema de segurança social – este é um problema real que exige que o País o resolva como um todo;

– A especificidade das FFAA exige que os militares desenvolvam a sua atividade com idade mais jovem, como sejam a capacidade de executar as tarefas de cariz estritamente militar (*e.g.*, missões de treino operacional e combate), não se coadunando o seu desempenho com idades avançadas – esta é uma situação real que exige ser tida em consideração;

– A especificidade militar exige uma salvaguarda face a realidades nacionais diferentes – a preservação da função / "Condição Militar" é um aspeto que deve ser consolidado, o que não pode ser dissociado do conceito de reserva e que deve ser objeto de definição e de adequada comunicação para fazer passar externamente a ideia;

– Os militares mais velhos, que não têm a capacidade de executar as tarefas específicas referidas anteriormente, estão no entanto perfeitamente aptos para continuarem a ser úteis no mercado de trabalho, desempenhando tarefas dentro da sociedade civil, aproveitando toda a sua experiência profissional de décadas ao serviço das FFAA – o reconhecimento da existência de uma mais-valia no aproveitamento dos militares, que não podem continuar no ativo, para o desempenho de funções na sociedade civil;

– Finalmente, haverá outro tipo de missões (*e.g.*, missões de cooperação técnico-militar) que não exigem o seu exercício por militares no ativo e que poderão perfeitamente ser desempenhadas por militares na reserva na efetividade do serviço – a forma de melhor aproveitar os militares neste desempenho merece, igualmente, um estudo aprofundado.

Outros exemplos poderão ser identificados, neste momento de especial relevância para as FFAA. Por tudo isto, pela importância de que o assunto se reveste, entende-se que o tema em apreço é muito oportuno. Como refere Martins, gerir a carreira "é tomar decisões adequadas e solucionar problemas relativos à vida profissional, processo esse que envolve um constante embate entre desejos e possibilidades, custos e benefícios." (2010, p. 32), referência que tão bem se aplica à necessidade de desenvolver este estudo.

## 1.3. Objeto de estudo e sua delimitação

### 1.3.1. Objeto de estudo

Este trabalho de investigação centra-se no planeamento e na gestão das carreiras dos militares, refletindo num dos seus aspetos críticos, a "mobilidade ativo-reserva-reforma", crucial no planeamento / estruturação e desenvolvimento de qualquer carreira e, por maioria de razão, em contexto militar. Pretende-se reavaliar o atual modelo face ao contexto interno e externo e, depois, equacionar a hipótese de revê-lo e finalmente propor um modelo alternativo que melhore a mobilidade ativo-reserva-reforma, acompanhado de linhas de ação para a sua implementação.

### 1.3.2. Delimitação do tema

Face à grande abrangência do tema *"gestão das carreiras dos militares"* foram definidos alguns critérios de delimitação da investigação, a saber:

– **Conformidade com o objeto do estudo**, *"mobilidade ativo-reserva--reforma"*, por forma a centrar a investigação e aprofundar a análise;

– **Limite temporal**, optando-se por analisar toda a legislação aprovada desde o EMFAR de 1999;

–**Universo de países para analisar e comparar**, limitando a pesquisa aos países da UE, num número máximo de cinco, tendo a escolha recaído sobre a Alemanha, a Espanha, a França, a Holanda e o Reino Unido[1].

## 1.4. Objetivos da investigação

Para a presente investigação foram definidos um objetivo geral (OG) e três objetivos específicos (OE), indicados no Quadro 1.

**Quadro 1 – Objetivo geral e objetivos específicos.**

| | |
|---|---|
| **OG** | ***Contribuir para a reformulação do modelo de carreiras nas FFAA centrado num dos seus aspetos críticos, a mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma, a partir da identificação de problemas e disfunções diagnosticados, propondo eventuais alterações a introduzir e linhas de ação para as implementar.*** |
| **OE 1** | Identificar o "estado da arte" da carreira dos militares das FFAA portuguesas, analisando os principais conceitos e normativos no que respeita à mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma, e identificando o atual papel e o real valor da reserva (distinguindo entre efetividade e fora da efetividade de serviço) enquanto instrumento de gestão vertical e horizontal de carreiras dos militares das FFAA. |
| **OE 2** | Analisar e comparar com outras realidades em países da UE, como por exemplo a Alemanha, a Espanha, a França, a Holanda e a Inglaterra, avaliando os seus modelos e identificando problemas existentes e opções para a sua resolução. |
| **OE 3** | Identificar critérios a aplicar ao modelo de carreiras militares nacional para melhorar o atual modelo em vigor nas FFAA no que respeita à mobilidade ativo-reserva-reforma tendo em conta as necessidades da Instituição Militar, os recursos financeiros disponíveis e as expetativas individuais dos militares, apresentando uma proposta concreta de modelo normativo, associado a linhas de ação para o implementar. |

[1] A pesquisa incidiu igualmente nos Estados Unidos. Por razões de espaço optou-se por retirar este país, mantendo-se na Bibliografia todos os documentos consultados e a entrevista realizada com o adido americano acreditado em Portugal, o COR USAF William G. Hampton.

## 1.5. Procedimento metodológico

A metodologia utilizada é a estabelecida nas Normas de Execução Permanente / Académicas (NEP/ACA) n.º 10, de fevereiro de 2013 e n.º 18, de julho de 2012, do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM). O percurso metodológico segue genericamente as sete etapas do método científico descrito por Quivy e Campenhoudt (2005), apoiadas numa *"abordagem hipotético--dedutiva"*, que se pretende ainda *"aplicada"*.

O procedimento metodológico assenta em três fases, sintetizadas na Figura 1.

A fase 1 corresponde à análise documental do modelo atual e às entrevistas preliminares e exploratórias. É, ainda, nesta fase, que são deduzidas as questões central (QC) e derivadas (QD), bem como as hipóteses (Hip) a partir das quais são desenvolvidas as atividades conducentes à investigação.

A fase 2 corresponde à pesquisa bibliográfica, revisão da literatura, entrevistas e questionários aos adidos dos países anteriormente identificados e a inquéritos por entrevista a especialistas de reconhecido mérito. Nesta fase executa-se toda a pesquisa e diagnóstico.

A fase 3 corresponde ao tratamento dos dados, interpretação dos resultados e respetivas conclusões, por forma a propor soluções materializadas em recomendações para um modelo de gestão de carreiras que reflita de uma forma mais vantajosa a "mobilidade ativo-reserva-reforma".

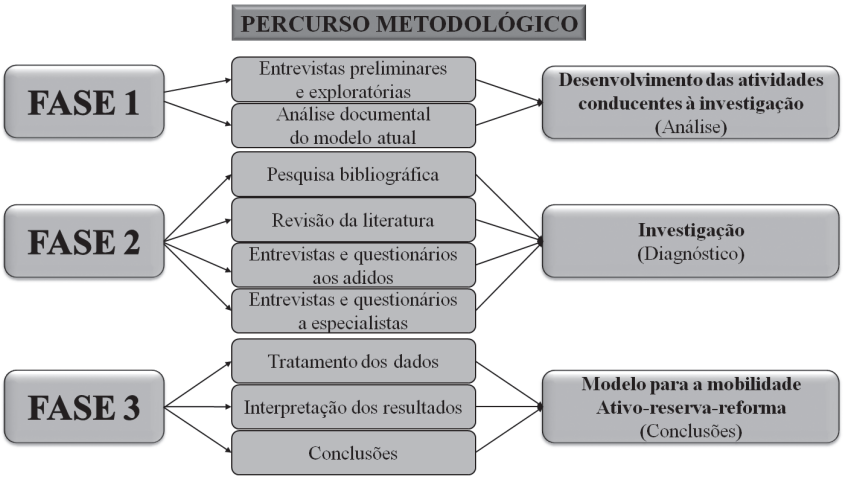



**Figura 1 – Fases do percurso metodológico.**

Deste percurso metodológico destacam-se, como referido, a QC, as QD e as Hip, plasmadas no Quadro 2, que foram elaboradas de acordo com o objeto do estudo e sua delimitação e com os objetivos da investigação.

**Quadro 2 – Questão central, questões derivadas e hipóteses.**

| | |
|---|---|
| **QC** | ***Em que medida se pode ajustar o atual modelo de carreiras para uma mobilidade ativo-reserva-reforma que salvaguarde as necessidades da Instituição Militar, que seja compatível com os recursos financeiros disponíveis e que vá ao encontro das expectativas individuais dos militares?*** |
| **QD 1** | *Em que medida o atual modelo de carreiras assegura uma mobilidade ativo-reserva-reforma que salvaguarde as necessidades da Instituição Militar, que seja compatível com os recursos financeiros disponíveis e que vá ao encontro das expectativas individuais dos militares?* |
| **Hip 1** | O atual modelo de carreiras, no que respeita à mobilidade ativo-reserva-reforma, salvaguarda parcialmente as necessidades da Instituição Militar, mas não é compatível face aos recursos financeiros disponíveis e apresenta algumas limitações em relação às expetativas individuais dos militares. |
| **QD 2** | *De que forma os países da UE abordam a problemática da mobilidade ativo-reserva-reforma nos respetivos modelos de carreira e que diferenças substanciais se identificam em relação ao modelo nacional em vigor?* |
| **Hip 2** | Os modelos de carreira adotados pelos países da UE contemplam medidas diferentes das existentes no modelo em vigor nas FFAA portuguesas, designadamente em relação ao ingresso numa atividade profissional fora das FFAA. |
| **QD 3** | *Que critérios aplicáveis ao modelo de carreiras podem ser adotados para alterar a mobilidade ativo-reserva-reforma, salvaguardando as necessidades da Instituição Militar, tornando-a compatível com os recursos financeiros disponíveis e indo ao encontro das expectativas individuais dos militares?* |
| **Hip 3** | Os critérios adotados para melhorar a mobilidade ativo-reserva-reforma dos militares das FFAA portuguesas são sobretudo de cariz estrutural, mas também de cariz gestionário e podem ser implementados através de mecanismos de natureza legislativa e de procedimentos internos. |

## 1.6. Organização do estudo

O trabalho está organizado em três partes, para além da introdução e das conclusões.

Na primeira parte identifica-se o "estado da arte" da carreira dos militares das FFAA portuguesas, nomeadamente em relação ao papel e ao real valor da reserva (distinguindo entre efetividade e fora da efetividade de serviço) e focalizando-nos na descrição e avaliação da mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma dos militares das FFAA portuguesas.

Na segunda parte faz-se uma análise comparada de outras realidades em países da UE.

Na terceira e última parte identificam-se critérios objetivos que permitem melhorar a mobilidade ativo-reserva-reforma e apresenta-se uma proposta concreta de modelo renovado para esta mobilidade.

As conclusões traduzem as grandes linhas de orientação e as linhas de força para uma reformulação do modelo normativo no que concerne a esta mobilidade ativo-reserva-reforma.

A estrutura guia para a investigação é apresentada na Figura 2.

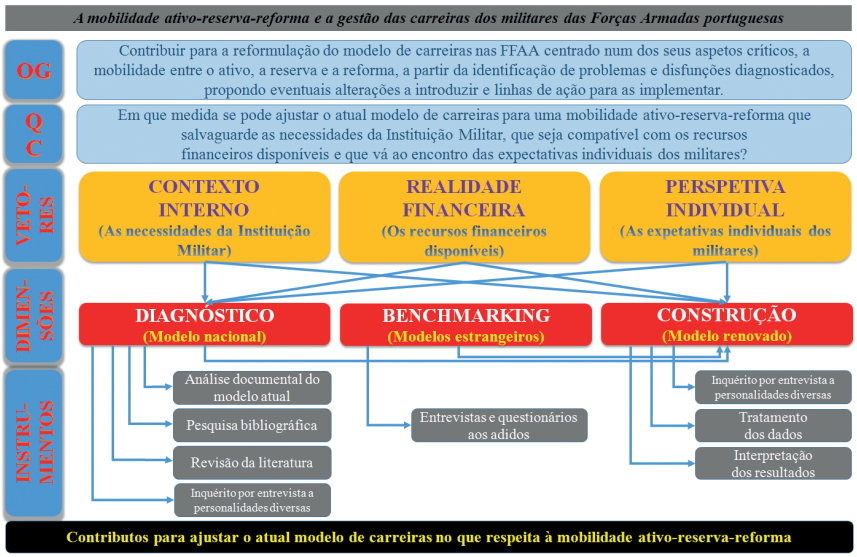



**Figura 2 – Estrutura guia para a investigação.**

Como conceitos estruturantes desta investigação foram identificados os seguintes:

– **Ativo** – Situação do militar que se encontra afeto ao serviço efetivo ou em condições de ser chamado ao seu desempenho e não tenha sido abrangido pelas situações de reserva ou de reforma (Ministério da Defesa Nacional, 1999);

– **Reforma** – Reforma é a situação para que transita o militar, no ativo ou na reserva, que seja abrangido pelo disposto no artigo 159.º do EMFAR (Ministério da Defesa Nacional, 1999);

– **Reserva** – Situação para que transita o militar do ativo quando verificadas as condições estabelecidas no EMFAR, mantendo-se, no entanto, disponível para o serviço (Ministério da Defesa Nacional, 1999);

– **Reservista** – Categoria de pessoal, proveniente da vida civil e, normalmente, não empregues no serviço militar em tempo integral. O reservista pode ser ex-ativo, voluntário ou recrutado. Eles podem ser atribuídos a unidades administrativas ou prestar serviço de apoio a unidades operacionais (NATO Military Committee, 2012);

– **Tempo de serviço efetivo** – Conta-se como tempo de serviço efetivo o tempo de serviço prestado nas Forças Armadas ou em funções militares fora do seu âmbito, bem como noutras situações expressamente previstas neste Estatuto. Não é contado como tempo de serviço efetivo aquele em que o militar tiver permanecido em qualquer situação pela qual não tenha direito ao abono de remuneração, aquele em que o militar esteve em cumprimento das penas de presídio militar e prisão militar, e aquele que, nos termos da legislação disciplinar aplicável, não deva ser considerado (Ministério da Defesa Nacional, 1999);

– **Tempo de serviço militar** – Conta-se como tempo de serviço, no sentido de serviço prestado ao Estado, o tempo de serviço militar, acrescido do prestado no exercício de funções públicas. Conta-se como tempo de serviço militar o tempo de serviço efetivo, acrescido das percentagens de aumentos legalmente estabelecidas (Ministério da Defesa Nacional, 1999).

## 2. A MOBILIDADE ATIVO-RESERVA-REFORMA NO MODELO ATUAL DE CARREIRA DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

Nesta parte identifica-se o "estado da arte" da carreira dos militares das FFAA portuguesas, focalizando-nos na descrição e avaliação da sua mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma.

Ainda nesta secção, caracteriza-se toda a envolvente desta problemática, olhando do ponto de vista da salvaguarda das necessidades da Instituição Militar, dos recursos financeiros disponíveis e das expetativas individuais dos militares.

## 2.1. Evolução da carreira militar

Para melhor compreender como estamos hoje, importa conhecer como evoluiu a carreira militar ao longo dos tempos, em particular no que se refere à reserva e à reforma.

A investigação levada a cabo por Matos leva a concluir que o "Alvará da Lei", de 18 de dezembro de 1790, introduz o conceito de reforma. Neste documento estão definidas as regras para atribuição da reforma (Matos, 1990, pp. 3-1 - 3-2):

> *"Que todos os Oficiais das Minhas Tropas, que contarem de 35 a 40 anos de serviço efectivo, possam obter reforma com o seu soldo por inteiro, e com aumento gradual de patente, quando a sua idade ou moléstias o exigirem.*
>
> *Que todos aqueles, que pelo mesmo modo contarem de 30 a 35 anos de serviço, sejam reformados com acesso gradual de posto e com o soldo da sua última patente.*
>
> *Que todos aqueles que contarem 20 anos de serviço, não possam requerer reforma, nem se lhes admita, salvo se provarem incontestavelmente que por algum desastre, ou grave moléstia adquirida no mesmo serviço, se impossibilitaram de continuar as suas funções, porque em tal caso se lhes deferirá com a terça parte do soldo"*

As regras de reforma sofreram diversas alterações ao longo dos tempos e precisamos de ir ao ano de 1896 para encontrar uma nova alteração que iria estar na origem do conceito de reserva. Assim, e de acordo com a investigação de Matos, por Decreto de 13 de maio de 1896, passa a ser *"*[…] *concedida a reforma segundo os "anos de serviço" que tivessem feito, podendo todavia ser utilizados em serviços "sedentários", os oficiais que atingissem os limites de idade* […]*"* (1990, pp. 3-5).

Na sequência da criação desta norma de limites de idade, Matos defende que o Decreto de 16 de dezembro de 1897 *"*[…] *estabelece aquilo que se poderá chamar de origem remota da actual "situação de reserva", o "Quadro Auxiliar".*" (1990, p. 3-5) e justifica-o com os três considerandos plasmados no diploma em apreço:

> *"Convindo aproveitar as faculdades e aptidões dos oficiais que, por atingirem os limites de idade fixados* […] *deixem de fazer parte dos quadros activos da armada ou do exército; Considerando que os referidos oficiais, não tendo sido julgados incapazes do serviço pelas juntas de inspecção, poderão constituir, quer na armada, quer no exército, um quadro distinto, no qual permaneçam à disposição do governo, por determinado número de anos ou enquanto se não impossibilitarem completamente, a exemplo do que se pratica em algumas nações, nomeadamente na França, Itália, e Bélgica, com o fim de auxiliarem os oficiais dos quadros*

*activos da armada ou do exército, libertando-os, principalmente na ocasião de mobilização, de alguns serviços mais sedentários ou menos importantes;*

*Considerando que os oficiais que fizerem parte do novo quadro devem ser preferidos aos reformados para o desempenho das diferentes comissões que estes podem também exercer segundo as disposições da lei vigente;*

[…]".

Face a estes considerandos, refere (Matos, 1990, pp. 3-5 - 3-6):

*"As principais disposições referentes ao Quadro Auxiliar (QA) impunham que:*

- *Constituíam o quadro os oficiais generais e demais oficiais que atingissem os limites de idade estipulados;*
- *Os oficiais do QA não poderiam ser mais promovidos nem regressar aos quadros activos;*
- *A permanência no QA era de 5 anos, findos os quais passavam à classe de reformados;*
- *O tempo de permanência no QA não era contado para efeitos de reforma;*
- *Os oficiais dos QA mantinham os postos e recebiam soldos idênticos aos reformados (100% do soldo do activo com 30 ou 35 anos de serviço);*
- *Os serviços cometidos a estes oficiais podiam ser os referentes à reserva."*

A situação de reserva viria formalmente a ser constituída mais tarde através do Decreto de 12 de junho de 1901 onde é definido que (Matos, 1990, pp. 3-6):

*"Reserva é a situação que compreende os oficiais directamente nomeados para a reserva* […] *por um dos seguintes motivos:*

- *Terem atingido o limite de idade;*
- *Terem sido julgados definitivamente incapazes do serviço activo por falta de aptidão física;*
- *Terem obtido a demissão a seu pedido, antes de completarem o tempo de serviço a que eram obrigados como praças de pré ou que, embora o completassem, não tenham pedido a demissão de oficiais de reserva;*
- *Terem desistido de concorrer ou não haverem satisfeito às provas especiais de aptidão para os postos de major ou general.".*

Em 1910 dá-se a implantação da República e, com ela, as situações de reserva e reforma sofrem uma adaptação (Ministério da Guerra, 1911). No preâmbulo deste diploma pode ler-se que (p. 2198):

*"Consigna-se também o princípio da obrigação, para o official da reserva saido dos quadros permanentes, de prestar serviço* […]

*Este principio da mais alta moralidade, tem tambem uma feição accentuadamente*

*economica, pois permitte não só aproveitar, para o desempenho de certas commissões, homens competentes, cuja experiencia foi adquirida na execução de analogos serviços, como também libertar officiais do ativo d'essas commissões que, por serem de caracter essencialmente sedentário, podem, sem prejuízo, ser desempenhadas por aquelles que, não tendo já o vigor physico indispensável para os violentos serviços da atividade, podem, comtudo, ser ainda muito úteis ao seu país."*

Depois deste diploma, e ao longo do século XX, muitas alterações estatutárias foram implementadas; a título de exemplo registe-se a entrada em vigor do Estatuto dos Oficiais das Forças Armadas (Presidência do Concelho - Gabinete do Ministro da Defesa Nacional, 1965), o Estatuto do Oficial da Armada (Ministério da Marinha, 1966), o Estatuto do Oficial do Exército (Ministério do Exército, 1971) e o Estatuto do Oficial da Força Aérea (Secretaria de Estado da Aeronáutica, 1971). Mas o primeiro verdadeiro estatuto dos militares das FFAA vem a ser publicado apenas 80 anos mais tarde, o EMFAR 1990 (Ministério da Defesa Nacional, 1990).

Inicia-se assim, na década de 90, uma nova era estatutária para os militares das FFAA com a aprovação do EMFAR 1990, que define os conceitos de reserva e reforma e apresenta uma nova forma de olhar ambas as situações. Assim, a reserva é assumida como "[…] *uma situação privativa dos militares dos quadros permanentes, que, após abandonarem o activo e antes de atingirem a idade de passagem à reforma, devem manter-se com disponibilidade para prestarem serviço efectivo.*", com o objetivo de "[…] *salvaguardar as necessidades acrescidas da Instituição Militar em recursos de pessoal, especialmente em situações de crise ou guerra e períodos de preparação dessas situações, necessidades essas que, por questões económicas, não devem ser mantidas em permanência*." (Ministério da Defesa Nacional, 1990, p. 342-(4)).

No que concerne à passagem à reforma, "[…] *importa salientar a diminuição, calendarizada, do limite de idade de passagem à reforma dos 70 para os 65 anos e a obrigatoriedade de passagem à mesma situação imposta aos militares que, seguida ou interpoladamente, permaneçam nove anos na reserva, fora da efectividade de serviço. São medidas cuja adopção se impõe por razões de política de gestão de pessoal.*" (p. 342-(5)).

Feita esta 'viagem' de 200 anos parece poder concluir-se que os militares foram sujeitos a alterações ao seu estatuto militar, adaptando-o às realidades vividas ao longo dos tempos.

## 2.2. Enquadramento legal atual

O EMFAR 1990 viria a ser revogado pelo EMFAR 1999, atualmente em vigor. Este EMFAR "[…] *procura adaptar-se às reformas em curso, designadamente à expansão do novo conceito de serviço militar assente no voluntariado, e compatibilizar alguns aspectos do estatuto da Condição Militar com outras alterações, entretanto ocorridas, no âmbito da macroestrutura das Forças Armadas e da racionalização dos efectivos militares.*" (Ministério da Defesa Nacional, 1999, p. 3792). Assim, são estabelecidos "[…] *tempos máximos de permanência em alguns postos da hierarquia militar, a exclusão da promoção por efeito de ultrapassagens, durante certo período, por um ou mais militares da mesma antiguidade, a possibilidade de passagem à reserva por declaração do militar após ter completado 55 anos de idade e ainda a adopção da norma de aumento geral do tempo de serviço em 25% para efeitos de passagem à reserva ou à reforma.*" (p. 3793), e é reforçada "[…] *a garantia das expectativas em fim de carreira, designadamente através da faculdade, agora reconhecida aos militares na reserva, de completarem os 36 anos de tempo de serviço efectivo.*" (p. 3793).

O EMFAR 1999 sofreu até à data oito alterações, sendo de realçar a alteração ocorrida em 2005, que veio a alterar substancialmente as regras que respeitam à situação de reserva, passando a uma situação híbrida, onde os militares que ingressaram nas FFAA antes de 2005 mantêm as regras em vigor, e os militares que ingressaram ou ingressam as FFAA depois de 2005 têm outras regras, procedendo-se "[…] *à revisão dos regimes especiais de reforma e de aposentação que estabelecem idades de aposentação, tempos mínimos de serviço e regimes de contagem de tempo de serviço diferentes do regime geral aplicável aos servidores do Estado.*" (Conselho de Ministros, 2005, p. 5692). Assim, "[…] *passa a exigir-se para a passagem à reserva que o militar cumpra 55 anos de idade e 36 anos de serviço. Altera-se o regime de passagem à situação de reserva com menor tempo de serviço, estabelecendo-se que os militares transitam para a situação de reserva, na qual permanecem cinco anos, transitando, depois, para a situação de licença ilimitada até atingirem a idade de passagem à reforma. Passa a exigir-se que o militar complete 60 anos de idade para que possa requerer a passagem à reforma, independentemente do tempo de serviço.*" (p. 5692).

## 2.3. O papel atual da reserva

Conforme foi analisado anteriormente, as condições de transição para a reserva e para a reforma sofreram várias alterações. Em face da evolução histórica, da legislação em vigor e a prática observada hoje nas FFAA portuguesas, poder-

se-ia concluir que o papel da reserva não tem o mesmo significado que tinha no passado. Aquilo a que as FFAA assistem hoje é que a reserva deixou de ser, na prática, através da convocação, o garante de uma capacidade de, em situações inopinadas de crise, emergência ou conflito, aumentar a disponibilidade de militares fora do ativo com experiência e conhecimentos em diversas áreas de interesse, libertando, assim, outros para funções operacionais, uma vez que nunca existiu a tal convocação. Hoje, a reserva é vista como:

– Salvaguarda dos interesses da Instituição Militar, na componente em que permite contar com militares na situação de reserva na efetividade do serviço para executarem funções que não requerem militares do ativo e, consequentemente, sem necessidade de afetar pessoal do ativo e concomitantemente o aumento dos quadros;

– Mecanismo de gestão de carreiras, na medida em que existe um fator de segurança aos militares que requerem a passagem à reserva (auferem um vencimento na reserva), permitindo a progressão da carreira de militares mais modernos por um lado, e defendendo os interesses dos militares por outro lado; mas este mecanismo de gestão sofreu alterações em 2005 e hoje, passados cinco anos na reserva fora da efetividade do serviço, os militares que requereram a passagem à reserva passam à situação de licença ilimitada até à idade de reforma, os 60 anos, sem auferirem vencimento[2];

– Situação de pré-reforma para os militares que declaram a passagem à reserva sem interesse em estarem na efetividade do serviço.

## 2.4. A Instituição Militar, os recursos e os militares – caracterização

Vivem-se hoje tempos de mudança acentuada, onde existe uma continuada necessidade de adaptação a esta mudança. Cientes desta realidade, as FFAA têm feito uma avaliação, dir-se-ia quase contínua, destas transformações universais e têm tentado reestruturar-se em conformidade – exemplo disso é o Grupo de Trabalho (GT) para a Reestruturação das Carreiras dos Militares das FFAA (Ministro da Defesa Nacional, 2006). Mas qualquer que seja a reestruturação em curso, há que perceber a organização militar, a profissão militar e a carreira militar. Conforme referido nas conclusões do Relatório Final do GT, *"A actuação da organização militar funda-se em capacidades e em competências de natureza diversificada e multifacetada, que exigem pessoas bem preparadas, ética e tecnicamente, para fazer face a um objectivo primário – operações em campanha.*

[2] Este normativo aplica-se aos militares que ingressaram nas FFAA depois de 2005.

*É a abrangência e a qualidade da preparação obtida que permite, depois, aos militares desempenharem todas as outras missões do espectro, designadamente em tempo de paz.*" (MDN - Instituto de Estudos Superiores Militares, 2006, p. 149); já o exercício da profissão militar "[…] *funda-se ainda em valores, princípios e práticas de referência, intrínsecos à organização e assumidos pelos militares, que relevam do Estatuto da Condição Militar e a que estão associados conceitos como missão, disciplina, hierarquização de competências e de responsabilidades, disponibilidade e mobilidade, espírito de corpo, entre outros, distintos das demais organizações.*" (p. 149), enquanto a carreira militar está associada "[…] *a um percurso profissional tipo, longo e variado, concretizado no exercício de cargos e no desempenho de diferentes tipologias de funções, em contextos de trabalho diferenciados, a que estão subjacentes responsabilidades crescentes. Neste sentido, independentemente da evolução que sofrerem os actuais modelos de carreira – quer tendam para uma reformulação simples dos actuais modelos ou evoluam para uma alteração de paradigmas – a natureza das missões militares em geral e o seu core continuarão a requerer um conceito de carreira, em oposição a um conceito de emprego ou de simples percursos profissionais.*" (p. 149). Finalmente, como principal linha de força deste Relatório, é referido que "[…] *as carreiras dos militares das Forças Armadas, dificilmente poderão ser entendidas sem a percepção e o reconhecimento das características e especificidades orgânicas e funcionais próprias, que lhe estão adstritas, as quais se fundam num conjunto de valores e práticas culturais suportadas por um conceito-chave – a Condição Militar. É esta concepção que permite caracterizar a Instituição Militar e fazer a distinção para outras organizações de carácter público ou privado e justificar que seja restringido aos militares o acesso a alguns direitos, liberdades e garantias previstos na Lei Fundamental, em prol do interesse superior da Nação, embora se esperem compensações ajustadas.*" (p. 151) e, como recomendação, promover "[…] *um reforço do conceito Condição Militar e o do reconhecimento social da Instituição e dos militares;*" (p. 152).

Verifica-se pois que a "Condição Militar" que é algo sempre presente quando se abordam as carreiras dos militares das FFAA, facto que é reconhecido na Lei que aprova as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM), onde são definidos os princípios orientadores das respetivas carreiras, e onde, no seu art.º 2.º, é caracterizada a "Condição Militar" (Assembleia da República, 1989, p. 2096).

Mas quando falamos da Instituição Militar, dos recursos e dos militares, vejamos o que caracteriza a situação que se vive hoje em dia.

Em primeiro lugar temos a recém-aprovada Reforma «Defesa 2020». Este documento estabelece como medida central, *"racionalizar a despesa militar*

[…] *e uma maior eficiência na utilização dos recursos*" com dois conjuntos de medidas, previstas no Programa de Governo, sendo o primeiro "*reorganizar e racionalizar o Ministério da Defesa Nacional* […]" e o segundo "*racionalizar os recursos humanos das Forças Armadas* […]" (Presidência do Conselho de Ministros, 2013b, p. 2285).

A Reforma «Defesa 2020» é pois um documento virado para a Instituição Militar, em particular para a reforma das FFAA, onde a componente recursos humanos (RH) tem uma atenção particular, e onde a situação de reserva é especialmente referida, estando plasmadas orientações específicas para redimensionar o efetivo global "[…] *entre 30.000 e 32.000 militares das Forças Armadas, incluindo os que se encontram na situação de reserva na efetividade de serviço* […]", adequando "[…] *os conceitos e instrumentos inerentes à situação de reserva, tendo em vista compatibilizar o fluxo normal das carreiras com as necessidades do serviço efetivo* […]" (p. 2288).

Em segundo lugar temos o (igualmente) recém-aprovado Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN). Este documento elenca uma série de considerações introdutórias das quais se destaca (referido por diversas vezes) a crise económico-financeira, mas não deixa de fazer referência ao conceito estratégico da NATO[3], aprovado em 2010 e ao novo tratado da UE – o Tratado de Lisboa – onde são reconhecidas "[…] *novas exigências em termos da contribuição portuguesa para a garantia da segurança internacional.*" (Presidência do Conselho de Ministros, 2013a, p. 1981). E no desenvolvimento dos fundamentos da estratégia de segurança e defesa nacional, o CEDN segue a mesma linha das considerações introdutórias, destacando, na estratégia nacional, como elementos essenciais (p. 1982):

- *"As Forças Armadas portuguesas, para consolidar no seu estatuto de coprodutor de segurança internacional.*
- *A restauração da estabilidade financeira e do crescimento económico – sustentável e gerador de emprego – como indispensável para reforçar a segurança nacional.".*

Como se pode observar, o CEDN é um documento estruturante que caracteriza o País e onde, por um lado, se dá grande ênfase ao papel das FFAA como um setor estrategicamente relevante e, por outro lado, se relevam as questões económicas, identificando mesmo como linha de ação estratégica "*Prestar uma atenção especial aos sectores estrategicamente relevantes, de forma a assegurar o máximo de autonomia sem sacrifício da eficiência económica e do potencial de criação de bem-estar.*" (p. 1993).

[3] *North Atlantic Treaty Organization.*

Mas há uma outra vertente que se considera relevante para o presente estudo, e que está relacionada com a envolvente da sociedade nos assuntos da segurança e defesa nacional. Com efeito, o CEDN assume que a segurança e a defesa nacional são uma responsabilidade do Estado, mas são igualmente uma responsabilidade da sociedade e dos cidadãos. Neste contexto, o CEDN constitui como linhas de ação estratégicas (p. 1994):

- *"Melhorar a comunicação estratégica das Forças Armadas para permitir a compreensão por parte da sociedade, dos interesses estratégicos nacionais e das ameaças e oportunidades que se lhes colocam;*
- *Promover junto dos cidadãos o conhecimento e a utilidade da organização militar e dos restantes instrumentos ao dispor da estratégia de segurança e defesa nacional."*

Ou seja, coloca a sociedade e os cidadãos como entidades com corresponsabilidades pela segurança e defesa nacional, e a quem é necessário passar esta mensagem e dar a perceber qual é a utilidade da organização militar.

Considerando aquilo que está plasmado nos dois documentos indicados anteriormente, na perspetiva económica *versus* situação de reserva *versus* situação de reforma, importa registar que:

– Referido a 31 de dezembro de 2013 e conforme apresentado nos Quadros 3 e 4, existem 494 militares na reserva na efetividade do serviço cujos vencimentos ascendem a 16.686.394,58 € e 3818 militares na reserva fora da efetividade do serviço cujos vencimentos ascendem a 123.727.372,50 €; o total da massa salarial destes militares na reserva fora da efetividade do serviço correspondem a 14,47% do orçamento total da Defesa para pessoal militar que se cifra em 855.237.829,80 €;

– Embora nos recusemos a afirmar que o modelo militar de mobilidade ativo-reserva-reforma é um contribuinte importante das situações que afetam o sistema social que apoia as reformas, não se pode deixar de olhar para os Quadros 5 e 6, verificando que em Portugal a média de idade dos novos pensionistas por velhice em 2012 foi de 62,5 anos, quando a esperança média de vida dos portugueses com 65 anos de idade é de 84 anos (PORDATA, 2013).

**Quadro 3 – Quantitativos de pessoal militar em 31 de dezembro de 2013**

| (QUANTITATIVOS) | QP, RC e RV | RESERVA NA EFETIVIDADE DO SERVIÇO | RESERVA FORA DA EFETIVIDADE DO SERVIÇO | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| **Oficiais** | 9.728 | 233 | 992 | 10.953 |
| **Sargentos** | 7.960 | 229 | 2.414 | 10.603 |
| **Praças** | 21.063 | 32 | 412 | 21.507 |
| **TOTAL** | **38.751** | **494** | **3.818** | **43.063** |

Fonte: (EMGFA, Ramos, 2014).

**Quadro 4 – Vencimentos do pessoal militar durante o ano de 2013**

| (VENCIMENTOS) | QP, RC e RV | RESERVA NA EFETIVIDADE DO SERVIÇO | RESERVA FORA DA EFETIVIDADE DO SERVIÇO | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| **Oficiais** | 229.896.528,26 € | 10.305.966,67 € | 42.917.261,28 € | 283.119.756,21 € |
| **Sargentos** | 244.197.763,51 € | 5.979.714,81 € | 71.642.818,04 € | 321.820.296,36 € |
| **Praças** | 240.729.770,97 € | 400.713,10 € | 9.167.293,14 € | 250.297.777,21 € |
| **TOTAL** | **714.824.062,74 €** | **16.686.394,58 €** | **123.727.372,46 €** | **855.237.829,78 €** |

Fonte: (EMGFA, Ramos, 2014).

**Quadro 5 – Média de idades dos novos pensionistas de velhice e invalidez da Segurança Social: total e por sexo**

| ANO | Idade média de reforma dos novos pensionistas de velhice | | | Idade média de reforma dos novos pensionistas de invalidez | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Masculino | Feminino | TOTAL | Masculino | Feminino | TOTAL |
| **2001** | - | - | **64,0** | - | - | **54,4** |
| **2002** | 62,8 | 64,4 | **63,7** | 54,5 | 55,5 | **54,6** |
| **2003** | 63,1 | 64,2 | **63,5** | 54,1 | 55,2 | **54,7** |
| **2004** | 62,7 | 64,1 | **63,3** | 53,6 | 55,0 | **54,3** |
| **2005** | 62,1 | 63,5 | **62,7** | 53,6 | 54,9 | **54,2** |

**Quadro 5 – Média de idades dos novos pensionistas de velhice e invalidez da Segurança Social: total e por sexo (cont.)**

| ANO | Idade média de reforma dos novos pensionistas de velhice | | | Idade média de reforma dos novos pensionistas de invalidez | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Masculino | Feminino | **TOTAL** | Masculino | Feminino | **TOTAL** |
| **2006** | 62,7 | 62,9 | **63,1** | 53,8 | 54,9 | **54,4** |
| **2007** | 62,5 | 63,4 | **62,9** | 53,8 | 54,7 | **54,3** |
| **2008** | 62,4 | 63,3 | **62,9** | 53,6 | 54,6 | **54,1** |
| **2009** | 62,6 | 63,4 | **62,9** | 53,7 | 55,2 | **54,5** |
| **2010** | 62,4 | 63,2 | **62,8** | 53,7 | 55,3 | **54,5** |
| **2011** | 61,9 | 62,7 | **62,3** | 53,8 | 55,4 | **54,6** |
| **2012** | 62,1 | 62,9 | **62,5** | 53,8 | 55,6 | **54,7** |

Fonte: (ISS/MSSS, PORDATA, 2013).

**Quadro 6 – Esperança de vida aos 65 anos: total e por sexo.**

| ANO | SEXO | | TOTAL |
|---|---|---|---|
| | **Masculino** | **Feminino** | |
| 2001 | 15,2 | 18,6 | **17,1** |
| 2001 | 15,2 | 18,6 | **17,1** |
| 2002 | 15,4 | 18,7 | **17,2** |
| 2003 | 15,6 | 18,9 | **17,5** |
| 2004 | 15,7 | 19,1 | **17,6** |
| 2005 | 16 | 19,4 | **17,9** |
| 2006 | 16,2 | 19,6 | **18,1** |
| 2007 | 16,4 | 19,7 | **18,2** |
| 2008 | 16,5 | 19,7 | **18,3** |
| 2009 | 16,7 | 20 | **18,6** |
| 2010 | 16,9 | 20,2 | **18,8** |
| 2011 | 16,9 | 20,3 | **18,8** |
| 2012 | - | - | **Pro 19,0** |

Fonte: (INE, PORDATA, 2013).

E, finalmente, temos em terceiro lugar dois documentos, um já mencionado, as BGECM, e outro o EMFAR 99. Estes dois documentos, virados para os militares, têm diversas referências que importa salientar no âmbito deste estudo.

Assim, as BGECM definem claramente que "*Os militares dos quadros permanentes estão* [...] *sujeitos à passagem à situação de reserva* [...]" (Assembleia da República, 1989, p. 2097), numa evidente defesa das expetativas e dos interesses dos militares dos Quadros Permanentes (QP) que em determinada fase da sua vida têm que sair da situação do ativo.

Por seu lado, o EMFAR 99 refere no seu preâmbulo, como objetivo fundamental, "*Reequacionar o desenvolvimento da carreira militar através da introdução de mecanismos reguladores que permitam dar satisfação às legítimas expectativas individuais e assegurem um adequado equilíbrio da estrutura de pessoal das Forças Armadas.*" (Ministério da Defesa Nacional, 1999, p. 3792); ou seja, parece haver uma clara vontade por parte do legislador em salvaguardar as expetativas dos militares e, em simultâneo, ter uma estrutura de pessoal equilibrada.

Finalmente importa referir a componente dos militares contratados. O EMFAR 99 sofreu uma revisão parcial no ano 2003 (Conselho de Ministros, 2003) fruto da Lei do Serviço Militar aprovada em 1999 (Assembleia da República, 1999) e do Regulamento da Lei do Serviço Militar aprovado em 2000 (Conselho de Ministros, 2000), no qual é integrado o estatuto jurídico aplicado aos militares que prestam serviço no regime de contrato (RC) e de voluntariado (RV), numa altura em que se estava num período de transição para a profissionalização; ou seja, são criadas condições estatutárias para a prestação do serviço em RC e RV.

## 3. A MOBILIDADE ATIVO-RESERVA-REFORMA EM PAÍSES DA UNIÃO EUROPEIA

Nesta parte abordam-se as realidades da mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma em países da UE, com ênfase nas soluções para a reserva adotadas pelas suas FFAA. No final da análise de cada país é apresentada uma tabela resumo dos modelos consultados, seguindo os seguintes parâmetros[4]:

- Conceito de reserva;
- Mecanismos de transição para a reserva;
- Obrigações na situação de reserva;

[4] Estes parâmetros acompanham todo o estudo sempre que se sintetizam os modelos nacionais e estrangeiros.

- Direitos na situação de reserva;
- Mecanismos de transição para a reforma;
- Valor da pensão de reforma.

Foram escolhidos a Alemanha, a Espanha, a França, a Holanda e o Reino Unido, tendo sido enviado um questionário aos respetivos adidos de defesa acreditados em Portugal, a partir do dia 30 de outubro de 2013, o qual pode ser consultado no Apêndice n.º 1; posteriormente foram efetuadas entrevistas com esses adidos ou com elementos por eles indicados.

### 3.1. Alemanha

Do questionário e da entrevista[5] retiram-se os elementos a seguir descritos (Birkel, 2013).

As FFAA na Alemanha só por si são pequenas e não têm capacidade de dar resposta quando há uma situação de guerra, ou mesmo em paz se necessitam de substituir pessoal. Assim, têm um conceito de reserva[6] cujo objetivo é a sua utilização em situações como as ora descritas.

Os militares podem ingressar nas FFAA em dois regimes independentes:

- Regime normal no ativo;
- Reservista.

Os militares que ingressam nas FFAA no regime normal no ativo poderão ainda estar numa das seguintes situações:

- Carreira normal;
- Contratados.

Os militares que prosseguem a sua carreira normal poderão atingir um momento em que não são promovidos, tendo que optar por continuar no ativo ou sair das FFAA. Se optarem por sair, não irão auferir nenhuma compensação financeira, salvo se tiverem entre 55 e 65 anos de idade, em que têm direito a uma pensão de reforma. Com menos de 55 anos vão para a vida civil, mas podem continuar como reservistas, situação na qual não têm qualquer tipo de

[5] Foi efetuada uma entrevista complementar com o Adido de Defesa alemão acreditado em Portugal, o CFR Franz-Josef Birkel.

6 As Leis e Regulamentos que regulam a reserva nas FFAA da Alemanha podem ser consultados no principal *site* dedicado à reserva (Bundeswehr, s.d.), e são os seguintes:

- *Gesetz über die Rechtsstellung von Soldaten (Soldatengesetz) vom 19.03.1956;*
- *Konzeption der Reserve, Bundesministerium der Verteidigung vom 01.02.2012;*
- *Gesetz über die Rechtsstellung der Reservistinnen und Reservisten der Bundeswehr vom 21.07.2012.*

compensação financeira, exceto se forem chamados para fazer um determinado exercício uma vez que ficam nesse período de tempo fora da normal atividade de trabalho na sua vida civil. Se optarem por permanecer no ativo, são alocados a um quadro à parte onde exercem as mesmas funções ou tarefas militares que exerciam anteriormente, mas não podem ser promovidos.

Os militares que optarem por se tornar reservistas, terão uma formação militar e depois ingressam no quadro de reservistas, sem terem sido militares propriamente ditos. Nesta situação de reservista, prestam serviço por um período de tempo anual que é acordado entre o militar e a Instituição Militar; a prática tem ditado que normalmente são chamados quando necessário e para o que for preciso, exercendo qualquer atividade (*e.g.*, administrativa, destacamentos). Os reservistas não têm salário definido; quando são chamados auferem um vencimento igual ao que auferem na vida civil, acrescido de um extra.

O cálculo da pensão de reforma é muito semelhante ao que acontece em Portugal. De registar que, relativamente aos militares que exerceram funções no regime normal, quando saem, o Governo transfere um montante monetário para o fundo de pensionistas civis correspondente aos anos que exerceram a sua atividade.

No Quadro 7 resume-se o modelo seguido na Alemanha.

**Quadro 7 – Modelo nas FFAA da Alemanha.**

| PARÂMETRO | MODELO NA ALEMANHA |
|---|---|
| **Conceito de reserva** | Utilização em situações de guerra, ou mesmo de paz se existir necessidade de substituir pessoal. |
| **Mecanismos de transição para a reserva** | Não existem. O militar sai do ativo quando desejar para a vida civil, e se quiser pode passar a ser um reservista. |
| **Obrigações na situação de reserva** | Têm que ter uma formação militar.<br>Exercem qualquer função.<br>Não há limite de tempo de permanência na reserva. O tempo máximo anual que pode estar ao serviço é acordado entre o militar e a Instituição Militar de acordo com as necessidades e disponibilidades. |
| **Direitos na situação de reserva** | Aufere um vencimento igual ao que aufere na vida civil acrescido de um extra quando chamados ao ativo. |

**Quadro 7 – Modelo nas FFAA da Alemanha (cont.)**

| PARÂMETRO | MODELO NA ALEMANHA |
|---|---|
| **Mecanismos de transição para a reforma** | Passa à reforma com 55 ou mais anos. |
| **Valor da pensão de reforma** | Pode auferir a pensão de reforma a partir dos 55 anos. O valor é baseado nos anos de serviço prestado nas FFAA. |

## 3.2. Espanha

Do questionário e da entrevista[7] retiram-se os elementos a seguir descritos (Alcazar, 2014).

Existem dois tipos de reserva, que em Espanha se distinguem por:

- Reserva;
- Reservistas.

Os militares que passam à reserva a seu pedido, por limite de tempo no posto (normalmente 6 anos no posto mais elevado de oficial superior ou de sargento), ou por limite de idade (obrigatoriamente aos 61 anos exceto no posto de oficial general em que depende do posto), mantêm o seu vencimento base na totalidade, mas perdem automaticamente todos os complementos que são uma componente muito importante do seu vencimento.

Os militares na reserva podem prestar serviço na efetividade de serviço. É publicada anualmente uma lista com os lugares que são abertos aos militares na reserva indicando qual o perfil do militar, as funções que irão exercer e o complemento de vencimento que irão auferir por prestarem serviço nesta situação. Em Espanha, as FFAA têm uma componente de força e uma componente de apoio. Os militares na reserva na efetividade do serviço apenas podem exercer funções na componente de apoio (normalmente administrativas) e não podem ser promovidos. Não existe um período de tempo para estar na reserva. Os militares ao passarem à reserva ficam nesta situação até atingirem a idade de reforma que é aos 65 anos.

O outro sistema existente em Espanha são os reservistas. São civis que se oferecem como voluntários para trabalhar nas FFAA por um curto período

[7] Foi efetuada uma entrevista complementar com o Adido de Defesa, Naval e Aeronáutico espanhol acreditado em Portugal, o COR INF de Marinha Carlos Garcia Alcazar.

de tempo, sendo colocados num dado posto de acordo com as habilitações literárias que possuem.

No ano anterior, os reservistas solicitam o exercício da sua atividade como reservista nas FFAA, indicando o período em que desejam fazê-lo. Se for do interesse das FFAA, é aprovado o seu pedido, sendo frequente não haver aprovação por não haver necessidade por parte das FFAA. O pedido do reservista é normalmente coordenado com a empresa civil onde ele trabalha para que se processe de modo natural e sem entraves da entidade empregadora. No período de serviço nas FFAA, o reservista aufere o vencimento do posto (não o que aufere no privado) pago pelo Governo e a empresa não lhe paga o vencimento neste período.

A Espanha está numa fase de transição de mudança do estatuto dos militares pelo que ainda não identificaram problemas com o seu modelo.

No Quadro 8 resume-se o modelo seguido em Espanha.

**Quadro 8 – Modelo nas FFAA em Espanha**

| PARÂMETRO | MODELO EM ESPANHA |
|---|---|
| **Conceito de reserva** | Dois tipos de reserva: a reserva normal como mecanismo de carreira e para suprir necessidades na componente de apoio; os reservistas para utilização em situações extraordinárias, ou quando há necessidade pontual de substituir pessoal. |
| **Mecanismos de transição para a reserva** | Para passar à reserva, os militares têm que ter pelo menos 25 anos de serviço, passando a esta situação quando autorizados e não quando querem. |
| **Obrigações na situação de reserva** | Não têm qualquer tipo de obrigação.<br>Apenas exercem funções dentro da componente de apoio.<br>Não há limite de tempo de permanência na reserva. Na reserva normal estão o ano todo se estiverem na efetividade do serviço. Os reservistas estão em funções o tempo acordado com a Instituição Militar. |
| **Direitos na situação de reserva** | Na reserva normal, na efetividade do serviço, auferem o vencimento base e os complementos inerentes à função que exercem; fora da efetividade do serviço, auferem o vencimento base sem os complementos; como reservistas, auferem o vencimento do posto pelo tempo que exercem funções. |

**Quadro 8 – Modelo nas FFAA em Espanha (cont.)**

| PARÂMETRO | MODELO EM ESPANHA |
|---|---|
| **Mecanismos de transição para a reforma** | Passam à reforma com 65 anos. |
| **Valor da pensão de reforma** | Auferem a pensão de reforma a partir dos 65 anos no valor de referência do vencimento enquanto na reserva ou no ativo. |

### 3.3. França

Do questionário e da entrevista[8] retiram-se os elementos a seguir descritos (Escarras, 2014).

Existem dois tipos de reserva[9]:

- *Réserve Opérationnelle* (Reserva Operacional);
- *Réserve Citoyenne* (Reserva do Cidadão).

O objetivo da Reserva Operacional é o de dispor de uma reserva de militares com muito bons conhecimentos e competências em operações, o que significa que estes militares estiveram obrigatoriamente nas FFAA. De registar que existe um centro de reserva que define as necessidades de reservistas, onde estão identificados os militares com as suas competências e assim definir as admissões a serem efetuadas.

Os militares, ao terminarem a sua carreira no ativo, podem sair em definitivo ou ingressar na Reserva Operacional. Se ingressarem na Reserva Operacional, estão autorizados a trabalhar, no máximo, 90 dias em cada ano. Isto significa que saem para um emprego na vida civil e prestam serviço na reserva quando quiserem. Estes militares são pagos de acordo com o posto e com as horas que trabalham. Em regra, estes militares não são promovidos na reserva; em todo o caso é feita uma avaliação do militar e a partir dessa avaliação poderão ser promovidos, mas apenas no ano seguinte. Normalmente executam as mesmas tarefas que executavam quando estavam no serviço ativo, com algumas diferenças, como sejam não poderem exercer o comando de unidades operacionais.

[8] Foi efetuada uma entrevista complementar com o Adido de Defesa francês acreditado em Portugal, o CFR François Escarras.

[9] Toda a organização da reserva pode ser consultada no *site* dedicado ao Código da Defesa, (Legifrance, 2014), em particular na parte 4 do Livro II que descreve o dispositivo relativo à reserva.

Ao longo da sua carreira, o militar só sai por limite de idade ou a seu pedido, sem limite de tempo mínimo de serviço[10]. Quando sai a seu pedido, não aufere vencimento, mas recebe uma compensação financeira dependendo do posto e dos anos que faltam para atingir o limite de idade, recebendo mais se faltarem mais anos, constituindo isto uma forma de incentivo à saída de militares numa idade mais jovem, podendo assim afirmar-se que este será um importante mecanismo regulador da carreira. Os militares do ativo passam à reforma diretamente ao atingirem o limite de idade, que varia com a classe e o posto, mas em geral é aos 62 anos. No entanto, uma vez reformados, podem ser chamados a prestar serviço na Reserva Operacional no máximo de 90 dias por ano.

Como foi referido, os militares ao saírem para a vida civil (ou ao ingressarem na Reserva Operacional) não auferem nenhum vencimento, mas conta-lhes o tempo para a pensão de reforma. Os oficiais têm que prestar serviço durante 25 anos para terem direito à pensão de reforma que só recebem a partir dos 50 anos de idade; os sargentos têm que prestar 15 anos de serviço e recebem a pensão imediatamente ao sair, num montante proporcional aos anos de serviço; no que respeita às praças, não se põe esta questão pois todas elas são promovidas a sargento, ou saem das FFAA antes dos 15 anos.

A Reserva do Cidadão, em regime voluntário, surgiu após o ano de 1995 quando as FFAA foram profissionalizadas. Tendo deixado de haver uma ligação dos militares à sociedade civil por força do regime de voluntariado, foi criada esta Reserva do Cidadão como forma de manter esta ligação. Assim, qualquer cidadão pode alistar-se nesta reserva, onde lhe é dado um uniforme, mas o cidadão não faz absolutamente nada nem aufere qualquer vencimento; é um género de título honorífico. A forma como lhe é atribuído o posto, está relacionada com o benefício que as FFAA podem extrair desse cidadão.

Os problemas que se fazem sentir com este sistema têm a ver essencialmente com o facto de as empresas não deixarem as pessoas saírem dos seus postos de trabalho para irem prestar serviço como reservistas. Há no entanto um aspeto a considerar: todos os anos a administração pública abre um número de vagas para militares; os militares concorrem e alguns entram; dentro da administração pública é mais fácil os reservistas serem dispensados para exercer funções militares na reserva.

No Quadro 9 resume-se o modelo seguido em França.

[10] Há duas exceções: após a primeira promoção ao posto de oficial sendo obrigados a permanecer 6 anos; após uma ação de formação sendo obrigados a permanecer 4 anos.

**Quadro 9 – Modelo nas FFAA em França**

| PARÂMETRO | MODELO EM FRANÇA |
|---|---|
| **Conceito de reserva** | Dispor de uma reserva de militares com muito bons conhecimentos e competências em operações, o que significa que estes militares estiveram obrigatoriamente nas FFAA.<br>Há ainda a Reserva do Cidadão como forma de ligação dos militares à sociedade civil; ao cidadão é-lhe é dado um uniforme, mas não faz absolutamente nada nem aufere qualquer vencimento; é um género de título honorífico. |
| **Mecanismos de transição para a reserva** | Os militares passam a esta situação por limite de idade ou a seu pedido. |
| **Obrigações na situação de reserva** | Prestar serviço num período anual, máximo de 90 dias.<br>Executam as mesmas tarefas que no serviço ativo, com algumas diferenças como sejam não poderem comandar navios.<br>Não há limite de tempo de permanência na reserva. Permanecem nesta situação enquanto quiserem. |
| **Direitos na situação de reserva** | Auferem o vencimento de acordo com as horas de serviço e o posto.<br>Quando sai a seu pedido, o militar não aufere vencimento mas conta-lhes o tempo para a pensão de reforma, e recebe uma compensação financeira dependendo do posto e dos anos que faltam para atingir o limite de idade, recebendo mais se faltarem mais anos, constituindo isto uma forma de incentivo à saída de militares numa idade mais jovem.<br>Existem cotas anuais de admissão na administração pública para os militares que saem do ativo. |
| **Mecanismos de transição para a reforma** | Oficiais – têm que prestar serviço durante 25 anos para ter direito à pensão de reforma que só recebem a partir dos 50 anos de idade.<br>Sargentos – têm que prestar 15 anos de serviço e recebem a pensão imediatamente ao sair, num montante proporcional aos anos de serviço.<br>Praças – não se põe esta questão pois todas elas são promovidas a sargento antes de 15 anos, e se não forem saem das FFAA antes dos 15 anos. |
| **Valor da pensão de reforma** | Recebem a partir dos 50 anos de idade. (oficiais) ou a partir dos 15 anos de serviço (sargentos), em montantes proporcionais aos anos de serviço. |

### 3.4. Holanda

Do questionário e da entrevista[11] retiram-se os elementos a seguir descritos (Dijk, 2014).

Dentro das FFAA holandesas há uma crescente consciencialização sobre a importância da reserva, não só devido às restrições orçamentais e à necessidade de haver civis com perícias na preparação e execução de operações militares, mas também pela crescente necessidade de haver uma relação mais estreita com a sociedade civil holandesa.

Em 2009, o Ministério da Defesa holandês encomendou um estudo para explorar a situação atual e para encontrar possibilidades de expandir o uso da reserva. Com base neste estudo, foi introduzido o chamado *Whole of Forces concept* com o objetivo de incorporar integralmente reservistas e militares no ativo. Há uma série de ideias em fase de maturação para implementar este *Whole of Forces concept*, como sejam o ter reservistas como *backup* de militares no ativo, ou seja, ter reservistas como comandantes de unidades, oficiais generais, ou integrando funções de *staff* em diferentes níveis (incluindo o nível superior) dentro do MoD (Ministry of Defense). Em resumo, os reservistas são considerados uma componente muito importante para expandir a capacidade de adaptação das FFAA.

O conceito de reserva[12] varia do Exército para a Marinha e Força Aérea. Nos três há a carreira militar no regime normal; no entanto, no Exército, existe adicionalmente o regime de reserva no qual se alistam pessoas que nunca passaram pelas FFAA. Neste momento estão a decorrer estudos no sentido de criarem um regime de reserva na Marinha e na Força Aérea semelhante ao que existe no Exército.

No regime de reserva, complementar no Exército, os reservistas têm um treino anual de 40 horas. Se quiserem ou houver possibilidade, poderão trabalhar num máximo de 720 horas por ano, auferindo um vencimento de acordo com as horas que trabalham e o posto em que ingressam.

No regime normal de serviço ativo, os militares podem progredir na carreira ou sair voluntariamente. Os que permanecem ao serviço poderão ficar até aos

[11] Foi efetuada uma entrevista telefónica complementar com a CTEN Esther van der Meulen van Dijk do Ministério da Defesa holandês, por indicação do Adido de Defesa holandês acreditado em Portugal, o TCOR Aart Fokkema.

[12] Toda a informação disponível sobre os sistemas de reserva na Holanda pode ser encontrada no *site* do Ministério da Defesa onde é publicada a legislação em vigor (Ministerie van Defensie, s.d.), e também no *site* do Ministério da Defesa para reservistas com informação inerente (Ministerie van Defensie, s.d.).

60 anos de idade ou 65 anos no caso de CMG / COR ou oficial general. No entanto, nem todos poderão prosseguir a sua carreira pelo que terão que sair a determinada altura. O militar é então convidado a sair e a procurar emprego na vida civil, podendo também, na vida civil, manter-se como reservista. O Governo ajuda a arranjar emprego; caso não consiga, paga um vencimento próximo do ordenado mínimo – no fundo incentiva o militar a encontrar um emprego.

Os que saem, mas pretendem continuar como reservistas, estão autorizados a trabalhar um máximo de 720 horas por ano, ingressando no posto em que saíram. Não auferem qualquer compensação financeira ou vencimento por terem saído do serviço no ativo, mas são pagos pelas horas que trabalharem como reservistas e em função do seu posto.

A reserva funciona numa base de voluntariado, podendo os militares ingressar quando quiserem (até aos 50 anos de idade), ficando o tempo que quiserem (até aos 55 anos de idade) e podendo sair quando quiserem. Face a esta especificidade, os reservistas para além de não poderem ser promovidos, não executam as mesmas funções que os militares no ativo do regime normal; em geral executam tarefas de instrução ou administrativas.

Quando passam à reforma, os militares auferem a pensão de reforma consoante os anos que trabalharam. De registar que aqueles que trabalharam no ativo e saíram, apenas auferem a pensão de reforma quando atingirem os 65 anos de idade.

O problema maior com que se depara a Holanda é o facto de os reservistas trabalharem numa base de voluntariado e poderem sair quando quiserem. Isto significa que, de um modo geral, são necessários três militares reservistas para efetuarem o trabalho que normalmente poderia ser desempenhado por um militar no ativo. Outro problema identificado tem a ver com o treino anual de 40 horas uma vez que nem sempre é fácil convencer as empresas privadas a deixarem os reservistas saírem nos períodos de tempo agendados para o treino.

O Quadro 10 resume o modelo seguido na Holanda.

**Quadro 10 – Modelo nas FFAA na Holanda**

| PARÂMETRO | MODELO NA HOLANDA |
|---|---|
| **Conceito de reserva** | A importância da reserva deve-se às restrições orçamentais e à necessidade de haver civis com perícias na preparação e execução de operações militares, e também à crescente necessidade de haver uma relação mais estreita com a sociedade civil holandesa. |

**Quadro 10 – Modelo nas FFAA na Holanda (cont.)**

| PARÂMETRO | MODELO NA HOLANDA |
|---|---|
| **Mecanismos de transição para a reserva** | Os militares passam a esta situação por limite de idade (60 anos de idade ou 65 anos no caso de CMG / COR ou oficial general) ou a seu pedido. |
| **Obrigações na situação de reserva** | Não têm qualquer obrigação, pois a reserva é um regime voluntário.<br>Os reservistas não executam as mesmas funções que os militares no ativo do regime normal; em geral executam tarefas de instrução ou administrativas.<br>Não há limite de tempo. Os militares podem ingressar na reserva quando quiserem (até aos 50 anos de idade), ficando o tempo que quiserem (até aos 55 anos de idade) e podendo sair quando quiserem.<br>Podem exercer funções num máximo de 720 horas por ano. |
| **Direitos na situação de reserva** | O Governo ajuda a arranjar emprego; caso não consiga, paga um vencimento próximo do ordenado mínimo e incentiva o militar a encontrar um emprego.<br>Auferem o vencimento de acordo com as horas de serviço e o posto. |
| **Mecanismos de transição para a reforma** | Passagem à reforma aos 65 anos. |
| **Valor da pensão de reforma** | Quando passam à reforma, os militares auferem a pensão de reforma em função do tempo de serviço. |

## 3.5. Reino Unido

Do questionário e da entrevista[13] retiraram-se os elementos a seguir descritos (Lowther, 2014).

O Secretário de Estado da Defesa do Reino Unido apresentou ao Parlamento, em julho de 2013, o Livro Branco intitulado "*Reserves in the Future Force 2020*", o qual pode ser consultado no *site* do Ministério da Defesa (Ministry of Defense, 2013). Neste documento é percetível a importância dada à reserva nas FFAA do Reino Unido, considerada como algo valioso e altamente valorizado no seio das FFAA, e ainda vital como garante da segurança da Nação e das populações;

[13] Foi efetuada uma entrevista telefónica complementar com o Adido de Defesa inglês acreditado em Portugal, o CDR Jim Lowther.

de facto, o Governo britânico encara a reserva como complemento das FFAA regulares, trabalhando em conjunto com estas, adicionando capacidade militar às FFAA. Neste pressuposto, e através deste Livro Branco, é encorajado o crescente relacionamento entre três elementos fundamentais, a Sociedade, os Reservistas e suas Famílias e os Empregadores na sociedade civil, reconhecendo que é necessário haver uma mudança cultural ao nível da sociedade como um todo e nas próprias FFAA.

Assim, o Reino Unido começou em 2013 um plano de implementação do novo conceito de reserva[14] que se prolongará até 2015. Neste plano, definiram o que pretendem para as Forças de Reserva e concomitantemente aquilo que será feito, designadamente o papel da reserva, o tipo de mobilização, o treino a aplicar, as responsabilidades inerentes, etc. Depois, definiram aquilo que o Governo tem para oferecer aos Reservistas e suas Famílias, como sejam pensões, recompensas na formação, prémios para reservistas, estabelecimentos de créditos por módulos de formação, entre outras ofertas; no que respeita às Famílias, são revistos os planos de apoio na saúde e no bem-estar. As ofertas às entidades empregadoras são também uma componente fundamental de revitalização da reserva. Assim, apoio financeiro às empresas que empreguem reservistas, incentivos fiscais, outros benefícios pelo serviço na reserva, acreditação na formação e o reconhecimento público destas empresas pelo contributo dado à Nação, são algumas das iniciativas que irão ser postas em prática.

Atualmente, existem dois tipos de reservistas:

- *Regular Reserve Forces (RRF)*;
- *Volunteer Reserve Forces (VRF)*.

Os RRF são normalmente ex-militares do ativo que, ao saírem da efetividade do serviço, estão sujeitos a serem chamados ao serviço em qualquer altura. Normalmente integram a *Royal Fleet Reserve*, na *Army Reserve* e na *Royal Air Force Reserve*. O tempo que prestam serviço depende daquilo que é acordado entre o próprio e as FFAA, mas normalmente não é superior a nove meses (aplicados àqueles que integram o grupo dos *High Readiness Reserve* (HRR)).

Os VRF são essencialmente civis que podem trabalhar o tempo que for acordado entre o próprio e as FFAA, que se comprometem a ter um treino anual e que, se não estiverem ao serviço, estão sujeitos a serem chamados em qualquer altura. Este treino anual deverá ser de 15 dias, mas se por exemplo o VRF for chamado a prestar serviço durante 15 dias, este período conta como se

[14] Toda a informação disponível sobre os sistemas de reserva no Reino Unido está publicada no *site* do *UK Ministry of Defense* que tem acesso restrito. No entanto, no *site* do *National* Archives, é publicada a legislação toda em vigor (The National Archives, s.d.).

de treino se tratasse. Normalmente são integrados na *Royal Naval Reserve*, na *Royal Marines Reserve*, na *Territorial Army* e na *Royal Auxiliary Air Force*.

Os reservistas são pagos de acordo com o seu posto e o tempo do serviço. Se forem chamados a prestar serviço poderão receber uma compensação financeira caso usufruíssem de um vencimento superior na sua vida civil.

Os militares que prestam serviço no ativo poderão ser de duas categorias:

- Carreira normal;
- Contratados.

Os militares da carreira normal podem sair em qualquer altura. Se saem aos 40 anos de idade e com 18 anos de serviço, para ingressarem no mercado de trabalho, recebem uma pensão de reserva até aos 55 anos de idade, em função do seu vencimento base, da idade e dos anos de serviço, mas com limites entre os 50% e os 75% do vencimento base. No entanto, se ingressarem na reserva auferem o vencimento da reserva, não podendo acumular dois vencimentos. A partir dos 55 anos de idade, qualquer militar recebe 75% do vencimento base e aos 65 anos são reformados com 100% do vencimento base e ainda um quantitativo de dinheiro recebido de uma só vez (três vezes a pensão anual de reforma).

Os militares contratados saem ao fim do seu contrato. Os contratos nunca ultrapassam 16 anos, sendo o normal 12 anos. Ao saírem, e se tiveram pelo menos dois anos de serviço, os militares são elegíveis para receberem uma pensão de reforma (função dos anos de serviço) e um quantitativo de dinheiro (três vezes a pensão anual de reforma recebidos de uma só vez), que auferem apenas quando atingem a idade da reforma, normalmente aos 65 anos.

O Quadro 11 resume o modelo seguido no Reino Unido.

**Quadro 11 – Modelo nas FFAA do Reino Unido**

| PARÂMETRO | MODELO NO REINO UNIDO |
|---|---|
| **Conceito de reserva** | A reserva é considerada como algo valioso e altamente valorizado no seio das FFAA, e ainda vital como garante da segurança da Nação e das populações; a reserva é ainda um complemento das FFAA regulares que adiciona capacidade militar às FFAA. |
| **Mecanismos de transição para a reserva** | Nenhum mecanismo especial. Os militares ao saírem do serviço normal do ativo ingressam na *Regular Reserve Forces*. Há ainda o *Volunteer Reserve Forces* onde ingressam os civis. |

**Tabela 11 – Modelo nas FFAA do Reino Unido (cont.)**

| PARÂMETRO | MODELO NO REINO UNIDO |
|---|---|
| **Obrigações na situação de reserva** | Os militares na reserva podem ser chamados em qualquer altura.<br>O sistema está em mudança, pretendendo-se que executem as mesmas funções que os militares do serviço regular ativo.<br>Os militares permanecem na reserva até aos 65 anos.<br>Os *Regular Reserve Forces* exercem funções na reserva num máximo anual de nove meses; os *Volunteer Reserve Forces* têm um treino anual de duas semanas e poderão ser chamados pontualmente para missões curtas. |
| **Direitos na situação de reserva** | A partir dos 40 anos de idade e 18 anos de serviço, os militares recebem uma pensão de reserva até aos 65 anos de idade, em função do seu vencimento base, da idade e dos anos de serviço; recebem ainda um montante monetário de uma só vez equivalente a três vezes a pensão anual de reserva, quando atingem a reforma.<br>Auferem o vencimento entre 50% e 75%, entre os 40 e os 65 anos. |
| **Mecanismos de transição para a reforma** | Os militares do serviço regular ativo e contratados passam à reforma aos 65 anos. |
| **Valor da pensão de reforma** | Os militares do serviço regular ativo auferem a pensão de reforma equivalente ao vencimento base; os militares contratados auferem a pensão de reforma cujo valor é em função do tempo de serviço. |

## 3.6. Resumo

Da análise efetuada às realidades da mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma nos cinco países europeus, a Alemanha, a Espanha, a França, a Holanda e o Reino Unido, conclui-se que não existe um modelo comum a todos estes países. De entre os diferentes parâmetros observados existem situações comuns a alguns países, mas não há dois países com todos os parâmetros em comum.

Um parâmetro que parece ser transversal é o conceito geral de reserva: todos eles consideram que uma das funções da reserva é o preenchimento das

necessidades das FFAA sempre que sejam necessárias mais unidades e pessoas que as existentes normalmente e, com exceção da Holanda, para uso em situações de guerra e de emergência nacional. A Espanha considera ainda que a reserva é também um regulador de carreiras, enquanto a França e a Holanda entendem que a reserva tem um papel adicional de estreitar as relações com a sociedade civil.

Os mecanismos de transição para a reserva também variam, estando de certa forma associados ao conceito restrito de reserva de cada país. A Alemanha, país que não tem a reserva como uma situação intermédia, não tem a obrigatoriedade de passagem à situação de reserva por imperativos legais ou estatutários. Outra forma, o requerimento voluntário do militar, é prática comum na Alemanha, França e Holanda; em Espanha esta prática só existe com autorização das FFAA, através da publicação de quantitativos para a passagem à reserva. Ainda na França e no Reino Unido, existe a possibilidade de ser reservista oriundo da vida civil sem nunca ter sido militar.

Os países adotam políticas diferentes no que respeita a obrigações na situação de reserva. Assim, têm uma formação militar anual (Alemanha e França), podem ser chamados a prestar serviço na reserva (Reino Unido), prestam serviço ativo durante um período de tempo mínimo anual (França), estão vinculados às FFAA sem qualquer obrigação (Espanha e Holanda) e exercem todas as funções atribuídas aos militares no ativo (Alemanha e Reino Unido), ou com algumas exceções em relação à componente operacional (França), ou apenas funções administrativas (Espanha e Holanda).

Relativamente aos direitos, os militares na reserva apenas auferem vencimento de acordo com as horas de serviço e o posto, com exeção da Espanha onde os militares recebem a totalidade do vencimento base sem os complementos se estiverem fora da efetividade do serviço, e do Reino Unido que auferem uma remuneração de acordo com os anos de serviço e a idade. Em França, há a possibilidade de emprego na administração pública, através de cotas anuais, enquanto na Holanda e no Reino Unido há a promoção do emprego na sociedade civil, dando incentivos às empresas para contratarem reservistas. A França é o único país onde existe a prática de dar uma indemnização para os militares passarem à reserva.

No que respeita à passagem à situação de reforma e ao vencimento nessa situação, em Espanha, Holanda e Reino Unido só acontece aos 65 anos de idade havendo no entanto diferentes modalidades para o cálculo da pensão de reforma; Alemanha e França permitem-no um pouco mais cedo (50 e 55 anos respetivamente).

Os Quadros 12 a 17 resumem o modelo dos países analisados.

**Quadro 12 – Conceito de reserva nas FFAA dos países analisados**

| PAÍS | CONCEITO DE RESERVA |
|---|---|
| **Alemanha, Espanha, França, Reino Unido** | Uso em situações de guerra, emergência nacional. |
| **Alemanha, Espanha, França, Holanda, Reino Unido** | Para preencher as necessidades das FFAA sempre que sejam necessárias mais unidades e pessoas que as existentes normalmente. |
| **Espanha** | Regulador de carreiras. |
| **França, Holanda** | Relação mais estreita com a sociedade civil. |
| **Alemanha, Espanha, França, Reino Unido** | Uso em situações de guerra, emergência nacional. |

**Quadro 13 – Mecanismos de transição para a reserva nas FFAA dos países analisados**

| PAÍS | MECANISMOS DE TRANSIÇÃO PARA A RESERVA |
|---|---|
| **Alemanha, França, Holanda, Reino Unido** | Por requerimento voluntário do militar no ativo na carreira normal. |
| **Espanha, França, Holanda, Reino Unido** | Por imperativos legais ou estatutários. |
| **Espanha** | Por autorização das FFAA através de publicação de quantitativos para passagem à reserva. |
| **França, Reino Unido** | Oriundos da vida civil sem nunca terem sido militares. |

**Quadro 14 – Obrigações na situação de reserva nas FFAA dos países analisados.**

| PAÍS | OBRIGAÇÕES NA SITUAÇÃO DE RESERVA |
|---|---|
| **Alemanha, França** | Têm que ter uma formação militar anual. |
| **Reino Unido** | Podem ser chamados a prestar serviço na reserva na efetividade do serviço. |

**Quadro 14 – Obrigações na situação de reserva nas FFAA dos países analisados (cont.)**

| PAÍS | OBRIGAÇÕES NA SITUAÇÃO DE RESERVA |
|---|---|
| **França** | Prestam serviço ativo durante um período de tempo mínimo anual. |
| **Espanha, Holanda** | Estão vinculados às FFAA, mas não têm qualquer obrigação. |
| **Alemanha, Reino Unido** | Todas as funções exercidas pelos militares no ativo. |
| **França** | As funções exercidas pelos militares no ativo, com algumas exceções na componente operacional. |
| **Espanha, Holanda** | Apenas funções administrativas. |

**Quadro 15 – Direitos na situação de reserva nas FFAA dos países analisados.**

| PAÍS | DIREITOS NA SITUAÇÃO DE RESERVA |
|---|---|
| **Reino Unido** | Remuneração de acordo com os anos de serviço e a idade, até à idade de reforma. |
| **Espanha** | Remuneração da totalidade do vencimento base até à idade de reforma, mas perdendo todos os complementos se estiver fora da efetividade do serviço. |
| **Alemanha, França, Holanda** | Remuneração apenas durante tempo que trabalham na situação de reserva, de acordo com as horas de serviço e o posto. |
| **França** | Possibilidade de emprego na administração pública (cotas anuais de ingresso na administração pública). |
| **França** | Indemnização ao passarem à reserva no montante dependendo do tempo de serviço ou do tempo que falta para passagem à reserva por limite de idade. |
| **Holanda, Reino Unido** | Promoção do emprego na sociedade civil, dando incentivos às empresas para contratarem reservistas. |

**Quadro 16 – Mecanismos de transição para a reforma nas FFAA dos países analisados**

| PAÍS | MECANISMOS DE TRANSIÇÃO PARA A REFORMA |
|---|---|
| **Alemanha** | Passa à reforma com 55 ou mais anos. |
| **Espanha, Holanda, Reino Unido** | Passagem à reforma com 65 anos. |
| **França** | Oficiais – têm que prestar serviço durante 25 anos para ter direito à pensão de reforma que só recebem a partir dos 50 anos de idade.<br>Sargentos – têm que prestar 15 anos de serviço e recebem a pensão imediatamente ao sair, num montante proporcional aos anos de serviço.<br>Praças – não se põe esta questão pois todas elas ou são promovidas a sargento ou saem das FFAA antes dos 15 anos. |

**Quadro 17 – Valor da pensão de reforma nas FFAA dos países analisados**

| PAÍS | VALOR DA PENSÃO DE REFORMA |
|---|---|
| **Alemanha, Holanda** | O valor da pensão de reforma é em função dos anos de serviço prestado nas FFAA. |
| **Espanha** | Auferem a pensão de reforma a partir dos 65 anos no valor de referência do vencimento enquanto na reserva ou no ativo. |
| **França** | Recebem a partir dos 50 anos de idade no valor de referência do vencimento (oficiais) ou a partir dos 15 anos de serviço (sargentos), em montantes proporcionais aos anos de serviço. |
| **Reino Unido** | Os militares do serviço regular ativo auferem a pensão de reforma equivalente ao vencimento base; os militares contratados auferem a pensão de reforma cujo valor é em função do tempo de serviço. |

# 4. A MOBILIDADE ATIVO-RESERVA-REFORMA – ESBOÇO DE UM FUTURO MODELO PARA OS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

Nesta parte procura-se ajustar o atual modelo de carreiras no que respeita à mobilidade ativo-reserva-reforma. Para o efeito, propõem-se modelos alternativos e depois identificam-se critérios de avaliação que permitem escolher o futuro modelo. Seguidamente, com base nos modelos alternativos e nos critérios de avaliação, procede-se à escolha do 'novo' modelo através de uma análise multicritério. O novo modelo de mobilidade poderá ser implementado através de um conjunto de linhas de ação que, por fim, se propõem.

## 4.1. Modelos concetuais

Nas secções anteriores concluiu-se que há espaço para melhorar o atual modelo (secção 1) e que nos países analisados existem medidas diferentes que eventualmente poderão ter aplicabilidade numa reformulação do modelo nas FFAA portuguesas (secção 2), pelo que propomos um novo modelo de carreiras que altere e melhore o atual no que respeita à mobilidade ativo-reserva-reforma. Esta proposta é feita através de uma análise multicritério, onde é avaliado o atual modelo e outros três modelos indicados.

O modelo atual já foi suficientemente caracterizado na secção 1, no âmbito desta investigação. A principal característica deste modelo é o facto de haver uma situação híbrida na medida em que se aplicam umas regras aos militares que ingressaram na Instituição Militar antes de 31 de dezembro de 2005 e outras regras aos militares que tiveram (ou têm) o seu ingresso depois desta data. A situação atual caracteriza-se pela exigência de o militar cumprir 55 anos de idade e 36 anos de serviço para poder declarar a passagem à reserva, pela exigência de o militar ter 60 anos de idade para requerer a passagem à reforma, independentemente dos anos de serviço, e pelo estabelecimento da passagem à situação de licença ilimitada até se atingir a idade de passagem à reforma, passados cinco anos na situação de reserva fora da efetividade do serviço.

Para a proposta dos modelos alternativos torna-se importante avaliar a informação recolhida a partir dos inquéritos por entrevista, bem como dos modelos estrangeiros estudados. No Apêndice n.º 2 pode ser consultado o inquérito enviado a especialistas de reconhecido mérito e no Apêndice n.º 3 encontra-se um resumo da informação mais relevante obtida nos inquéritos por entrevista, feitos a 18 personalidades, um General (GEN), cinco vice-almirantes

(VALM) / tenentes-generais (TGEN), sete contra-almirantes (CALM) / major-generais (MGEN), três capitães-de-mar-e-guerra (CMG) / coronéis (COR) e dois civis.

Aquilo que se pode retirar dos inquéritos por entrevista, de uma forma geral, é que este é um tema que colhe unanimidade quando encarado como algo que merece uma reflexão profunda; no entanto, quanto à forma de encarar o assunto, com propostas alternativas ao modelo atual, a mesma já não merece a unanimidade.

Começando no conceito de reserva, as opiniões dos entrevistados são muito variadas. A reserva é tida como um dos elementos basilares da "Condição Militar", um mecanismo meramente regulador da carreira, um meio de satisfação de necessidades pontuais das FFAA, ou um meio de satisfação das necessidades das FFAA e do País em situações de emergência ou de conflito, ou para satisfação do interesse individual dos militares que querem interromper o exercício de funções militares por razões pessoais, ou ainda algo que junta um ou mais dos objetivos anteriores.

No que respeita à transição para a reserva, há consenso de que se devem manter os atuais mecanismos, como sejam o requerimento ou a declaração do militar, o limite de idade, o limite de permanência nos postos, para além das situações particulares de não satisfação dos requisitos gerais de promoção e a exclusão da promoção.

Analisando as obrigações na situação de reserva, há igualmente consenso que o militar nesta situação deve desempenhar cargos ou funções militares e participar em treinos ou exercícios por decisão ou convocação do CEM do Ramo; mas isto poderá ser posto em causa quando se está perante um modelo em que o militar não aufira vencimento na situação de reserva.

Passando à análise dos direitos na situação de reserva, não parece existir uma opinião unânime. Encontra-se a defesa do modelo anterior a 2005, onde os militares poderiam auferir de um vencimento encontrando-se fora da efetividade do serviço, bem como a apologia de que nesta situação não deverá haver lugar a qualquer remuneração ao militar. No entanto, devem ser salvaguardadas as carreiras longas, auferindo os militares o vencimento completo no final da sua carreira.

Relativamente ao tempo de permanência na reserva, é defendido o atual modelo de cinco anos fora da efetividade de serviço, mas também é aceite o tempo máximo de cinco anos da reserva independentemente de se estar fora ou na efetividade do serviço.

Já quanto à idade da passagem à reforma, começa a crescer um sentimento de que tal não deverá ocorrer antes dos 60 anos.

Finalmente, não podem deixar de ser observados / ponderados os modelos existentes nos países analisados na secção 2. É certo que qualquer que seja o modelo a ser implementado, o mesmo se deve ajustar à realidade do País, pelo que deve ser evitada a utilização de modelos importados *tout-court*, em regra adaptados às circunstâncias e contextos próprios dos Estados em que se encontram implementados. No entanto, isto não deve ser um constrangimento à investigação, muito pelo contrário, deverá retirar-se a experiência e as lições aprendidas dos modelos em vigor nestes países analisados.

As propostas para reformular o atual modelo vigente são tão variadas que daria para construir diversos modelos alternativos. Assim, este estudo resulta de um exercício de análise e ponderação de quatro modelos concetuais como a seguir se explicita.

**Modelo A (modelo atual)**

Como não podia deixar de ser, há que considerar o modelo vigente como um dos modelos em estudo, pela possibilidade de não haver alterações sobre esta matéria no médio prazo. Entende-se por modelo vigente, aquele que é plasmado no EMFAR 1999, com as oito alterações ocorridas entretanto, dando-se especial ênfase à 4ª alteração. Os parâmetros já foram expostos na secção1.

Na Figura 3 esquematiza-se o Modelo A.

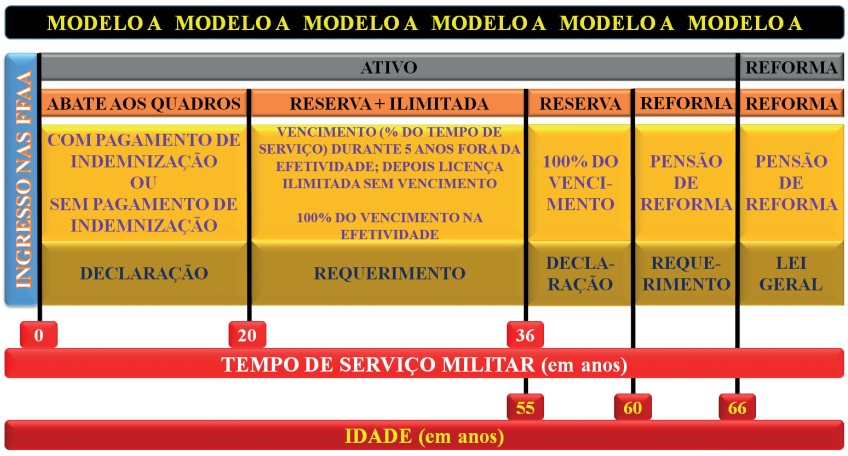



**Figura 3 – Esquema do Modelo A**

**Modelo B (modelo anterior a 2005)**

O modelo vigente pelo EMFAR 1999, até à 4ª alteração ocorrida em 2005, é considerado por muitos dos entrevistados um modelo a seguir / a recuperar, havendo apenas que o tornar mais eficaz e eficiente, designadamente através de medidas gestionárias. Face ao exposto, no estudo final é igualmente considerado este modelo, cujos parâmetros já foram igualmente expostos na secção 1.

Na Figura 4 esquematiza-se o Modelo B.

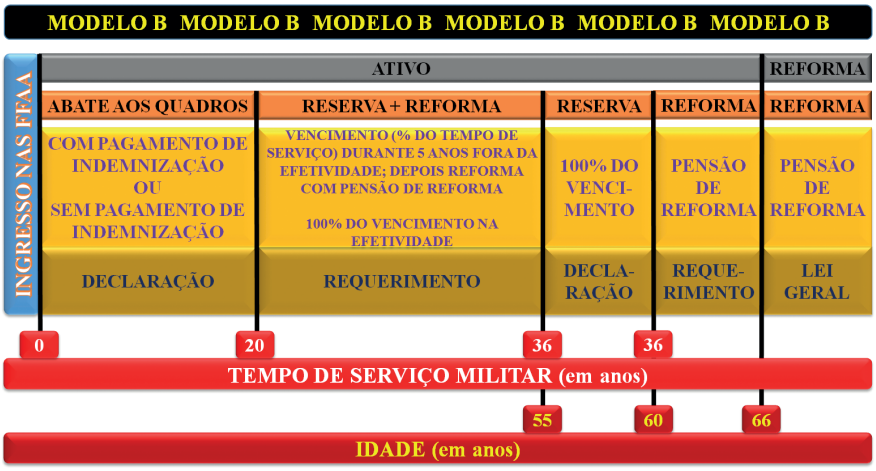



**Figura 4 – Esquema do Modelo B**

**Modelo C (Modelo A com algumas alterações)**

Este modelo é baseado no modelo atualmente vigente, ao qual são introduzidas algumas alterações, sendo caracterizado pelas seguintes regras:

– Abate ao quadro por declaração do militar com menos de 20 anos de tempo de serviço militar (TSM). Racional: Dado o tempo mínimo de serviço requerido atualmente, é permitido ao militar abandonar as FFAA, se essa for a sua vontade;

– Transição para a reserva por declaração do militar com 20 ou mais anos de TSM. Racional: o militar que deu às FFAA metade do tempo da sua vida profissional, deve ter o direito de passar à situação de reserva e manter o seu vínculo com a Instituição Militar até se reformar, se essa for a sua vontade;

– Sem remuneração, com menos de 35 anos de TSM, se não prestar serviço efetivo na situação de reserva. Racional: o militar que declara transitar para a reserva com menos de 35 anos de TSM é porque optou por mudar de vida

profissional; nessa situação, mantém o vínculo com a Instituição Militar, se essa for a sua vontade, mas não aufere qualquer vencimento;

– Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo, com menos de 35 anos de TSM, se prestar serviço efetivo na situação de reserva. Racional: o militar que presta serviço efetivo tem direito ao vencimento igual ao militar no ativo;

– Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo, quando declare desejar passar à situação de reserva com 35 ou mais anos de TSM. Racional: o militar, ao fim de 35 anos de TSM, normalmente sabe se terá acesso a postos mais elevados (ex: oficiais ao posto de oficial general; sargentos ao posto de sargento-ajudante); se não tiver acesso, poderá haver interesse para a Instituição Militar e para o militar que este saia, dando lugar à renovação dos quadros; deve pois ser salvaguardada a sua carreira longa e ser defendido o interesse mútuo das FFAA e do militar;

– Passagem à situação de reforma, por requerimento, depois de completados 60 anos de idade. Racional: o militar não pode passar à reforma antes dos 60 anos de idade para não onerar os sistemas de segurança social; isto implica a sua permanência no ativo ou na situação de reserva os anos necessários até atingir os 60 anos de idade;

– Passagem à situação de reforma depois de completados 66 anos de idade. Racional: de acordo com a lei geral em vigor;

– Disponibilidade para o serviço quando haja necessidade para as FFAA e interesse ou anuência do militar se não estiver a auferir vencimento. Racional: se o militar requereu a passagem à situação de reserva e não está a auferir vencimento, não pode estar sujeito a ser chamado a prestar serviço por convocação do CEM; no entanto, se for do seu interesse e do interesse das FFAA, deve ser dada a possibilidade de poder prestar serviço ativo;

– Disponibilidade para o serviço quando convocado, se o militar estiver a auferir vencimento. Racional: esta situação ocorre com o militar com mais de 35 anos de TSN, pelo que deve estar disponível para prestar serviço ativo quando convocado pelo CEM do Ramo;

– Disponibilidade para o serviço quando declarada a mobilização geral. Racional: Declarada a mobilização geral ou declarados o estado de sítio ou a guerra, o militar deve apresentar-se ao serviço.

Na Figura 5 esquematiza-se o Modelo C.

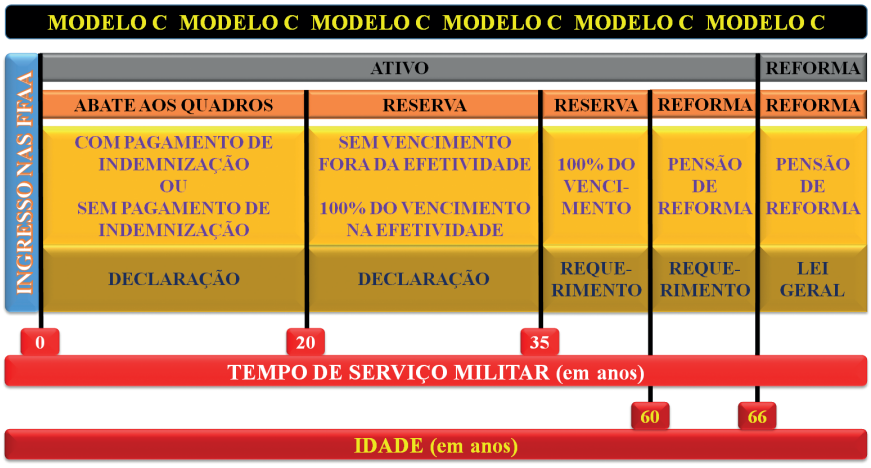



**Figura 5 – Esquema do Modelo C.**

## Modelo D (extinção da situação de reserva)

Este modelo é baseado naquilo que se passa em alguns dos países analisados. O militar mantém-se no ativo até atingir a idade da reforma, aos 66 anos, podendo no entanto requerer a passagem à reforma com 60 anos de idade e 40 anos de serviço. Se desejar sair antes, poderá fazê-lo, sendo abatido aos quadros.

Na Figura 6 esquematiza-se o Modelo D.

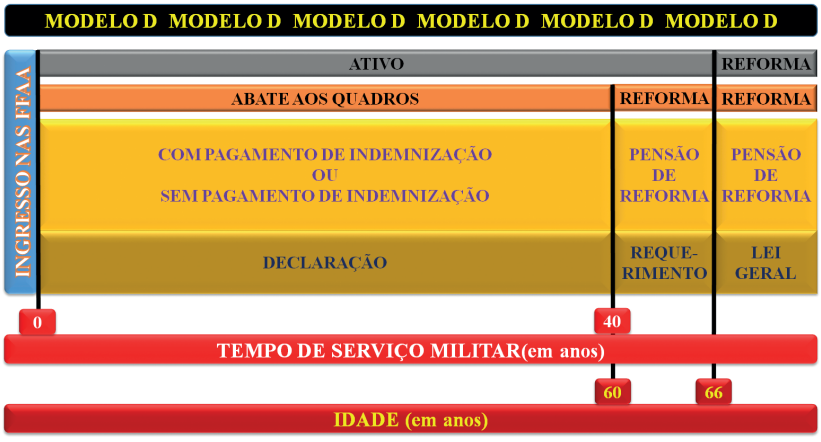



**Figura 6 – Esquema do Modelo D**

No Apêndice 4 podem ser consultados os quatro modelos.

## 4.2. Critérios de avaliação

Contribuir para a reformulação do modelo de carreiras nas FFAA, centrado num dos seus aspetos críticos, a mobilidade ativo-reserva-reforma, passa, antes de mais, por identificar critérios de avaliação objetivos. Estes critérios foram elaborados com base na recolha de informação obtida nas entrevistas e afinados por um grupo focal (GF) constituído por oficiais da Marinha com experiência profissional na área do pessoal; depois deste trabalho preliminar os entrevistados foram novamente auscultados e com as respostas obtidas chegou-se aos critérios a seguir indicados.

### 4.2.1.Critérios gerais estratégicos

A QC deste estudo ajuda-nos a identificar os critérios que devem ser seguidos por qualquer que seja o modelo a ser seguido nas FFAA; identificam-se três critérios gerais estratégicos:

- Necessidades da Instituição Militar;
- Recursos financeiros disponíveis;
- Expetativas individuais dos militares.

Necessidades da Instituição Militar

Na Instituição Militar há necessidades que têm que ser satisfeitas em diversas vertentes entre as quais os RH. Torna-se imperativo serem alocados os necessários RH (quantitativos e em qualidade) e existirem mecanismos que permitam um adequado fluxo de carreiras, permitindo assim um harmonioso funcionamento, indispensável para o cumprimento das missões atribuídas.

Recursos financeiros disponíveis

Conforme referido na secção 1, o CEDN dá ênfase ao papel das FFAA como um sector estrategicamente relevante e às questões económicas, apontando para uma especial atenção aos sectores estrategicamente relevantes sem sacrifício da eficiência económica e do potencial de criação de bem-estar. Assim, quaisquer linhas de ação que venham a ser identificadas deverão sempre ter em consideração a 'eficiência económica'.

Expetativas individuais dos militares

Finalmente, e fechando o ciclo, o mais valioso da Instituição Militar, os seus militares, que se vinculam muito novos, criando neles uma ligação transacional

muito forte, difícil de quebrar de forma abrupta, têm que se identificar com a organização. Para o efeito, os militares esperam que, como compensação dos seus serviços, sejam satisfeitas as suas expectativas, entre as quais, a expectativa de carreira e a "Condição Militar" já referenciadas.

### 4.2.2. Critérios específicos

Associados aos critérios gerais estratégicos identificados foram considerados critérios específicos de avaliação, os quais são a base do estudo e que têm como objetivo propor um novo modelo de mobilidade ativo-reserva-reforma para os militares das FFAA.

Identificam-se os seguintes critérios específicos de avaliação:

- Aproveitamento da experiência e do conhecimento dos militares;
- Flexibilidade de obtenção de recursos humanos;
- Flexibilidade de renovação dos quadros para satisfazer as necessidades das FFAA;
- Encargo financeiro do modelo;
- Atratividade do modelo para os militares (carreira militar);
- Passagem à reforma com a idade em vigor na Lei Geral;
- Salvaguarda da Condição Militar.

### 4.2.3. Cruzamento dos critérios gerais estratégicos com os critérios específicos

#### 4.2.3.1. Necessidades da Instituição Militar

Aproveitamento da experiência e do conhecimento dos militares

Nas FFAA existem uma série de lugares, não da 'frente' operacional, mas sim da 'retaguarda', de apoio e sustentação, que não necessitam de serem executados por militares no ativo, podendo para o efeito serem utilizados militares na situação de reserva. Assim, as FFAA deverão ter a possibilidade de aproveitar a experiência e o conhecimento dos militares que terminaram a sua carreira e que se encontram disponíveis na reserva, em contraponto à utilização de civis em lugares que, não sendo de carácter operacional puro, requerem no entanto alguma experiência e familiarização com os assuntos operacionais (*e.g.*, centros de comando e controlo, comunicações, proteção civil).

Flexibilidade de obtenção de recursos humanos

As FFAA têm de estar preparadas para aumentar a sua dimensão para fazer face a uma qualquer alteração significativa, quer no contexto nacional, quer no contexto internacional (*e.g.*, situações de emergência e conflito), ou ainda para fazer face a necessidades operacionais de cariz temporário muito curto (*e.g.*, exercícios ou treino operacional). Assim, deverá existir uma situação de reserva com disponibilidade dos militares para os casos mencionados.

Flexibilidade de renovação dos quadros para satisfazer as necessidades das FFAA

As FFAA têm necessidades organizacionais de RH onde o Sistema de Forças definido e aprovado é o seu primeiro racional. Um segundo racional tem a ver com os cargos e funções de natureza militar fora do Ramo ou mesmo fora das FFAA, os chamados Compromissos Externos Permanentes, que têm que ser preenchidos de modo permanente. Para estas duas componentes, há que satisfazer as FFAA com os adequados RH, entendendo adequados não só em termos quantitativos, mas também em termos qualitativos (formação e capacidade física e mental compatível com a exigência dos cargos e funções militares). Assim, pela especificidade das suas missões, em particular pelo grau de exigência física, por um lado, e pelo próprio desenvolvimento de carreiras dos militares por outro lado, as FFAA necessitam de uma constante renovação dos seus quadros, pelo que deverão existir ou serem criados mecanismos que contribuam para o seu adequado fluxo, fomentando progressões equilibradas de carreiras e simultaneamente permitir saídas antecipadas de modo a possibilitar a desejável e adequada renovação dos quadros.

4.2.3.2. Recursos financeiros disponíveis

Encargo financeiro do modelo

A Reforma «Defesa 2020» vem definir como compromisso orçamental estável para a defesa nacional, o valor de 1,1% (±0,1) do PIB, a partir do qual se visará reequilibrar os diferentes agregados de despesa, afetando 60% em pessoal, 25% em operação e manutenção e 15% em investimento em capacidades. Isto poderá implicar uma alocação de recursos financeiros substancialmente reduzidos a aplicar no pessoal, na operação e manutenção, e no investimento. Assim, as FFAA têm de estar preparadas para o orçamento que poderão realizar com o seu pessoal.

4.2.3.3. Expetativas individuais dos militares

Atratividade do modelo para os militares (carreira militar)

O modelo tem que ser atrativo para o militar. Ao ingressar nas FFAA, o militar tem que saber claramente aquilo que pode esperar ao longo da sua carreira, ajuizando se aquilo que é oferecido vai ao encontro daquilo que são as suas expetativas. Modelos que permitam ao militar sair do ativo numa determinada fase da sua carreira, continuando a auferir vencimento, ou continuando a auferir um vencimento inferior, ou não receber nenhum vencimento, ou só permitam sair com uma desvinculação definitiva das FFAA correspondem a diferentes graus de atratividade, os quais pesarão na decisão de ingresso nas FFAA.

Passagem à reforma com a idade em vigor na Lei Geral

O CEDN refere-se à "*eficiência económica e do potencial de criação de bem-estar*"; vimos anteriormente que a média de idades dos novos pensionistas é de 62,5 anos, quando a esperança de vida aos 65 anos é de 84 anos. Isto poderá ser um fator que põe em causa a eficiência económica, em particular a sustentabilidade das estruturas de segurança social. Assim, no futuro, as FFAA poderão ter que fazer um esforço no sentido de aproximar a reforma dos seus militares à idade em vigor na sociedade civil.

Salvaguarda da Condição Militar

Quaisquer que sejam os cenários e um eventual futuro modelo a adotar, há princípios que têm de ser salvaguardados; um deles é a "Condição Militar", com todos os deveres que dela advém, mas também com os correspondentes direitos, designadamente a passagem à situação de reserva, de acordo com limites de idade adequados e outras condições de carreira e serviço, e a contrapartida remuneratória específica. A passagem à situação de reserva, mantendo o seu vencimento, assume particular importância quando se pensa na salvaguarda das carreiras longas onde os militares a determinada altura já não têm a possibilidade de progredir na sua (longa) carreira, sendo desejável para a Instituição Militar e para o militar, a passagem à reserva.

No Quadro 18 resumem-se os critérios de avaliação apresentados.

**Quadro 18 – Critérios de avaliação**

| | CRITÉRIOS GERAIS ESTRATÉGICOS | | |
|---|---|---|---|
| | **Necessidades da Instituição Militar** | **Recursos financeiros disponíveis** | **Expectativas individuais dos militares** |
| CRITÉRIOS ESPECÍFICOS | Aproveitamento da experiência e do conhecimento dos militares | Sustentabilidade financeira do modelo | Atratividade do modelo para os militares (carreira militar) |
| | Flexibilidade de obtenção de RH | | Passagem à reforma com a idade em vigor na Lei Geral |
| | Flexibilidade de renovação dos quadros para satisfazer as necessidades das FFAA | | Salvaguarda da Condição Militar |

## 4.3. Escolha multicritério

Nas secções anteriores foram identificados modelos que poderão melhorar a mobilidade ativo-reserva-reforma (quatro modelos) e foram identificados critérios a aplicar na escolha do modelo. Torna-se agora necessário recorrer a um método de análise para proceder a esta escolha, tendo-se adotado uma metodologia multicritério.

A opção recaiu na abordagem MACBETH (***M**easuring **A**ttractiveness by a **C**ategory **B**ased **E**valuation **T**ec**h**nique)*[15], a qual se traduz numa *"…metodologia de apoio à tomada de decisão, que permite avaliar opções tendo em conta múltiplos critérios."* (M-MACBETH, 2005). A aplicação desta metodologia integra três fases fundamentais:

1) Primeira fase – estruturação do problema – o decisor define os critérios e as opções a avaliar;
2) Segunda fase – avaliação das opções e critérios – são obtidas as pontuações das opções relativamente a cada critério e são obtidas as ponderações dos critérios;
3) Terceira fase – obtenção de resultados – o utilizador pode consultar as pontuações globais e efetuar uma análise de sensibilidade sobre as opções.

[15] Tradução – *Medir a Atratividade por uma Técnica de Avaliação Baseada em Categorias.*

Para o desenvolvimento da metodologia multicritério, o signatário juntou na Marinha, nas instalações da Direção de Análise e Gestão da Informação (DAGI), em duas sessões de trabalho, o GF composto por oficiais da Marinha com experiência profissional na área do pessoal e na área de modelação do programa M-Macbeth[16].

A primeira sessão de trabalho do GF centrou-se essencialmente na afinação dos modelos a propor e dos critérios de avaliação, entretanto elaborados com base na recolha da informação obtida nas entrevistas às entidades de reconhecido mérito. Foi ainda abordada a definição dos pesos a atribuir na avaliação dos modelos, tendo sido consideradas duas regras a saber.

#### 4.3.1. Pesos para cada critério

Os pesos em cada critério são dados por pontos, tendo a soma dos sete critérios específicos que totalizar 100 pontos. No entanto, foram criados limites para os três critérios gerais estratégicos, de acordo com o seguinte racional:

– Necessidades da Instituição Militar – este é o critério geral mais importante, na medida em que as FFAA têm que funcionar de forma harmoniosa, que lhes permita o cumprimento das suas missões; os limites propostos para a soma dos três critérios específicos associados são entre 40 e 50 pontos;

– Recursos financeiros disponíveis – as FFAA são um dos pilares de qualquer Nação; assim, não podem ser vistos de forma meramente contabilística, mas compreende-se que esta componente tenha que estar sempre presente; pela sua importância mais reduzida, os limites propostos para o critério específico associado são entre 10 e 20 pontos;

– Expetativas individuais dos militares – as pessoas são o bem mais precioso de qualquer organização e, como tal, devem ser observadas como um benefício; é assim considerado um critério geral de elevada importância, pelo que os limites propostos para a soma dos três critérios específicos associados são entre 30 e 40 pontos.

#### 4.3.2. Grau em que cada critério específico se aplica aos modelos

Para avaliar a atratividade relativa de cada modelo face a cada um dos critérios específicos, adotou-se uma base de comparação em que o modelo que possui a maior preferência relativamente aos restantes assume a pontuação 100

[16] Composição do GF: CMG Henriques Gomes, CMG Simões Marques, CMG Pinto e Lobo, CMG Borges Gaspar, CMG Ferreira Seuanes, CMG Alves Francisco e 1TEN Gonçalves de Deus.

e o modelo que possui a menor preferência é atribuída a pontuação 0, sendo que os restantes modelos terão pontuações entre 0 e 100. Assim, as pontuações usadas são:

- 0 – o critério não se aplica ao modelo;
- 25 – o critério aplica-se pouco ao modelo;
- 50 – o critério aplica-se razoavelmente ao modelo;
- 75 – o critério aplica-se bastante ao modelo;
- 100 – o critério aplica-se totalmente ao modelo.

Feito este trabalho, foi efetuada uma segunda ronda de entrevistas às entidades de reconhecido mérito para que se pronunciassem sobre:

- Os modelos propostos;
- Os critérios gerais estratégicos e os critérios específicos;
- Os pesos relativos de cada critério;
- O grau em que cada critério se aplica aos quatro modelos em estudo.

Com as respostas obtidas, produziram-se as versões finais dos modelos em estudo, dos critérios a aplicar aos modelos, dos pesos relativos de cada critério e dos graus de aplicação a cada modelo.

Feito este trabalho, foi efetuada a segunda sessão de trabalho do GF, na DAGI, para a obtenção de resultados através da abordagem MACBETH, e finalmente tomar a decisão sobre a escolha do modelo.

A árvore MACBETH que contém os critérios do problema é apresentada na Figura 7.

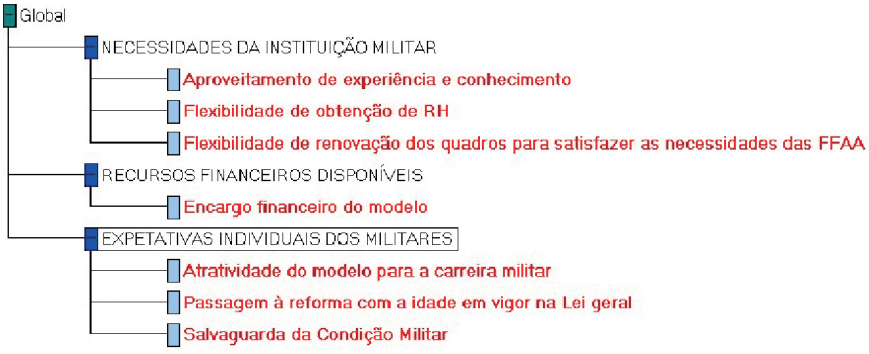



**Figura 7 – Árvore MACBETH.**

Os pesos relativos de cada critério específico são apresentados na Figura 8.

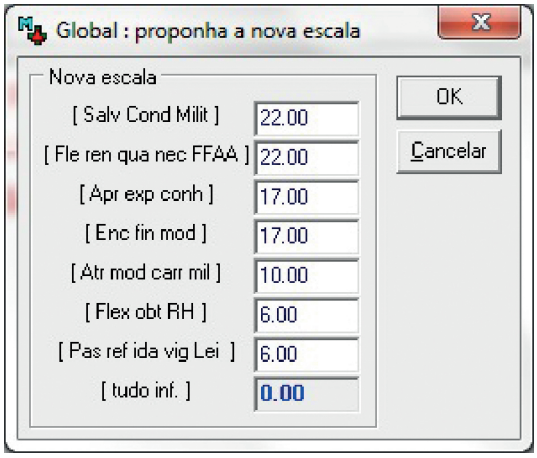


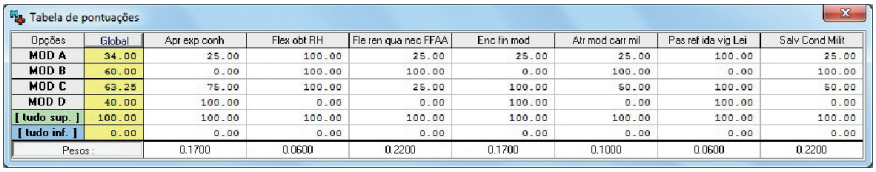

**Figura 8 – Pesos relativos de cada critério específico.**

Desta Figura 8 podem-se extrair as seguintes pontuações para os critérios gerais estratégicos:

- Instituição Militar – 45 pontos;
- Recursos financeiros disponíveis – 17 pontos;
- Expetativas individuais dos militares – 38 pontos.

Ou seja, estão dentro dos limites estabelecidos na primeira regra.

O Quadro final de pontuações obtida está representada na Figura 9.


Tabela de pontuações

| Opções | Global | Apr exp conh | Flex obt RH | Fle ren qua nec FFAA | Enc fin mod | Atr mod carr mil | Pas ref ida vig Lei | Salv Cond Milit |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MOD A | 34.00 | 25.00 | 100.00 | 25.00 | 25.00 | 25.00 | 100.00 | 25.00 |
| MOD B | 60.00 | 0.00 | 100.00 | 100.00 | 0.00 | 100.00 | 0.00 | 100.00 |
| MOD C | 63.25 | 75.00 | 100.00 | 25.00 | 100.00 | 50.00 | 100.00 | 50.00 |
| MOD D | 40.00 | 100.00 | 0.00 | 0.00 | 100.00 | 0.00 | 100.00 | 0.00 |
| [ tudo sup. ] | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| [ tudo inf. ] | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Pesos : | | 0.1700 | 0.0600 | 0.2200 | 0.1700 | 0.1000 | 0.0600 | 0.2200 |

**Figura 9 – Quadro final de pontuações.**

Como se pode observar na Figura 10, a opção **Modelo C** foi aquela que reuniu o maior consenso, com uma pontuação global de 63,25 pontos; deve no entanto registar-se que o Modelo B teve igualmente uma avaliação muito positiva, com uma pontuação global de 60,00 pontos, resultado muito próximo daquele obtido com o Modelo C.

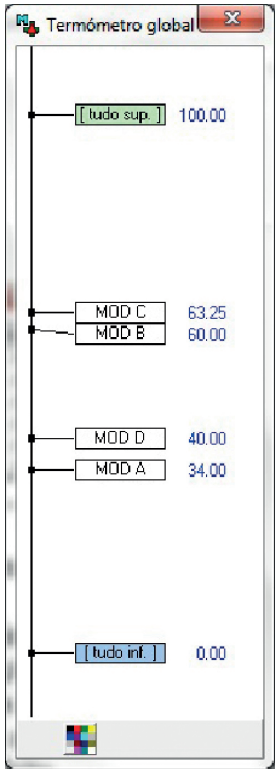



**Figura 10 – Resultado obtido na escolha do modelo.**

Por indicação do orientador do estudo, COR TIR Barreiros dos Santos, foi ainda lançado um inquérito aos auditores do CPOG para que igualmente propusessem pontuações, com o intuito de confirmar ou infirmar os resultados obtidos fruto dos inquéritos às entidades de reconhecido mérito. Os resultados obtidos mostraram poucas diferenças nas pontuações e, no final, o modelo era o mesmo, pelo que se considera que o resultado das respostas do inquérito feito ao CPOG reforçou a pontuação global obtida anteriormente e a escolha do modelo.

## 4.4. Linhas de ação para a reformulação do modelo de carreira militar

Conforme referido na secção anterior a escolha recaiu no Modelo C. Importa agora propor linhas de ação para a sua implementação, olhando para os critérios específicos e em particular mitigar aqueles que menos se aplicaram ao Modelo C.

Aproveitamento da experiência e do conhecimento dos militares

Este critério aplica-se essencialmente aos militares com 35 ou mais anos de TSM. Embora possa haver interesse para a Instituição Militar que o militar saia, dando lugar à renovação de quadros, há que considerar a possibilidade da sua utilidade para executar tarefas passíveis de serem executadas por militares na reserva, aproveitando a experiência e conhecimento deste militares.

Para os militares com menos de 35 anos de TSM poderá no entanto haver interesse mútuo da Instituição Militar e do militar em que este preste serviço efetivo na reserva. Há pois que considerar esta possibilidade.

No Quadro 19 apresentam-se as linhas de ação a implementar.

**Quadro 19 – Linhas de ação relacionadas com o critério "Aproveitamento de experiência e conhecimento"**

| LINHAS DE AÇÃO – critério "Aproveitamento de experiência e conhecimento" |
|---|
| • Estipular o regresso à efetividade do serviço dos militares na reserva, com 35 ou mais anos de TSM, apenas por convocação do CEM do Ramo, preferencialmente entre os militares voluntários. |
| • Estipular o regresso à efetividade do serviço dos militares na reserva, com menos de 35 anos de TSM, quando for do interesse mútuo das FFAA e do militar. |

Flexibilidade de obtenção de recursos humanos

O modelo aplica-se a este critério, nas situações de emergência ou de conflito, pois todos os militares na situação de reserva estão sujeitos à mobilização geral.

Devem no entanto criar-se mecanismos adicionais para aproveitar os militares com menos de 35 anos de serviço na reserva para que possam prestar serviço efetivo temporário através da criação da figura do reservista[17].

No Quadro 20 apresentam-se as linhas de ação a implementar.

[17] Formada por militares na reserva com menos de 35 anos de TSM que saem do ativo e se oferecem como voluntários para serem reservistas.

**Quadro 20 – Linhas de ação relacionadas com o critério "Flexibilidade de obtenção de recursos humanos"**

| LINHAS DE AÇÃO – critério "Flexibilidade de obtenção de recursos humanos" |
|---|
| • Criar a figura de reservista, formada por militares na reserva com menos de 35 anos de TSM que saem do ativo e se oferecem como voluntários para serem reservistas. |
| • Estipular o treino semestral de uma semana aos reservistas com a ressalva de, se forem chamados a prestar serviço, deixa de haver a obrigatoriedade do treino semestral subsequente. |
| • Implementar incentivos aos reservistas para o treino ou atividade operacional (*e.g.*, neste período, o pagamento do vencimento no montante equivalente ao que aufere na sua vida civil, acrescido de um extra (*e.g.*, 25%)). |
| • Implementar incentivos às entidades empregadoras para dispensar o reservista duas semanas por ano. |
| • Promover uma campanha de informação e sensibilização da sociedade civil. |

Flexibilidade de renovação dos quadros para satisfazer as necessidades das FFAA

Este critério tem pouca aplicabilidade ao modelo, uma vez que a saída do ativo entre os 20 e os 35 anos de serviço sem auferir vencimento será pouco motivador para a decisão de passagem à situação de reserva. Assim, para além dos atuais limites de idade e do tempo de permanência no posto, há que criar outras condições para que hajam saídas laterais, enquanto mecanismo regulador, tão necessárias para a renovação de quadros.

No Quadro 21 apresentam-se as linhas de ação a implementar.

**Quadro 21 – Linhas de ação relacionadas com o critério "Flexibilidade de renovação dos quadros para satisfazer as necessidades das FFAA"**

| LINHAS DE AÇÃO – critério "Flexibilidade de renovação dos quadros para satisfazer as necessidades das FFAA" |
|---|
| • Atribuir uma cota anual de 25% das admissões na função pública, aos militares que saiam das FFAA. |

**Quadro 21 – Linhas de ação relacionadas com o critério "Flexibilidade de renovação dos quadros para satisfazer as necessidades das FFAA" (cont.)**

| LINHAS DE AÇÃO – critério "Flexibilidade de renovação dos quadros para satisfazer as necessidades das FFAA" |
|---|
| • Criar, no MDN, um gabinete de RH especializado em recrutamento para o mercado de trabalho ou, em alternativa, contratar uma prestação de serviços com empresas de recrutamento. |
| • Qualificar as diferentes especialidades nas FFAA nos termos do Catálogo Nacional de Qualificações, permitindo assim o desenvolvimento pessoal e social do militar. |
| • Criar incentivos às empresas para contratação de militares na situação de reserva. |
| • Promover uma campanha de informação e sensibilização da sociedade civil para o recrutamento de militares, altamente qualificados e experientes, no mercado de trabalho. |

Encargo financeiro do modelo

O modelo é 100% aplicável a este critério quando se fala dos militares que saem do ativo entre os 20 e os 35 anos de TSM. No entanto, poderá tornar-se mais oneroso para os militares que requerem a passagem à reserva depois dos 35 anos de serviço, atendendo a que poderão estar na reserva fora da efetividade do serviço até aos 60 anos de idade (poderão estar sete anos nesta situação). Uma forma de compensar o aumento deste encargo financeiro poderá ser através da implementação de medidas que aumentem o número de militares contratados, formando o Quadro de Complemento (QC)[18], com a correspondente redução do número de militares do QP; deverão ser desenvolvidos estudos complementares para avaliar qual o rácio recomendável QP *versus* QC nas FFAA. Isto implicará igualmente a alteração do modelo de contrato, devendo começar a efetuar-se contratos de longa duração, propondo-se um mínimo de seis anos e um máximo de 15 anos. Dentro deste racional, deverão igualmente ser realizados estudos complementares para avaliar a possibilidade de acabar com as praças QP da Marinha, passando todas as praças das FFAA a serem contratadas e fazendo parte do QC.

No Quadro 22 apresentam-se as linhas de ação a implementar.

[18] QC substitui a designação de RC/RV.

**Tabela 22 – Linhas de ação relacionadas com o critério "Encargo financeiro do modelo".**

| LINHAS DE AÇÃO – critério "Encargo financeiro do modelo" |
|---|
| • Desenvolvimento de estudos complementares para avaliar qual o rácio recomendável QP versus QC nas FFAA. |
| • Implementação de medidas que aumentem o número de militares contratados, formando o QC em detrimento do número de militares do QP. |
| • Implementação de um novo modelo de contrato, desejavelmente com duração mínima de seis anos e máxima de quinze anos (máximo de três renovações de três anos cada). |
| • Desenvolvimento de estudos complementares para avaliar a possibilidade de acabar com as praças QP da Marinha, passando todas as praças das FFAA a serem contratadas fazendo parte do QC. |

Atratividade do modelo para os militares (carreira militar)

O grau de atratividade deste modelo é considerado elevado quando está em causa a carreira longa, mas o mesmo não acontece quando se pensa em saída a meio da carreira. No entanto, as linhas de ação propostas para a flexibilidade de renovação dos quadros (tida como um mecanismo regulador de carreira) ajudarão a mitigar esta componente da atratividade, não se vislumbrando a necessidade de haver outras linhas de ação adicionais.

Passagem à reforma com a idade em vigor na Lei Geral

A passagem à reforma poderá ter que aproximar-se da idade em vigor na Lei Geral. No Quadro 23 apresentam-se as linhas de ação a implementar.

**Quadro 23 – Linhas de ação relacionadas com o critério "Passagem à reforma com a idade em vigor na Lei Geral".**

| LINHAS DE AÇÃO – critério "Passagem à reforma com a idade em vigor na Lei geral" |
|---|
| • Passagem à situação de reforma por requerimento depois de completados 60 anos. |
| • Passagem à situação de reforma depois de completados 66 anos. |

Salvaguarda da Condição Militar

Não existe uma linha de ação específica, devendo ser salvaguardada a especificidade própria da "Condição Militar" como descrito nas BGECM.

## 5. CONCLUSÕES

A presente investigação seguiu um procedimento metodológico, que agora se recorda. Seguidamente importa avaliar os resultados obtidos e sintetizar os contributos para a implementação de um modelo que melhore a mobilidade ativo-reserva-reforma, indo ao encontro dos desafios que hoje se colocam à Instituição Militar e aos militares.

### 5.1. Procedimento metodológico

O procedimento metodológico assentou em 3 fases:

1) Análise documental e entrevistas preliminares e exploratórias;
2) Pesquisa bibliográfica, revisão da literatura, entrevistas e questionários a adidos e inquéritos por entrevista a especialistas de reconhecido mérito;
3) Tratamento dos dados, interpretação dos resultados e proposta de soluções.

Na primeira fase há a destacar a assimilação de toda a legislação sobre a matéria nos últimos 200 anos para perceber a evolução histórica que sofreram as situações de reserva e de reforma em Portugal e assim ajudar a criar uma visão mais concreta para a condução do estudo. As entrevistas exploratórias foram imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades conducentes à investigação.

Na segunda fase, caracterizada pela recolha dos dados, releva-se as entrevistas aos adidos que, associado à leitura da legislação dos países selecionados para a investigação, permitiu perceber um pouco daquilo que é feito noutros países e em que medida se poderá aplicar em Portugal. Os inquéritos por entrevista a especialistas de reconhecido mérito, bem como as sessões de trabalho com o GF foram fundamentais para perceber as diferentes visões apresentadas e para poder construir um modelo que melhor se poderá aplicar ao País.

Na terceira fase procedeu-se ao tratamento dos dados. Sublinha-se o facto de se optar por propor quatro modelos e, a partir de uma análise por multicritério, chegar a uma proposta de modelo. O estudo é concluído com grandes linhas de ação a serem desenvolvidas por forma a implementar o modelo.

## 5.2. Resultados obtidos

Os resultados obtidos na presente investigação vão ao encontro das hipóteses de investigação, considerando-se atingido o OG "*Contribuir para a reformulação do modelo de carreiras nas FFAA centrado num dos seus aspetos críticos, a mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma, a partir da identificação de problemas e disfunções diagnosticados, propondo eventuais alterações a introduzir e linhas de ação para as implementar*" e respondida a QC "*Em que medida se pode ajustar o atual modelo de carreiras para uma mobilidade ativo-reserva-reforma que salvaguarde as necessidades da Instituição Militar, que seja compatível com os recursos financeiros disponíveis e que vá ao encontro das expectativas individuais dos militares?*"

As hipóteses de investigação levaram às seguintes conclusões:

A Hip 1 é confirmada.

O modelo atualmente em vigor serve os militares que entraram antes de 2005, pois garante a todos condições para transitarem para uma situação de reforma, passando pela reserva, sem que sejam prejudicados aquando dessa transição, contrariamente ao que acontece com os militares que entraram depois de 2005, em que essas garantias não existem.

A Instituição Militar, por seu turno, também tira algum benefício do atual modelo na medida em que este se constitui como mecanismo regulador da carreira. O modelo permite ainda contar com militares na situação de reserva na efetividade do serviço para executarem funções que não requerem militares do ativo e, consequentemente, sem necessidade de afetar pessoal do ativo.

Finalmente, no que respeita aos recursos financeiros disponíveis, o modelo torna-se frágil quando cerca de 15% do orçamento de pessoal é alocado a militares fora da efetividade do serviço, sabendo que parte destes militares têm idades relativamente baixas.

A Hip 2 é confirmada.

O conceito de reserva nos países estudados é o de utilização para preenchimento das necessidades das FFAA sempre que sejam necessárias mais unidades e pessoas que as existentes normalmente e, com exceção da Holanda, o de uso em situações de guerra e de emergência nacional.

Quanto à promoção de emprego no mercado de trabalho, França, Holanda e Reino Unido têm programas específicos para ingresso de militares numa atividade profissional fora das FFAA.

Em todos os restantes parâmetros analisados não há um comportamento linear, podendo afirmar-se que, de forma geral, cada país tem o seu próprio modelo.

A Hip 3 é confirmada.

Em resultado da avaliação do modelo existente no País, das entrevistas efetuadas, dos modelos existentes noutros países estudados, foram construídos três modelos alternativos.

Foram ainda identificados critérios gerais estratégicos e critérios específicos a aplicar aos modelos em estudo para possibilitar uma escolha, tendo nos critérios gerais estratégicos entrado em linha de conta com as necessidades da Instituição Militar, os recursos financeiros disponíveis e as expectativas individuais dos militares.

Finalmente, utilizou-se uma metodologia de análise por multicritério para chegar ao modelo alternativo que permitirá melhorar a mobilidade ativo-reserva-reforma.

### 5.3. Contributos para a implementação do novo modelo

Chegado ao modelo alternativo, importava identificar linhas de ação para a sua implementação. Estas linhas de ação são sobretudo de natureza legislativa, mas existem outras, de procedimento interno, que não dependem de aprovação legislativa. Conclui-se a presente investigação com a proposta de implementação das seguintes dezoito linhas de ação:

1) Estipular o regresso à efetividade do serviço dos militares na reserva, com 35 ou mais anos de TSM, apenas por convocação do CEM do Ramo, preferencialmente entre os militares voluntários.
2) Estipular o regresso à efetividade do serviço dos militares na reserva, com menos de 35 anos de TSM, quando for do interesse mútuo das FFAA e do militar.
3) Criar a figura de reservista, formada por militares na reserva com menos de 35 anos de TSM que saem do ativo e se oferecem como voluntários para serem reservistas.
4) Estipular o treino semestral de uma semana aos reservistas com a ressalva de, se forem chamados a prestar serviço, deixa de haver a obrigatoriedade do treino semestral subsequente.
5) Implementar incentivos aos reservistas para o treino ou atividade

operacional (*e.g.*, neste período, o pagamento do vencimento no montante equivalente ao que aufere na sua vida civil, acrescido de um extra (*e.g.*, 25%)).

6) Implementar incentivos às entidades empregadoras para dispensar o reservista duas semanas por ano.
7) Promover uma campanha de informação e sensibilização da sociedade civil.
8) Atribuir uma cota anual de 25% das admissões na função pública, aos militares que saiam das FFAA.
9) Criar, no MDN, um gabinete de RH especializado em recrutamento para o mercado de trabalho ou, em alternativa, contratar uma prestação de serviços com empresas de recrutamento.
10) Qualificar as diferentes especialidades nas FFAA nos termos do Catálogo Nacional de Qualificações, permitindo assim o desenvolvimento pessoal e social do militar.
11) Criar incentivos às empresas para contratação de militares na situação de reserva.
12) Promover uma campanha de informação e sensibilização da sociedade civil para o recrutamento de militares, altamente qualificados e experientes, no mercado de trabalho.
13) Desenvolvimento de estudos complementares para avaliar qual o rácio recomendável QP versus QC nas FFAA.
14) Implementação de medidas que aumentem o número de militares contratados, formando o QC em detrimento do número de militares do QP.
15) Implementação de um novo modelo de contrato, desejavelmente com duração mínima de seis anos e máxima de quinze anos (máximo de três renovações de três anos cada).
16) Desenvolvimento de estudos complementares para avaliar a possibilidade de acabar com as praças QP da Marinha, passando todas as praças das FFAA a serem contratadas e fazendo parte do QC.
17) Passagem à situação de reforma por requerimento depois de completados 60 anos.
18) Passagem à situação de reforma depois de completados 66 anos.

## NOTA FINAL

Como foi referido no Ponto Prévio, o Modelo D aproxima-se muito daquilo que existe atualmente consagrado no EMFAR 2015; a diferença reside na existência da passagem à reserva com 40 anos de serviço e 55 anos de idade.

Na Figura 11 esquematiza-se o Modelo D modificado.

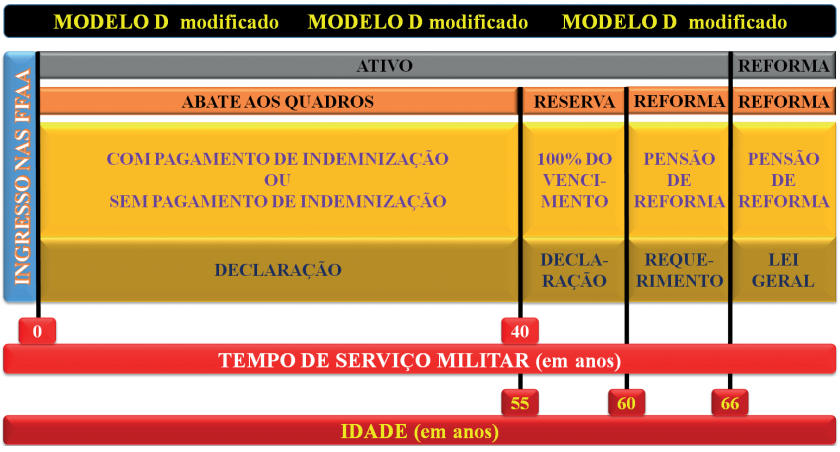



**Figura 11 – Esquema do Modelo D modificado.**

Analisando os critérios específicos do Modelo D da investigação e do Modelo D modificado do EMFAR 2015, e comparando-os, há o entendimento de que apenas o critério específico 'Salvaguarda da Condição Militar' confere uma alteração.

De facto, o Modelo D não previa a existência da situação de reserva, situação que deveria existir face aos direitos consagrados na Condição Militar, com limites de idade adequados e contrapartida adequada; não existindo, este critério não se aplicava ao Modelo D. Existindo agora a passagem à situação de reserva, este critério já se aplica ao Modelo D modificado; no entanto, havendo a limitação da passagem à reserva apenas com 55 anos de idade e 40 anos de tempo de serviço militar, este critério aplica-se com reservas e não na sua plenitude.

Face ao exposto construiu-se uma nova tabela de pontuações, apresentada na Figura 12.

Tabela de pontuações

| Opções | Global | Apr exp conh | Flex obt RH | Fle ren qua nec FFAA | Enc fin mod | Atr mod carr mil | Pas ref ida vig Lei | Salv Cond Milit |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MOD A | 34.00 | 25.00 | 100.00 | 25.00 | 25.00 | 25.00 | 100.00 | 25.00 |
| MOD B | 60.00 | 0.00 | 100.00 | 100.00 | 0.00 | 100.00 | 0.00 | 100.00 |
| MOD C | 63.25 | 75.00 | 100.00 | 25.00 | 100.00 | 50.00 | 100.00 | 50.00 |
| MOD D mod | 51.00 | 100.00 | 0.00 | 0.00 | 100.00 | 0.00 | 100.00 | 50.00 |
| [ tudo sup. ] | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| [ tudo inf. ] | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 |
| Pesos : | | 0.1700 | 0.0600 | 0.2200 | 0.1700 | 0.1000 | 0.0600 | 0.2200 |

**Figura 12 – Tabela final de pontuações com o Modelo D modificado.**

Como se pode observar na Figura 13, não há alteração significativa no resultado final: o Modelo D modificado obteve uma pontuação de 51,00, e a opção **Modelo C** continua a ser aquela que reuniu o maior consenso, com uma pontuação global de 63,25 pontos.

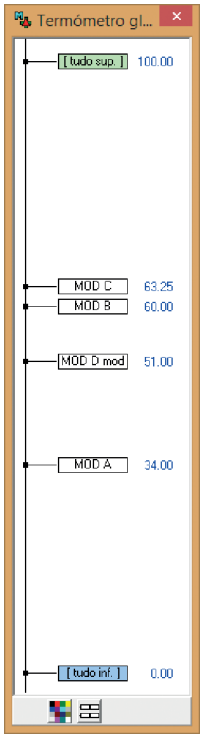



**Figura 13 – Resultado obtido na escolha do modelo com o Modelo D modificado.**

Em conclusão, e de acordo com a investigação levada a cabo, o EMFAR 2015 não veio trazer o cenário que melhor serviria as FFAA, no que respeita à mobilidade ativo – reserva – reforma.

## BIBLIOGRAFIA


Alcazar, C. G., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (17 janeiro 2014).

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

Assembleia da República, 1999. *Lei do Serviço Militar - Lei n.º 174/99, de 21 de setembro*. Lisboa: Diário da República.

Birkel, F.-J., 2013. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (13 novembro 2013).

Bundeswehr, s.d. *Startseite Reservisten*. [Online]. Available at: http://www.reservisten.bundeswehr.de/portal/a/resarb [Acedido em 05 janeiro 2014].

Carrilho, R., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (03 abril 2014).

Chaves, P., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (27 março 2014).

Coelho, A., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (21 março 2014).

Committee on Armed Services of the House of Representatives, 2011. *Title 10, United States Code - Armed Forces*. s.l.:s.n.

Conselho de Ministros, 2000. *Regulamento da Lei do Serviço Militar - Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro*. Lisboa: Diário da República.

Conselho de Ministros, 2003. *2ª alteração ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas - Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de agosto*. Lisboa: Diário da República.

Conselho de Ministros, 2005. *4ª alteração ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) - Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de setembro*. Lisboa: Diário da República.

Defense Finance and Accounting Service do Department of Defense, s.d. *Military Pay Tables - 1949 to 2014*. [Online] Available at: http://www.dfas.mil/militarymembers/payentitlements/militarypaytables.html. [Acedido em 05 janeiro 2014].

Dijk, E. v., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (07 janeiro 2014).

Dutra, J. S., 1996. *Administração de Carreiras - Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas S.A..

Escarras, F., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (10 janeiro 2014).

Fernandes, S., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (31 março 2014).

Gobierno de España - Ministerio de la Presidencia, 2007. *LEY 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera*. [Online] Available at: http://www.boe.es/boe/dias/2007/11/20/pdfs/A47336-47377.pdf [Acedido em 17 janeiro 2014].

Hampton, W. G., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (03 janeiro 2014).

Legifrance, 2014. *Code de la défense*. [Online]. Available at: http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006071307&dateTexte=20131030. [Acedido em 11 janeiro 2014].

Lowther, J., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (24 janeiro 2014).

Marques, G., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (21 março 2014).

Martins, H. T., 2010. *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Mata, J., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (31 março 2014).

Matos, J. A. C., 1990. *A situação de reserva e a instituição militar*. Trabalho de Investigação de Longa Duração. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.

MDN - Instituto de Estudos Superiores Militares, 2006. *Relatório Final do Grupo de Trabalho para a Reestruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas*, Pedrouços: IESM.

Military.com, 1999. *Military.com*. [Online]. Available at: http://www.military.com/. [Acedido em 05 janeiro 2014].

Ministerie van Defensie, s.d. *Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie*. [Online] Available at: http://www.defensie.nl/onderwerpen/personeel/reservisten/arbeidsvoorwaarden_en_rechtspositie [Acedido em 08 janeiro 2014].

Ministerie van Defensie, s.d. *MP-net (intern Defensie)*. [Online]. Available at: http://mpbundels.mindef.nl/ [Acedido em 08 janeiro 2014].

Ministério da Defesa Nacional, 1990. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) - Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de janeiro*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1999. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) - Decreto-Lei n.º 236/1999, de 25 de junho*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Guerra, 1911. *As situações de reserva e reforma dos officiaes do exercito - Decreto com força de lei, de 27 de maio de 1911*. Lisboa: Diário do Governo.

Ministério da Marinha, 1966. *Estatuto do Oficial da Armada - Decreto n.º 46.960, de 14 de abril de 1966*. Lisboa: Diário do Governo.

Ministério do Exército, 1971. *Estatuto do Oficial do Exército - Decreto-Lei n.º 176/71, de 30 de abril*. Lisboa: Diário do Governo.

Ministro da Defesa Nacional, 2006. *Constituição do Grupo de Trabalho para a reestruturação de carreiras dos militares das Forças Armadas (GT)*. Lisboa: Diário da República.

Ministro da Defesa Nacional, 2013. *Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas - Reforma «Defesa 2020» - Despacho n.º 7527-A/2013, de 11 de junho*. Lisboa: Diário da República.

Ministry of Defense, 2013. *Uk Government*. [Online]. Available at: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/210470/Cm8655-web_FINAL.pdf. [Acedido em 26 novembro 2013].

M-MACBETH, 2005. *A Multiple Criteria Decision Suport System*. [Online]. Available at: http://www.m-macbeth.com/en/m-home.html [Acedido em 10 março 2014].

NATO Military Committee, 2012. *Military Decision on MC 441/2 - NATO Framework Policy on Reserves*. Bruxelas: s.n.

Neves, P., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (20 março 2014).

Office of the Assistant Secretary of Defense for Reserve Affairs do Department of Defense, 2005. *Reserve Components of the Armed Forces*. [Online]. Available at: http://ra.defense.gov/documents/publications/RC101%20Handbook-updated%2020%20Sep%2005.pdf [Acedido em 05 janeiro 2014].

Palma, N., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (05 abril 2014).

Pereira, S., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (28 março 2014).

Pinto, V., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (24 março 2014).

Pires, F., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (27 março 2014).

PORDATA, 2013. *PORDATA - Portugal*. [Online]. Available at: http://www.pordata.pt/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela [Acedido em 15 fevereiro 2014].

Presidência do Concelho - Gabinete do Ministro da Defesa Nacional, 1965. *Estatuto dos Oficiais das Forças Armadas - Decreto-Lei n.º 46.672, de 29 de novembro de 1965*. Lisboa: Diário do Governo.

Presidência do Conselho de Ministros, 2013a. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional - Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril de 2013*. Lisboa: Diário da República.

Presidência do Conselho de Ministros, 2013b. *Reforma Estrutural da Defesa Nacional e das Forças Armadas - Reforma 2020 - RCM n.º 26/2013, de 19 de abril*. Lisboa: Diário da República.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª ed. s.l.:Gradiva.

Ribeiro, S., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (01 abril 2014).

Rodrigues, C., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (17 fevereiro 2014).

Secretaria de Estado da Aeronáutica, 1971. *Estatuto do Oficial da Força Aérea - Decreto n.º 377/71, de 10 de setembro*. Lisboa: Diário do Governo.

Silva, B. d., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (21 março 2014).

Silva, P. d., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (20 março 2014).

Silveira, M., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (31 março 2014).

Sousa, X. d., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (24 março 2014).

Tavares, V. B., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (28 março 2014).

The National Archives, s.d. *UK legislation*. [Online]. Available at: http://www.legislation.gov.uk/ [Acedido em 26 janeiro 2014].

Under Secretary, of Defense, Personnel & Readiness do Department of Defense, s.d. *Military Compensation*. [Online] Available at: http://militarypay.defense.gov/. [Acedido em 05 janeiro 2014].

## Apêndice 1 – Questionário entregue aos adidos acreditados em Portugal

Caros Adidos

Estou a frequentar o Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) e vou desenvolver um Trabalho de Investigação Individual subordinado ao tema *"**A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas. Pressupostos e limites para uma reformulação do modelo normativo em vigor.**"*.

Este trabalho de investigação centra-se no planeamento e na gestão das carreiras dos militares, refletindo num dos seus aspetos críticos, a "mobilidade ativo-reserva-reforma" como aspeto crucial no planeamento / estruturação e desenvolvimento da carreira militar. Assim, e face à grande abrangência do tema "gestão das carreiras dos militares", irei delimitá-lo em conformidade com o objeto do estudo, "mobilidade ativo-reserva-reforma".

Um dos objetivos específicos que irei desenvolver será uma análise comparada de outras realidades em países da UE e da NATO, avaliando os seus modelos (realce para os diversos conceitos de reserva e sua operacionalização: conceito de reserva; condições que permitem a saída do ativo para a reserva; serviço na situação de reserva; condições de passagem à situação de reforma; entre outros aspetos), identificando problemas existentes e opções para a sua resolução.

Nesse sentido, solicito que, junto dos países onde estão a prestar serviço, que me tentem obter as respostas às seguintes questões:

1. Conceito de reserva e seu valor funcional
   a. Qual o conceito estatutário e os seus contornos legais?
   b. Quais os motivos da existência (se aplicável) de um período na reserva?
   c. Qual o real valor de um serviço na reserva para as FFAA e para o país?
   d. No âmbito da gestão de carreiras, o serviço na reserva pode funcionar, de alguma forma, como um mecanismo regulador (para facilitar, por exemplo, a acensão vertical)?
2. Quais os mecanismos de transição para a reserva?
   a. Por requerimento voluntário do militar
   b. Por imperativos legais / estatutários
   c. Outras situações / mecanismos
3. Que benefícios usufruem os militares quando ocorre a transição para reserva?
   a. Pensão de reserva

b. Compensação financeira

c. Integração na sociedade civil

d. Outros existentes

4. Quando ocorre a transição para a reserva os militares estão sujeitos a alguma obrigatoriedade ou passam a estar sujeitos a alguns constrangimentos?
   a. Prestam serviço ativo de forma voluntária com ou sem limite de tempo
   b. Prestam serviço ativo obrigatoriamente durante um período de tempo
   c. Não prestam serviço ativo mas são obrigados a exercê-lo se para tal forem chamados
   d. Ficam desligados das Forças Armadas em definitivo
5. Em termos estatutários diga:
   a. Qual o tempo de serviço mínimo no ativo para um militar poder passar à reserva?
   b. Qual a idade para a passagem à reserva? É sempre igual (circunstâncias, postos ou classes / especialidades)?
   c. Qual a idade para a passagem à reforma? É sempre igual (circunstâncias, postos ou classes / especialidades)?
   d. Que atividades exercem na situação de reserva na efetividade do serviço (caso exista esta figura)?
   e. Se aplicável qual o vencimento que auferem na situação de reserva (percentagem em relação ao ativo)? E quando passam à situação de reforma?
   f. Que alterações foram recentemente introduzidas (se aplicável) nesta ligação / mobilidade ATIVO-RESERVA-REFORMA e que razões levaram a que isso acontecesse?
   g. Que diferenças tem o modelo aplicado aos militares quando comparadas com outras carreiras nacionais (por exemplo, públicas) em relação a este período antes da reforma / aposentação?
6. Em termos genéricos indique problemas identificados no modelo existente e opções para a sua resolução (ou alterações que estejam previstas ao atual quadro legal)

Solicito ainda que nas respostas seja anexada a legislação em vigor, preferencialmente em documento PDF escrito na língua inglesa ou em alternativa links onde se possa consultar na internet.

Antecipadamente grato pelo apoio prestado.

## Apêndice 2 – Questionário entregue a especialistas de reconhecido mérito

Exmo. Sr.

Estando a frequentar o Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), o signatário irá desenvolver um Trabalho de Investigação Individual subordinado ao tema "***A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas. Pressupostos e limites para uma reformulação do modelo normativo em vigor.***".

Este trabalho de investigação centra-se na carreira dos militares, refletindo num dos seus aspetos críticos, a "mobilidade ativo-reserva-reforma", como aspeto crucial na estruturação e desenvolvimento da carreira militar.

Um dos objetivos específicos a desenvolver será a identificação de princípios e critérios a aplicar ao modelo de carreira dos militares para reformulação do modelo vigente, por forma a alterar a mobilidade ativo-reserva-reforma tornando-a compatível com a realidade do País, as necessidades da Instituição Militar e as expectativas dos militares. Adicionalmente, será apresentada uma proposta concreta sob a forma de grandes linhas de orientação e linhas de força para uma reformulação do modelo normativo no que concerne à mobilidade em apreço.

Nesse sentido, solicita-se o seu contributo através de uma resposta a cada uma das seguintes questões:

1. **Em que medida o atual modelo de carreira assegura uma adequada mobilidade ativo-reserva-reforma?** Solicita-se que a resposta identifique eventuais problemas que possam existir no atual modelo de reserva contemplando os seguintes vetores: realidade do País, necessidades da Instituição Militar e expectativas dos militares.
2. **Que visão tem para o sistema de reserva no futuro aplicável aos militares das FFAA portuguesas?** Solicita-se que enuncie princípios e critérios aplicáveis ao modelo de carreira que podem ser introduzidos para resolver os problemas identificados na pergunta anterior e alterar a mobilidade ativo-reserva-reforma tornando-a exequível com a realidade do País, mas salvaguardando as necessidades da Instituição Militar e as expectativas dos militares (exemplos de princípios e critérios: modelo exequível com os recursos financeiros do País; mantém uma reserva disponível para o serviço sempre que necessário; é um mecanismo regulador de carreiras; garante uma compensação remuneratória ao militar fora do ativo; outros que considere pertinentes).

Solicita-se ainda a sua disponibilidade para uma eventual entrevista após a receção das suas respostas, as quais deverão ser dadas desejavelmente até ao dia 31 de janeiro.

Antecipadamente grato pelo apoio prestado.

## Apêndice 3 – Resumo das entrevistas / inquéritos a especialistas de reconhecido mérito

No desenvolvimento do presente estudo foram efetuadas entrevistas por inquérito às seguintes entidades:

- GEN Valença Pinto
- VALM Pires Neves
- VALM Ferreira Pires
- VALM Vilas Boas Tavares
- TGEN Serôdio Fernandes
- VALM Rocha Carrilho
- MGEN Pinheiro Chaves
- CALM Silva Ribeiro
- CALM Gameiro Marques
- CALM Braz da Silva
- CALM Novo Palma
- MGEN Pires da Silva
- MGEN José Mata
- CMG Sousa Pereira
- COR Xavier de Sousa
- COR Morgado Silveira
- Professor Doutor Fernando Carvalho Rodrigues
- Dr. Alberto Coelho

O resumo dos contributos recolhidos é distribuído em ficheiro eletrónico.

## Apêndice 4 – Modelos em estudo

**Quadro 24 – Modelo A**

| PARÂMETRO | MODELO A (modelo atual) |
|---|---|
| Conceito de reserva | • Salvaguarda da Condição militar<br>• Mecanismo regulador de carreira<br>• Garantia das expectativas em fim de carreira |
| Mecanismos de transição para a reserva | • Atinja o limite de idade estabelecido para o respetivo posto<br>• Tenha 20 ou mais anos de serviço militar, a requeira e lhe seja deferida<br>• Declare, por escrito, desejar passar à reserva depois de completar 36 anos de tempo de serviço militar e 55 anos de idade<br>• Limite de tempo de permanência no posto<br>• Não satisfação das condições gerais de promoção<br>• Exclusão de promoção |
| Obrigações na situação de reserva | • Mantêm-se disponíveis para o serviço<br>• Prestação de serviço efetivo por decisão do CEM para o desempenho de cargos ou exercício de funções militares<br>• Prestação de serviço efetivo por convocação do CEM para participação em treinos ou exercícios<br>• Declarada a mobilização geral ou declarado o estado de sítio ou a guerra, o militar deve apresentar-se ao serviço efetivo<br>• Funções compatíveis com o seu estado físico e psíquico, não lhe podendo, em regra, ser cometidas funções de comando e direção |
| Direitos na situação de reserva | • Prestação de serviço efetivo a requerimento do próprio, mediante despacho favorável do CEM (se transitou para a reserva por sua iniciativa, só pode regressar à efetividade de serviço, a seu pedido, decorrido um ano sobre a data de mudança de situação)<br>• Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo, acrescida dos suplementos, quando atinge o limite de idade ou o tempo de permanência no posto, ou quando declara a passagem à situação de reserva, ou quando na situação de reserva na efetividade do serviço<br>• Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo e na percentagem correspondente ao tempo de serviço, acrescida dos suplementos, quando requer a passagem à situação de reserva, ou quando passa a esta situação por não satisfação das condições gerais de promoção ou exclusão na promoção, ficando fora da efetividade do serviço; mantém o direito à remuneração apenas enquanto durar a situação de reserva |

**Quadro 24 – Modelo A (cont.)**

| PARÂMETRO | MODELO A (modelo atual) |
|---|---|
| Mecanismos de transição para a reforma | • Atinja os 66 anos de idade<br>• Complete, seguida ou interpoladamente, cinco anos na situação de reserva fora da efetividade de serviço; se se encontra na situação de reserva por requerimento, transita para a situação de licença ilimitada e só pode requerer a passagem à reforma depois de completados 60 anos de idade<br>• Requeira a passagem à reforma depois de completados 60 anos de idade e 36 anos de tempo de serviço |
| Valor da pensão de reforma | • O tempo de serviço relevante para o cálculo da pensão de reforma inclui todo o período durante o qual sejam efetuados descontos, incluindo aquele decorrido na reserva<br>• Ao cálculo da pensão de reforma é aplicável o regime geral da aposentação<br>• Prestação de serviço efetivo compatível com o seu posto, aptidões e estado físico e psíquico quando declarado o estado de sítio ou a guerra |

**Quadro 25 – Modelo B**

| PARÂMETRO | MODELO B (modelo anterior a 2005) |
|---|---|
| Conceito de reserva | • Salvaguarda da Condição militar<br>• Mecanismo regulador de carreira<br>• Garantia das expectativas em fim de carreira |
| Mecanismos de transição para a reserva | • Atinja o limite de idade estabelecido para o respetivo posto<br>• Tenha 20 ou mais anos de serviço militar, a requeira e lhe seja deferida<br>• Declare, por escrito, desejar a passagem à reserva depois de completar 36 anos de tempo de serviço militar ou 55 anos de idade<br>• Limite de tempo de permanência no posto<br>• Não satisfação das condições gerais de promoção<br>• Exclusão de promoção |
| Obrigações na situação de reserva | • Mantêm-se disponíveis para o serviço<br>• Prestação de serviço efetivo por decisão do CEM para o desempenho de cargos ou exercício de funções militares<br>• Prestação de serviço efetivo por convocação do CEM para participação em treinos ou exercícios<br>• Declarada a mobilização geral ou declarado o estado de sítio ou a guerra, o militar deve apresentar-se ao serviço efetivo<br>• Funções compatíveis com o seu estado físico e psíquico, não lhe podendo, em regra, ser cometidas funções de comando e direção |
| Direitos na situação de reserva | • Prestação de serviço efetivo a requerimento do próprio, mediante despacho favorável do CEM (se transitou para a reserva por sua iniciativa, só pode regressar à efetividade de serviço, a seu pedido, decorrido um ano sobre a data de mudança de situação)<br>• Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo, acrescida dos suplementos, quando atinge o limite de idade ou o tempo de permanência no posto, ou quando declara a passagem à situação de reserva, ou quando na situação de reserva na efetividade do serviço<br>• Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo e na percentagem correspondente ao tempo de serviço, acrescida dos suplementos, quando requer a passagem à situação de reserva, ou quando passa a esta situação por não satisfação das condições gerais de promoção ou exclusão na promoção, ficando fora da efetividade do serviço |

**Quadro 25 – Modelo B (cont.)**

| PARÂMETRO | MODELO B (modelo anterior a 2005) |
|---|---|
| Mecanismos de transição para a reforma | • Atinja os 66 anos de idade<br>• Complete, seguida ou interpoladamente, cinco anos na situação de reserva fora da efetividade de serviço<br>• Requeira a passagem à reforma depois de completados 60 anos de idade e 36 anos de tempo de serviço |
| Valor da pensão de reforma | • Contagem do tempo de serviço na situação de reserva para efeitos de reforma<br>• Regime de pensões em função do posto, do escalão, do tempo de serviço, dos descontos efetuados para o efeito e dos suplementos extensivos a esta situação<br>• Prestação de serviço efetivo compatível com o seu posto, aptidões e estado físico e psíquico quando declarado o estado de sítio ou a guerra |

**Quadro 26 – Modelo C**

| PARÂMETRO | MODELO C (Modelo A com algumas alterações) |
|---|---|
| Conceito de reserva | • Salvaguarda da Condição militar<br>• Mecanismo regulador de carreira<br>• Garantia das expectativas em fim de carreira |
| Mecanismos de transição para a reserva | • Atinja o limite de idade estabelecido para o respetivo posto<br>• Declare, por escrito, desejar passar à reserva depois de completar 20 anos de serviço militar<br>• Tenha 35 ou mais anos de serviço militar, a requeira e lhe seja deferida<br>• Limite de tempo de permanência no posto<br>• Não satisfação das condições gerais de promoção<br>• Exclusão de promoção |
| Obrigações na situação de reserva | • Mantêm-se disponíveis para o serviço quando há necessidade para as FFAA e há interesse ou anuência do próprio, se declarou por escrito o desejo de passar à reserva<br>• Prestação de serviço efetivo por decisão do CEM para o desempenho de cargos ou exercício de funções militares, se requereu a passagem à reserva<br>• Prestação de serviço efetivo por convocação do CEM, se requereu a passagem à reserva<br>• Prestação de serviço efetivo se transitou para a reserva por não satisfação das condições gerais de promoção<br>• Prestação de serviço efetivo se transitou para a reserva por exclusão da promoção<br>• Declarada a mobilização geral ou declarado o estado de sítio ou a guerra, o militar deve apresentar-se ao serviço efetivo<br>• Funções compatíveis com o seu estado físico e psíquico, não lhe podendo, em regra, ser cometidas funções de comando e direção |

**Quadro 26 – Modelo C (cont.)**

| PARÂMETRO | MODELO C (Modelo A com algumas alterações) |
|---|---|
| Direitos na situação de reserva | • Prestação de serviço efetivo a requerimento do próprio, mediante despacho favorável do CEM<br>• Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo, acrescida dos suplementos, quando atinge o limite de idade ou o tempo de permanência no posto, ou quando declara a passagem à situação de reserva, ou quando na situação de reserva na efetividade do serviço<br>• Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo e na percentagem correspondente ao tempo de serviço, acrescida dos suplementos, quando requer a passagem à situação de reserva, ou quando passa a esta situação por não satisfação das condições gerais de promoção ou exclusão na promoção, ficando fora da efetividade do serviço; mantém o direito à remuneração apenas enquanto durar a situação de reserva<br>• Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo, acrescida dos suplementos, quando requeira passar à situação de reserva com 35 ou mais anos de serviço<br>• Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo, acrescida dos suplementos, com menos de 35 anos de serviço, se prestar serviço efetivo<br>• Sem remuneração, com menos de 35 anos de serviço, se não prestar serviço efetivo |
| Mecanismos de transição para a reforma | • Atinja os 66 anos de idade<br>• Requeira a passagem à reforma depois de completados 60 anos de idade |
| Valor da pensão de reforma | • O tempo de serviço relevante para o cálculo da pensão de reforma inclui todo o período durante o qual sejam efetuados descontos<br>• Ao cálculo da pensão de reforma é aplicável o regime geral da aposentação<br>• Prestação de serviço efetivo compatível com o seu posto, aptidões e estado físico e psíquico quando declarado o estado de sítio ou a guerra |

**Quadro 27 – Modelo D.**

| PARÂMETRO | MODELO D (extinção da situação de reserva) |
|---|---|
| Conceito de reserva | • É extinta a condição de reserva |
| Mecanismos de transição para a reserva | • Não aplicável |
| Obrigações na situação de reserva | • Não aplicável |
| Direitos na situação de reserva | • Não aplicável |
| Mecanismos de transição para a reforma | • Atinja os 66 anos de idade<br>• Requeira a passagem à reforma depois de completados 60 anos de idade e 40 anos de tempo de serviço |
| Valor da pensão de reforma | • O tempo de serviço relevante para o cálculo da pensão de reforma inclui todo o período durante o qual sejam efetuados descontos<br>• Ao cálculo da pensão de reforma é aplicável o regime geral da aposentação<br>• Prestação de serviço efetivo compatível com o seu posto, aptidões e estado físico e psíquico quando declarado o estado de sítio ou a guerra |

# ESTUDO 8

## GESTÃO DO TALENTO NA FORÇA AÉREA – CONTRIBUTOS PARA UM MODELO

## *TALENT MANAGEMENT IN THE AIR FORCE – CONTRIBUTIONS TO A MODEL*

**Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins**
Major Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo
Adjunto para as Carreiras da Repartição de Pessoal da DIVREC/EMFA
Docente da Academia da Força Aérea
Investigador Integrado do CIDIUM
Mestre em Gestão de Recursos Humanos pelo ISEG
Lisboa, Portugal
nuno.quirino.martins@gmail.com

**Resumo**

O objetivo deste artigo é estabelecer linhas orientadoras para a implementação de um programa de gestão do talento, que permita à gestão de recursos humanos militares, atrair, desenvolver e reter os oficiais com elevado potencial e desempenho, enquanto estratégia para gestão das carreiras militares aeronáuticas.

Para dirigir a investigação foi definida a pergunta de partida "De que modo é possível implementar a gestão do talento na gestão das carreiras dos militares da Força Aérea?". Em termos metodológicos, no campo da filosofia, o alinhamento ontológico foi o construtivismo e o posicionamento epistemológico foi o interpretativismo, seguindo um raciocínio indutivo e uma estratégia qualitativa, com um desenho de pesquisa do tipo *grounded theory*, complementada com as técnicas de recolha de dados assentes na revisão bibliográfica e na realização de entrevistas semi-diretivas.

Os resultados da investigação demonstram que a gestão do talento está alinhada com os diplomas legais que regulam o desenvolvimento de carreiras, transferência de quadro, avaliação do mérito e nomeações para cargos. Foi demonstrado que a gestão do talento na Força Aérea obedece aos fundamentos teóricos e foram apresentados contributos para a sua implementação tais como a matriz do talento, a ficha individual do talento e a *dual career path system* para gerir as transições nas carreiras dos oficiais.

**Palavras-chave:** Gestão de carreiras; Carreiras *proteanas*; Desenvolvimento de recursos humanos; Potencial humano; Âncoras de carreira

**Abstract**

*The purpose of this article is to establish guidelines for the implementation of a talent management program that allows military human resource management to attract, develop, and retain high-performing, high-potential officers as a management strategy for aeronautical military careers.*

*The research question "How can talent management be implemented in the management of the military careers of the Portuguese Air Force?" has been defined to guide the research, and the methodology chosen consists of a literature review accompanied by semi-directed interviews. With regard to its philosophy, this research has aligned itself ontologically with constructivism, with interpretivism as its epistemological position, following a line of investigation that relies on inductive reasoning, a qualitative strategy and a grounded theory type of design.*

*The research results show that talent management is in line with the legal documents that govern career development, transfer of staffing structure, merit assessment, and nominations for positions. It was demonstrated that talent management in the Portuguese Air Force obeys the theoretical foundations, and contributions for its implementation have been presented, such as a talent matrix, an individual talent file and a dual career path system to manage the transitions in officers' careers.*

**Keywords:** *Career management; Protean Careers; Development of human resources; Human potential; Career anchors.*

# 1. INTRODUÇÃO

> "Os atuais gestores de pessoas lidam com a força de trabalho com maior nível educacional da história. Mas essa oportunidade não é apanágio exclusivo de qualquer empresa, antes requer a capacidade para ser competitivo na guerra pelos talentos – selecionando-os, desenvolvendo-os e retendo-os".
>
> Jorge Gomes (2008)

O desenvolvimento da carreira militar está condicionado à verificação da existência de mecanismos reguladores que assegurem a flexibilidade de gestão e permanente motivação dos militares. O preâmbulo do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) (EMFAR, 2015) refere que o propósito fundamental do diploma assenta na "valorização da carreira militar e na salvaguarda das suas especificidades". De acordo com este princípio, a gestão dos militares representa um desafio semelhante à gestão das pessoas de qualquer organização.

Contudo, quando essas pessoas são ativos exclusivos que transportam um portefólio de conhecimento único, assumem a qualidade de talentos e exigem uma gestão muito exigente e alinhada com a estratégia organizacional. A gestão do talento combina um conjunto de atividades da Gestão de Recursos Humanos (GRH), para gerir o desempenho presente e o potencial futuro de alguns (ou de todos os) colaboradores de uma organização.

A Força Aérea (FA) é uma Instituição Militar nacional que tem como missão a defesa aérea de Portugal e apresenta no seu espólio operacional, um conjunto de sistemas de armas que exigem Recursos Humanos (RH) muito qualificados e que devem ser geridos em conformidade com a sua condição.

O presente estudo decorre do trabalho final (monografia) desenvolvido no âmbito da Pós-graduação em Dinâmicas Sociais e Organizacionais na Universidade Autónoma de Lisboa em estreita coordenação com o Instituto Universitário Militar.

Este estudo representa uma aproximação à implementação da gestão do talento na FA e justifica-se porque este Ramo não tem instituído uma GRH estratégica que incorpore as práticas associadas à gestão do talento, apresentando assim dificuldade em gerir os militares-talento.

O objeto de estudo são os militares-talento da FA e o objetivo deste estudo é estabelecer linhas orientadoras para a implementação de um programa de

gestão do talento, que permita à GRH, atrair, desenvolver e reter os militares com elevado potencial e desempenho, enquanto estratégia de gestão das carreiras militares aeronáuticas.

Em termos de metodologia este estudo foi desenvolvido de acordo com o posicionamento ontológico alinhado com o "construtivismo" e com a posição epistemológica "interpretativista". O raciocínio utilizado neste estudo foi o indutivo, a estratégia seguida foi qualitativa e o desenho da investigação selecionado foi a *grounded theory*.

Para determinar um rumo que oriente a investigação foi definida a seguinte Pergunta de Partida: De que modo é possível implementar a gestão do talento na gestão das carreiras dos militares da FA?

Com o desiderato de responder à Pergunta de Partida, foram utilizadas duas técnicas de recolha de informação que permitiram o estudo pormenorizado e exaustivo, abordando diversas perspetivas teóricas e conhecimento empírico do tema: a revisão bibliográfica e as entrevistas semi-diretivas. A primeira técnica procedimental iniciou-se com a recolha criteriosa de informação em fontes diversificadas do conhecimento científico, como livros, artigos, revistas, jornais, etc. tendo como base a doutrina atinente à gestão de carreiras e do talento. A segunda técnica consistiu na entrevista de investigação, ao então Subdiretor da Direção de Pessoal da FA, ao atual Subdiretor da Direção de Pessoal da FA, ao Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal da FA, à Chefe da Secção de Cargos, Missões e Cursos da Repartição de Colocações da Direção de Pessoal da FA e ao Adjunto para as Carreiras da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos do Estado-Maior da FA, todos na qualidade de especialistas, pela larga experiência em GRH militares.

A estrutura divide-se em quatro secções: na primeira foi apresentada a introdução ao estudo; na segunda foi abordada a gestão estratégica de carreiras; na terceira foi apresentada a metodologia da investigação; e na quarta foi demonstrado o modelo de gestão do talento na FA.

No que concerne às restrições da pesquisa assinala-se a limitação associada ao contexto militar e aeronáutico e à realidade portuguesa, lançando pistas para investigações futuras em contexto organizacional "não militar" e em espaço internacional.

Os resultados do estudo demonstram que a gestão do talento está alinhada com os diplomas legais que enquadram a GRH militares no que respeita ao desenvolvimento de carreiras, transferência de quadro, avaliação do mérito e nomeações para cargos. Foi demonstrado que a gestão do talento na FA

pode estar em sintonia com o preconizado nos fundamentos teóricos tais como a segmentação de RH, a "firma flexível", as âncoras de carreira e as carreiras *proteanas*. Por fim, foram desenhadas as linhas orientadoras que poderão representar um contributo que habilite o vértice estratégico da FA na implementação da gestão do talento na FA, designadamente a matriz do talento, a ficha individual de gestão do talento e a proposta da *dual career path system* para gerir as transições nas carreiras dos oficiais na FA.

## 2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE CARREIRAS

> "Se as pessoas forem vistas como um investimento, então teremos um estilo de gestão que procura atrair as pessoas com as melhores competências para potenciar o negócio, que cria os planos necessários para desenvolver os seus talentos, que estrutura sistemas que incentivem e premeiem as pessoas pelo mérito e pelo alcance de objetivos."
>
> Patrícia Palma (2011)

Existe um denominador comum nos tópicos das agendas da gestão de topo das organizações independentemente do setor de atividade ou negócio: a gestão das pessoas. Esta preocupação aparentemente operacional assume rapidamente contornos estratégicos pois decorre das forças da globalização bem como dos novos paradigmas estruturantes associados à produtividade, inovação, criatividade, aprendizagem, crescimento, etc.

Os desafios impostos pela nova ordem económica exigem novos exercícios aos departamentos de gestão muito para além do binómio clássico "eficácia e eficiência" como a aposta na liderança, na gestão do talento, na gestão do desempenho e da cultura e na forma como as organizações podem criar valor a partir dos seus ativos (Klim, 2014, 4).

A GRH é uma atividade de gestão da organização que envolve um conjunto de políticas, práticas e sistemas alinhados com os objetivos estratégicos do vértice decisório e que influenciam as atitudes, o comportamento e o desempenho dos colaboradores para alcançarem a vantagem competitiva sustentável através do aumento da produtividade e da capacidade de aprendizagem. O conceito de GRH encerra um conjunto de práticas que acompanha o ciclo de vida das pessoas na organização, iniciando-se com o planeamento, o recrutamento e a seleção, passando para a formação e desenvolvimento de competências, a gestão de carreiras, a avaliação de desempenho e gestão de recompensas,

terminando na gestão das saídas e das sucessões (Baron *et al.*, 1999; Bilhim, 2009; Gomes *et al.*, 2008; Torrington *et al.*, 2005).

A GRH enquanto "braço armado" do *board* da administração tem vindo a ser paulatinamente reconfigurada com o objetivo de perder a conotação fria, desumana e científica que caracterizava as práticas (designadamente, de *turnover*) que há umas décadas protagonizavam esta atividade, apenas com o objetivo de garantir os interesses das organizações (instrumentalismo utilitário) em detrimento das expectativas e necessidades dos seus membros (humanismo desenvolvimentista). Assim, surge o conceito de "gestão das pessoas" que tem gerado consenso entre as academias e as organizações, e aparece associado à gestão estratégica de ativos, considerando as pessoas como o fator crítico de sucesso da instituição que permite o seu crescimento sustentado (Bilhim, 2009, Gomes *et al.*, 2008; Noe, 2008). Com esta abordagem, a GRH alavanca as capacidades de criatividade e inovação da organização e pode ser simplificada na Figura 1.




**Figura 1 – Ciclo de alavancagem de capacidades da GRH**

Fonte: Gomes *et al.*, 2008.

A gestão das pessoas tem o desafio de criar as bases para atrair e selecionar as pessoas mais talentosas, para, numa fase posterior, proceder ao seu desenvolvimento de modo a garantir um ajustamento às necessidades estratégicas da organização. Neste ponto, a gestão de carreiras assume uma particular importância, pois os resultados apenas serão atingidos, caso as pessoas estejam a ser geridas em conformidade com o contrato psicológico celebrado entre as partes.

Neste *loop* virtuoso, verifica-se que a entrada de pessoas talentosas facilita o processo de desenvolvimento, e que esta combinação contribui para melhorar os resultados organizacionais. Por sua vez, as organizações que apresentam melhores resultados, podem investir ou desenvolver técnicas de atração mais eficazes de talentos bem como desenhar programas de desenvolvimento mais adequados (Phillips, 2014; Ready *et al*., 2007).

A gestão estratégica de RH diferencia-se da GRH convencional por concorrer para a vantagem competitiva da organização através da articulação entre as motivações/atuações dos membros (individual ou em grupo) e as linhas de desenvolvimento do negócio, podendo adotar a seguinte trilogia de perspetivas (Cabrera *et al*., 2002; Caetano *et al*., 2002; Gomes *et al*., 2008): melhores práticas (implementação de boas práticas universais); alinhamento (articulação entre a GRH e a estratégia da organização); gestão do talento (decisões da GRH influenciam e criam valor à estratégia da organização).

O técnico de RH deve saber como aumentar a produtividade da sua organização através da gestão do talento e do capital humano. Isto porque está provado em estudos empíricos, que nas organizações com boas práticas de gestão das pessoas e do capital humano, são detetados níveis mais elevados de desempenho (Gomes *et al*., 2008, 69). Deste modo pode-se afirmar que as organizações de maior sucesso são as que sabem explorar as competências e os talentos dos seus membros.

Para se compreender a razão da existência da gestão do talento é necessário recuar à génese da GRH e analisar as duas abordagens basilares: a generalista e a contingencial. A abordagem generalista foi a primeira a marcar os procedimentos da GRH, inspirada na escola de Harvard onde se afirmou o modelo *hard*, em que as pessoas são instrumentos ao serviço dos fins organizacionais. Neste âmbito, as melhores práticas consolidadas numa dada realidade são replicadas com igual sucesso, noutro contexto, independentemente das circunstâncias. Contudo, a abordagem contingencial desenvolvida na escola de Michigan, baseada no modelo *soft*, defende que as pessoas são o motor das organizações e são todas diferentes, pelo que importa ter em conta a contribuição relativa, e a diferente importância estratégica das competências e dos interesses de cada um (Baron *et al*., 1999; Gomes *et al*., 2008, 74; Noe, 2008; Torrington *et al*., 2005).

A individualização das políticas de RH decorre da perspetiva *soft* e consiste na segmentação dos membros da organização, por interesses, necessidades e preferências, após a aplicação da metodologia utilizada na "segmentação de clientes" tratando-os assim como clientes internos. Esta aplicação de práticas de GRH personalizadas e adaptadas permite aumentar a possibilidade de

corresponder aos diferentes interesses dos membros (ou grupos de membros) da organização.

A segmentação dos membros da organização pode ser concretizada mediante a aplicação de diversos modelos, tais como a "firma flexível" e o "Lepak e Snell". O modelo da "firma flexível" posiciona os colaboradores no núcleo ou na periferia da "matriz de importância" da organização, com base na criticidade das suas tarefas. Na periferia localizam-se os membros que desempenham funções vitais mas que podem ser executadas por pessoas com pouca experiência ou facilmente recrutáveis no mercado de trabalho, pelo que têm um vínculo temporário com a organização (e paradoxalmente, geridas com base em práticas *hard*). No "centro de gravidade" encontram-se os colaboradores que têm vínculo perene com a instituição, com boas condições de trabalho, e geridos de forma individualizada e flexível por desempenharem funções complexas que: requerem flexibilidade e acesso a informação crucial; produzem efeitos a longo prazo; exigem competências organizacionais construídas com base na experiência a longo prazo e no conhecimento da realidade/especificidade da organização (Baron *et al.*, 1999; Gomes *et al.*, 2008; Noe, 2008; Torrington *et al.*, 2005).

O modelo dos autores "Lepak e Snell" (Gomes, *et al.*, 2008) prevê uma gestão individualizada em função da posição que cada membro ocupa na matriz que combina os vetores "singularidade/escassez do capital humano" (medida em que o membro é considerado como "único", e cuja singularidade aumenta em função da dificuldade na sua substituição) e "valor do capital humano" (valor da contribuição dos colaboradores para o alcance dos resultados organizacionais) que concorrem para quatro configurações de políticas de RH diferenciadas, apresentadas em Anexo A: Contratação; Colaboração/aliança; Aquisição; e Desenvolvimento interno.

Estes modelos exigem uma profunda compreensão das componentes que diferenciam os elementos, pelo que se reconhece a valiosa contribuição académica que estuda o "comportamento organizacional" na mudança de paradigma, protagonizada na visão emergente na gestão das pessoas, que privilegia o tratamento de cada indivíduo como ser único e distintivo, em suma, como investimento, fonte de valor e parceiro estratégico.

A individualização da relação de trabalho sugere que se definam políticas de RH para grupos específicos e, no limite, para cada indivíduo da organização, o que contraria as práticas tradicionais de GRH, mais generalistas e abstratas perante a realidade pessoal e organizacional. A tendência para a individualização é explicada pela necessidade de a GRH concorrer para a

eficiência organizacional, através do escrutínio das limitações (a mitigar) e potencialidades (a desenvolver) de cada membro.

## 2.1. Desenvolvimento de carreiras

*"Career development is important for companies to create and sustain a continuous learning environment."*

Raymond Noe (2008)

Em virtude de o desenvolvimento ser orientado para o futuro, envolve atos de aprendizagem que não estão necessariamente relacionados com o emprego atual do colaborador. A formação e o desenvolvimento são confundidos com muita frequência. Tradicionalmente, a formação está focada na ajuda/melhoria do desempenho dos empregados no seu emprego atual. O desenvolvimento deve ser mandatório para os colaboradores que foram identificados como detentores de potencial que pode ser gerido. Porém, aos empregados também é exigido que tomem a iniciativa de se envolverem no seu desenvolvimento (Noe, 2008, p. 315).

O desenvolvimento de carreira é um processo em que os colaboradores progridem numa série de estados caracterizados por diferentes tarefas, atividades e relacionamentos (Gomes *et al*, 2008; Noe, 2008, p. 415). O modelo de desenvolvimento de carreira pode contemplar quatro fases essenciais: a exploração; o estabelecimento; a manutenção; e a saída. O desenvolvimento de carreira é útil para as organizações porque cria um ambiente positivo de aprendizagem continuada e, para os membros, porque permite adquirir novas competências (adição de desafios ou de novas responsabilidades para o atual trabalho) que os tornam mais aptos para o seu crescimento enquanto profissionais, tais como: a promoção, a transferência, projetos temporários, rotação de tarefas, etc. (Noe, 2008, p. 406; Torrington *et al*., 2005).

Para ilustrar o posicionamento que algumas organizações tomam relativamente ao desenvolvimento dos colaboradores, importa apresentar a Lockheed Martin, que é uma organização de referência na indústria aeronáutica e que está estreitamente ligada à aviação militar, em virtude de ser o construtor do avião de caça mais sofisticado em termos nacionais: o F-16. Os valores organizacionais estão alinhados com a máxima *Perform with excellence*, a fim de proporcionar, por um lado, as mais elevadas realizações individuais e, por outro, o desenvolvimento dos restantes colaboradores da equipa para alcançar

altos níveis de desempenho. A concretização destes objetivos é conseguida com o envolvimento dos colaboradores na gestão das carreiras (Noe, 2008).

A Lockheed Martin seleciona uma *pool* de cerca de 100 colaboradores com elevado potencial para desempenhar funções de gestores de topo e submete-os a um programa de desenvolvimento de dois anos, com um *coach* e com um mentor executivo. Para os restantes colaboradores a empresa disponibiliza na intranet o *My LM Career Assessment,* que os informa sobre os passos a seguir para alcançarem o sucesso na carreira.

Em termos conceptuais, a carreira pode ser definida como uma sequência individual de atitudes e comportamentos associados às atividades e experiências adquiridas com as interações no trabalho, como uma extensão da vida da pessoa (Bilhim, 2009; Gomes *et al.*, 2008; Noe, 2008, p. 410). A tipologia mais simples de carreiras compreende a Burocrática, a Profissional e a Empreendedora que condicionam o percurso dos trabalhadores (Anexo B).

Os desafios impostos pela mudança levaram muitos colaboradores a desenhar o seu trajeto de carreira com o objetivo de alcançarem o sucesso individual. Este tipo de carreiras são comummente designadas por "carreiras *proteanas*", tendo surgido em 1976 pela iniciativa de Douglas T. Hall (Gubler *et al.*, 2014) e são identificadas como as opositoras aos dogmas preconizados pelas carreiras tradicionais (Noe, 2008, p. 411) (Tabela 1).

**Tabela 1 – Dimensões das carreiras**

| DIMENSÃO | CARREIRA TRADICIONAL | CARREIRA PROTEANA |
|---|---|---|
| **Objetivo** | Promoções, aumento de salários | Sucesso psicológico |
| **Contrato psicológico** | Segurança pelo compromisso | Empregabilidade pela flexibilidade |
| **Mobilidade** | Vertical | Lateral |
| **Responsabilidade da gestão** | Organização | Empregado |
| **Padrão** | Linear e especializado | Espiral e transitório |
| **Tipo de conhecimento** | *Know how* | *Learn how* |
| **Desenvolvimento** | Grande dependência da formação formal | Grande dependência dos relacionamentos e das experiências de trabalho |

Fonte: Noe, 2008.

Estas carreiras *proteanas* surgem num contexto pautado pela diminuição dos postos de trabalho, dos graus hierárquicos, do compromisso organizacional, da lealdade para com a organização, pelo aumento da carga de trabalho, e da mobilidade profissional (Hassard *et al.*, 2012).

No estudo das carreiras é importante refletir sobre as diferentes âncoras de carreira que são, de acordo com Edgar Schein (cit. por Gomes *et al.*, 2008, p. 592), um "padrão de talentos, motivos e valores percebidos que vão guiar, limitar, estabilizar e integrar a carreira do indivíduo", ao longo da sua vida profissional, e que condicionarão as suas decisões individuais e carreiras futuras. As âncoras têm três componentes fundamentais: os talentos e habilidades percebidas; os motivos e necessidades percebidas; e as atitudes e valores percebidos.

Os estudos de Schein (1974, 1980) sobre as âncoras de carreira foram os pilares que serviram de bases teóricas para o estudo das carreiras internas, tendo apresentado à comunidade científica cinco âncoras: Competência técnica/funcional; Competência de gestão geral; Autonomia/independência; Segurança/estabilidade; e Criatividade empreendedora. Segundo Feldman e Bolino (1996), Schein foi determinante na compreensão da identidade de carreira e das escolhas dos indivíduos. Os primeiros estudos em grande escala sobre âncoras de carreira foram desenvolvidos por Derr (1979) e Delong (1982), tendo o primeiro autor estudado os militares da Marinha dos Estados Unidos da América e observado que alguns indivíduos não se identificavam com as cinco âncoras de carreira definidas inicialmente por Schein, como era o caso dos pilotos, que eram conduzidos pela necessidade de alcançar feitos considerados impossíveis. Schein (1990) foi sensível às conclusões destes estudos e adicionou três âncoras à sua lista inicial de cinco âncoras: Serviço ou dedicação a uma causa; Desafio puro; e Integração e estilo de vida.

Estas âncoras podem ser enquadradas em categorias que correspondem aos objetivos dos colaboradores (Gomes *et al.*, 2008; Caetano *et al.*, 2002) (Tabela 2).

**Tabela 2 – Âncoras de carreira**

| ÂNCORA | OBJETIVO |
|---|---|
| Competência técnica/funcional | Desenvolver o conteúdo do trabalho |
| Competência de gestão geral | Integrar o esforço dos colaboradores e responsabilizar-se pelos resultados |
| Autonomia/independência | Desenvolver uma carreira onde decida quando, como e em que trabalhar |

**Tabela 2 – Âncoras de carreira (cont.)**

| ÂNCORA | OBJETIVO |
|---|---|
| Segurança/estabilidade | Obter a estabilidade a longo prazo e permanecer na mesma organização/setor/localidade |
| Serviço ou dedicação a uma causa | Contribuir para ajudar terceiros |
| Desafio puro | Procurar desafios, novidade e variedade |
| Integração e estilo de vida | Equilibrar de forma harmoniosa as vertentes da vida |
| Criatividade empreendedora | Criar algo de novo/projetos, assumir riscos |

Fonte: Gomes *et al.*, 2008.

A teoria da âncora de carreira permite compreender porque é que dois colaboradores reagem de forma diferenciada face ao mesmo estímulo no âmbito da GRH, dando razão à necessidade de GRH com base nos princípios da segmentação de RH. Segundo Derr, as cinco orientações de carreira sintetizam-se nas seguintes (cit. por Gomes *et al.*, 2008): *getting ahead* (pessoas ambiciosas que procuram a ascensão vertical); *getting secure* (pessoas dedicadas que preferem a segurança e estabilidade); *getting high* (pessoas que adoram desafios e valorizam o conteúdo do trabalho); *getting free* (pessoas especialistas e auto motivadas que procuram autonomia e independência); e *getting balanced* (pessoas leais à organização que procuram o equilíbrio entre profissão e família).

A gestão de carreiras é um processo que permite aos colaboradores: conhecer os seus interesses, valores, forças e fraquezas; obter informação sobre as oportunidades de emprego na organização; identificar objetivos de carreira; e estabelecer planos de ação para alcançar os objetivos de carreira (Noe, 2008, p. 407). Os processos de gestão de carreiras variam em termos de sofisticação, mas apresentam quatro componentes que são transversais a todos os modelos (Idem, p. 421): autoavaliação (informação facultada pelos empregados sobre os seus interesses, valores e atitudes); avaliação da realidade (informação facultada pela organização sobre como são avaliadas as suas competências e conhecimento e como são geridos em termos de oportunidades de promoção, transferências); estabelecimento de metas (objetivos de carreira a médio-longo prazo, relacionados com posições desejadas); e plano de ação (empregados determinam como irão alcançar os seus objetivos de carreira a médio-longo prazo). Os planos de gestão de carreira (Anexo C) preenchidos para cada colaborador permitem executar os processos de gestão de carreiras.

O planeamento das carreiras é uma atividade cuja responsabilidade é partilhada por empregados (autoavaliação; autodesenvolvimento; plano de ação; criar visibilidade através de um bom desempenho; procura de desafios), gestores (*coaching*; avaliação; assessoria; agente de referência), organização (desenvolvimento de sistemas e de culturas que suportem a gestão de carreiras) e responsável pela GRH (informação e aconselhamento; serviços especializados).

A mudança de percurso profissional ao longo da vida pode ser uma constante, pelo que as pessoas passaram a investir no desenvolvimento de competências transversais (criatividade, proatividade, resiliência ou capacidade para aprender continuamente), pois poderão fazer a diferença no enriquecimento do seu portefólio individual de competências (Palma *et al.*, 2011, p. 136) aquando da candidatura para outras empresas ou para novos cargos na organização.

Um dos percursos possíveis designa-se por *dual career path system* e define-se como uma sequência de posições de trabalho com tarefas e competências similares que o empregado percorre na empresa. Esta solução foi desenhada para resolver o problema originado pelos ativos humanos altamente especializados (engenheiros e cientistas) que, caso pretendessem evoluir na carreira, teriam que ser transferidos para posições de gestão na organização. Os gestores apresentam um vencimento e um *status* superior quando comparados com os especialistas, fazendo com que estes últimos invistam numa carreira paralela, enveredando pela área da gestão (Noe, 2008).

Através de um *dual career path system* é possível posicionar o colaborador num percurso de carreira que se coadune com os seus interesses e competências. Numa determinada fase da sua carreira é aconselhado pelos responsáveis pela GRH a seguir um percurso na organização com diferentes níveis de responsabilidade, recompensa e influência, com base no seu desempenho, qualificações e necessidades superiores da organização (Anexo D).

A matriz de competências é a base de desenvolvimento do *dual career path system*. O primeiro passo consiste na descrição de competências e níveis de desempenho esperado para cada posição na matriz. A matriz de competências deve ser distribuída por todos os colaboradores da organização no sentido de ficarem informados sobre que competências devem reunir para se manterem na posição atual ou para aspirarem evoluir para a fase seguinte do seu percurso de carreira. Esta matriz deve estar integrada noutros sistemas de GRH incluindo a gestão de desempenho, recompensas e formação (Noe, 2008, p. 444).

## 2.2 Gestão do talento

*"Talented people need organisations less than organisations need talented people"*

*The Economist, 2006*

O conceito de Talento é usado para grupos ou colaboradores com elevada qualidade que são vitais para o desempenho da organização e que conduzem o negócio rumo aos objetivos estratégicos (Phillips, 2014, p. 17). Em termos holísticos, o talento é uma aptidão que combina desempenho (aptidão para criar valor ao longo de um período, atingindo e ultrapassando objetivos de negócio por meio da aplicação de competências detidas. Campo da observação) com potencial (aptidão para se desenvolver – por meio da aquisição de competências – mais rapidamente e conseguindo no futuro um melhor desempenho do que um grupo de pares. Campo da predição) (Feijoo, 2014).

O talento é designado como a fonte da vantagem competitiva e pode ser abordado segundo uma perspetiva inclusiva (prevê que qualquer pessoa singular é um talento que contribui para o sucesso da organização e que é uma fonte da sua vantagem competitiva) ou exclusiva (associa apenas o talento aos indivíduos com elevado desempenho ou aos colaboradores com elevado potencial) (Egerová, 2013, p. 4).

Um profissional com talento está comprometido com a organização, e incorpora a sua capacidade singular para alcançar resultados superiores num determinado ambiente (talento diretivo, talento comercial, talento técnico, etc.) (Exit, 2011, p. 34). Conforme refere Bancaleiro (cit. por Palma *et al.*, 2011, p. 110) "nem todas as pessoas de uma organização são talentos", pese embora, seja possível identificar talentos em todos os seus níveis e que o talento tem sempre de ser avaliado em relação a um objetivo ou atividade em concreto. Talentos são pessoas normais que conjugam competência e motivação, com capacidade de concretização e vontade de evoluir, conforme apresentado por Bancaleiro (Figura 2).

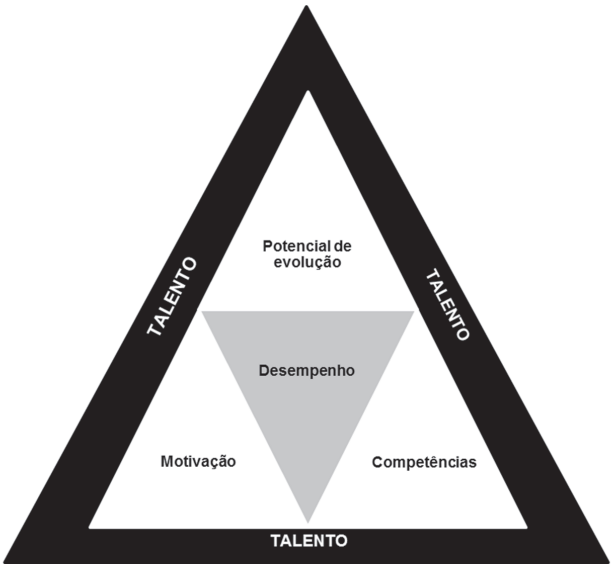



**Figura 2 – Pirâmide do Talento**

Fonte: Bancaleiro cit. por Palma (2011).

O talento é raro, valioso e difícil de imitar, pelo que a atração de talentos deve ser valorizada, embora, por vezes esse recurso se encontre dentro da organização, o que sugere a existência de sistemas eficazes de inventariação. A gestão do talento é a última "arma do arsenal" dos RH para elevar a prática de GRH para uma importância estratégica (Waheed *et al*., 2012, p. 131). A gestão de talentos é um processo crítico para conseguir incrementar a competitividade, visando identificar o que melhor se adequa aos objetivos atuais das organizações e do perfil que exigem: mais flexibilidade, criatividade, capacidade de gerir incertezas, maior empreendedorismo (Exit, 2011, p. 34).

Existem duas visões de gestão do talento que se complementam: a estratégica e a integrada. A estratégica é a chave do sucesso na nova economia do talento e prende-se com a identificação de funções chave que são críticas para alcançar a vantagem competitiva sustentável da organização. Depois há que identificar uma *pool* de talento de elevado potencial e elevado desempenho para preencher essas posições. É necessário implementar uma arquitetura de GRH diferenciadora para facilitar o preenchimento desses cargos com pessoas com as competências necessárias (Waheed *et al*., 2012, p. 131).

O modelo de gestão do talento aproxima-se da perspetiva contingencial de Michigan e opõe-se à abordagem mais universalista, ao preconizar uma gestão

segmentada ou individualizada dos ativos humanos com políticas, orçamentos e práticas adequadas ao exercício de aquisição, desenvolvimento e retenção de trabalhadores talentosos. Concomitantemente, os acordos estabelecidos com as organizações são diferenciados e assumem uma figura individual, também designados por *I-deals,* ou idiossincráticos por estabelecerem "condições especiais de emprego para um indivíduo, resultantes da negociação entre ele e o empregador" (Gomes *et al.*, 2008, p. 121), porque estes membros mais valiosos captam mercado para a instituição.

Os membros mais valiosos da organização podem assumir diversas posições para a gestão do talento, tais como: "recursos importantes" (membros com valor para a organização) e "funções pivô" (aquelas em que pequenas mudanças provocam grandes assimetrias para a estratégia e valor da empresa) (Gomes *et al.*, 2008, p. 123). A elevada qualidade dos ativos humanos, por si só, não é suficiente para o aumento da produtividade, pois é necessário orquestrar um conjunto de recursos que levanta desafios a toda a organização (Cunha, 2006) conforme apresentado na Tabela 3.

**Tabela 3 – Dificuldades de implementação da gestão do talento**

| SITUAÇÃO | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| **"Muralhas da China"** | Os diretores gerem os seus departamentos como territórios próprios, fazendo com que o talento aí fique contido e não seja utilizado pela empresa como um todo |
| **Potencial não identificado** | As empresas não investem na identificação e avaliação do potencial dos seus quadros |
| **Ausência de oportunidades** | As empresas ou os seus gestores não criam oportunidades de carreira para utilização e desenvolvimento do capital intelectual existente |
| **Falta de cultura de mérito** | Não existe uma cultura de valorização do mérito individual, ignorando não só a gestão do talento mas também a gestão do desempenho corrente |

Fonte: Cunha (2006).

Para além de a escassez de talento ser uma preocupação dos CEO a nível mundial (Cunha, 2006), o tempo, energia e dinheiro investido na orientação e formação de um novo colaborador é perdida quando o empregado abandona

a organização. Deste modo, é possível mitigar os custos com as saídas de colaboradores com talento mediante a implementação de um sistema integrado de gestão do talento, suportado nos pilares "valores e competências" e baseado em cinco elementos chave (Figura 3).

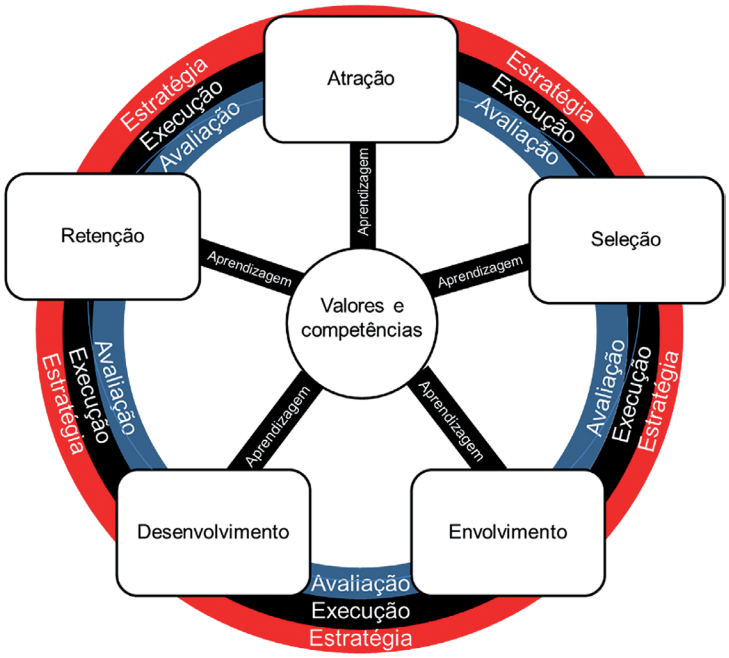



**Figura 3 – Sistema de gestão do talento**

Fonte: Phillips (2014).

Este sistema de gestão do talento (Phillips, 2014, p. 17) prevê: atração de talento (criatividade na estratégia de recrutamento); selecionar talento (entrevistas comportamentais, avaliação de personalidade e testes de conhecimento do cargo); envolver o talento (aumentar a responsabilidade dos gestores intermédios e melhorar a comunicação entre estes e os colaboradores); desenvolver o talento (adequar a estratégia à geração de colaboradores; apostar na formação de todos os membros; criar oportunidades de desenvolvimento e ascensão na carreira); e reter o talento (implementar um sistema de recompensas que articule as expectativas de desempenho, requisitos de competências, experiência e comportamentos).

O sistema de gestão do talento pode basear-se nos seguintes instrumentos de gestão: Matriz de Competências por Função; Planos de Desenvolvimento Pessoal; Matriz de Evolução na Carreira; Plano de Formação; Modelo de

*Coaching*, *Mentoring* e *Counseling*; Sistema de Avaliação do Desempenho; e Modelo de Compensação, Recompensa e Reconhecimento (Klim, 2014, p. 12). Com estes instrumentos são esperados resultados organizacionais relevantes e positivos, tais como os apresentados na Tabela 4 (Idem).

**Tabela 4 – Resultados esperados da gestão do talento**

| RESULTADOS | JUSTIFICAÇÃO |
|---|---|
| Redução de custos | Alinhamento entre as necessidades e objetivos estratégicos com as políticas de RH |
| Maior eficiência na seleção | Identificação dos perfis de competências para cada função tendo por base a estratégia de negócio |
| Melhorias no desempenho | Identificação dos pontos fortes e fracos de cada colaborador e consequente desenvolvimento |
| Aumento do envolvimento e retenção | Estratégia de desenvolvimento do talento que contemple a gestão da carreira, aprendizagem e desenvolvimento, *mentoring* e *coaching* |
| Gestão efetiva do conhecimento | Alinhamento da gestão de competências com o processo de aprendizagem e desenvolvimento |
| Aumento dos níveis de satisfação e motivação | Estratégias de reconhecimento e recompensa que contemplem uma gestão de desempenho clara e objetiva e um processo de *feedback* regular |

Fonte: Klim (2014).

O gestor de RH que se empenhe no desenvolvimento da gestão do talento na sua organização, deve ponderar elaborar uma matriz do talento, onde consiga posicionar os membros da sua organização, de acordo com a combinação de um determinado número de fatores diferenciadores. Bancaleiro sugere duas matrizes estruturantes (cit. por Palma *et al*, 2011). Na primeira, relaciona desempenho com potencial, e define categorias onde se enquadram os elementos, desde os "casos a resolver", os pilares, os *talent pool* e por fim, os "talento-chave" (Figura 4).

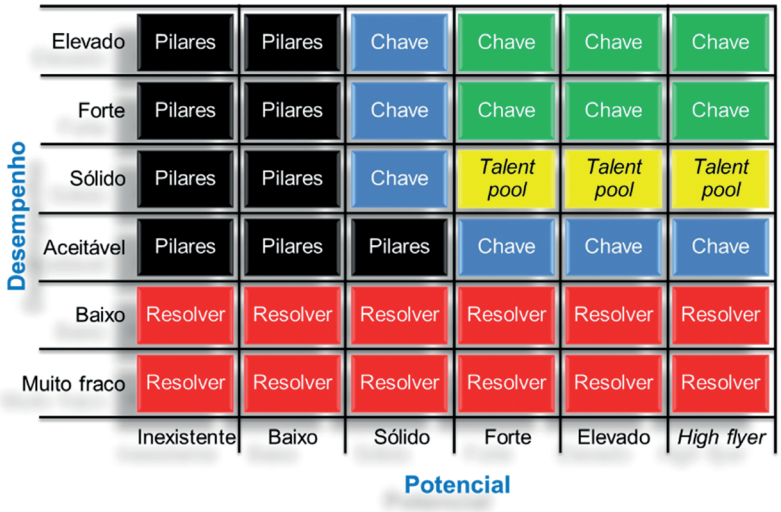



**Figura 4 – Primeira Matriz da gestão do talento**

Fonte: Bancaleiro cit. por Palma (2011).

Na segunda, relaciona o risco da saída com o impacto da saída e define medidas para corrigir os membros e ajudá-los a posicionarem-se em categorias ideais para a organização (Figura 5). Contrariamente ao esperado, a posição ideal dos trabalhadores na matriz não deve apenas estar concentrada nos "mais talentosos", mas também na sua periferia, para garantir o desenvolvimento de todos os ativos de uma organização.




**Figura 5 – Segunda Matriz da gestão do talento**

Fonte: Bancaleiro cit. por Palma (2011).

Esta aproximação teórica encontra correspondência prática em grandes multinacionais, como é o caso da Oracle, que desenvolveu um programa de gestão de carreiras onde incluiu o módulo da gestão do talento (Anexos E e F). Após a matriz estar completa com os membros da empresa, foi desenvolvida uma ficha do talento (Anexo G), que congrega um conjunto de dados pessoais dos talentos, com a possibilidade de os relacionar entre si (no plano de sucessões) e que contribui para uma GRH alinhada com a cúpula decisória.

## 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta investigação foi escolhida para corresponder com as necessidades do investigador na criação de uma teoria que permita explicar o fenómeno em estudo.

Deste modo, o posicionamento ontológico do investigador está alinhado com o "construtivismo", em virtude de acreditar que o fenómeno em estudo está permanentemente a ser executado pelas interações entre os atores sociais, o que remete para uma realidade construída e válida num determinado momento e contexto (Bryman, 2012).

A posição epistemológica do autor identifica-se com o "interpretativismo", considerando que o conhecimento gerado ao longo da investigação é construído com base na verificação dos fenómenos e na compreensão dos seus significados subjetivos (Bryman, 2012), numa realidade também ela subjetiva e moldada pela interação social.

Para este estudo foi utilizado um raciocínio indutivo, procurando-se partir do particular para o geral através de um percurso que se iniciou com a observação, evoluiu para a categorização, e terminou com a formulação e validação das hipóteses materializadas em linhas orientadoras. Foi adotada uma estratégia qualitativa, atendendo a que o objetivo da investigação foi compreender o significado conferido por um grupo de peritos à gestão do talento, mediante a exploração das perspetivas e das experiências dos militares estudados (Vilelas, 2009). Foi seguida esta sequência de etapas: recolha e interpretação dos dados; análise dos dados; identificadas conclusões; formuladas hipóteses, e com base nestas, a formulação de uma teoria (Newman & Benz, 1998).

Como o objetivo deste estudo não visa a generalização mas sim a construção de uma teoria, o desenho da investigação utilizado foi a *grounded theory*. Assim, foi desenvolvida uma teoria sobre a gestão do talento, e em simultâneo, foi sendo fundamentada por intermédio da observação empírica, numa conjugação constante entre a recolha e a interpretação de dados. Um dos

desafios que conduziu à escolha deste desenho de pesquisa prendeu-se com o princípio da "tábua rasa", em que foram evitadas as ideias pré-concebidas sobre o fenómeno social, culminando na comparação dos resultados obtidos com as obras de referência. Pretendeu-se, assim, acrescentar novas perspetivas à forma de gerir os militares na FA.

O tipo de observação utilizado foi o "não participante" e na recolha de dados empíricos foi aplicada a técnica de observação composta por cinco entrevistas semi-diretivas, com recurso a guião de entrevista (Apêndice A), a entidades da FA com responsabilidade na GRH militares na organização, a saber:

– Coronel Piloto Aviador José Gaspar (Entrevistado A), cuja seleção se justifica por reunir uma experiência muito significativa em GRH militares, decorrente do cargo de Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da FA (de 2011 a 2014), onde era responsável pela definição da política de pessoal da FA, incluindo a gestão de carreiras e elaboração do planeamento de efetivos e de preparação do pessoal, e de Subdiretor da Direção de Pessoal (de 2014 a 2015), onde foi responsável por gerir os RH da FA. Atualmente é o comandante da Base Aérea n.º 11, em Beja;

– Coronel Piloto Aviador Luís Graça (Entrevistado B), cuja seleção se justifica por reunir uma experiência muito significativa em GRH militares, decorrente da função de instrutor operacional e de Subdiretor da Direção de Pessoal (desde 2015), onde é responsável por gerir os RH da FA, assegurando a sua disponibilidade e conciliando as necessidades orgânicas com o desenvolvimento das carreiras, mediante as colocações e transferências de pessoal, e a gestão das carreiras e promoção das mudanças de situação;

– Tenente-Coronel Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo José Severiano (Entrevistado C), cuja seleção se justifica pela larga experiência a gerir os RH militares, decorrente da sua colocação na Direção de Pessoal desde 2001, tendo desempenhado as funções de Chefe da Secção de Cursos, Concursos e Contratos, Chefe da Secção de Avaliação do Mérito, e atualmente, exerce as funções de Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções.

– Major Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo Ana Silva (Entrevistada D), cuja seleção se justifica por apresentar uma experiência muito relevante na GRH militares, derivado de estar colocada na Direção de Pessoal desde 2002, onde já exerceu funções de Chefe do Setor de Tecnologias de Informação da Repartição de Dados e Chefe da Secção de Colocações da Repartição de Colocações e onde exerce atualmente as funções de Chefe da Secção de Cargos, Missões e Cursos da Repartição de Colocações. Importa relevar que a

Major Silva está habilitada com o Mestrado em GRH do Instituto Superior de Economia e Gestão, na área da Retenção de RH da FA.

– Major Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo Nuno Martins (Entrevistado E), cuja seleção se justifica por apresentar uma experiência muito relevante na GRH militares, derivado de ter estado colocado na Direção de Pessoal de 2002 a 2016, onde exerceu funções de Chefe do Setor de Contratos, Chefe da Secção de Cursos, Concursos e Contratos e Chefe da Secção de Promoções e Reservas da Repartição de Carreiras e Promoções. Atualmente é o Adjunto para as Carreiras da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos do Estado-Maior da FA. Importa relevar que o Major Martins está habilitado com o Mestrado em GRH do Instituto Superior de Economia e Gestão, na área da Gestão do Conhecimento dos RH da FA.

## 4. MODELO DE GESTÃO DO TALENTO NA FORÇA AÉREA

> "A gestão do talento é implementada na Força Aérea para garantir que cada função é executada pela pessoa certa. No entanto, nunca se deve esquecer que a condição militar pode restringir os resultados da gestão do talento"
>
> Coronel José Gaspar, Subdiretor de Pessoal da Força Aérea (2014)

### 4.1 A Gestão de carreiras na Força Aérea

A indústria aeronáutica apresenta-se como uma das mais complexas na era global, desenvolvendo um produto final com características distintas. A aviação militar eleva ainda mais a exclusividade pela operação e gestão dos mais avançados sistemas de armas e pela Missão que a distingue das demais instituições. A FA representa o expoente máximo da esfera aeronáutica nacional, pela quantidade, diversidade, longevidade e sofisticação de aeronaves que apresenta no seu espólio operacional.

Os RH da FA reúnem um conjunto de saberes único, que contribui para a participação na defesa militar da República (MDN, 2009, p. 6429) e que os tornam no ativo mais valioso da organização. A FA apresenta uma visão alicerçada no valor das pessoas e os seus valores são: a lealdade, a integridade, a competência e a excelência. Nos objetivos estratégicos da FA, destaca-se o "gerir com eficiência os RH", o "valorizar o potencial humano, proporcionando um ensino, uma instrução e uma formação militar de qualidade" e o "assegurar

o desenvolvimento de estratégia, o conhecimento e a gestão da mudança" (CEMFA, 2016).

Perante o alinhamento estratégico da instituição, é plausível presumir que a FA adota uma política de GRH vocacionada para o desenvolvimento dos seus RH, pelo que importa analisar os diplomas de referência no desenvolvimento das carreiras militares.

De acordo com o artigo 11.º da Lei de Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, aprovada pela Lei n.º 11/89, de 1 de junho, a progressão na carreira é um direito que está garantido para todos os militares. O mesmo diploma prevê que o desenvolvimento das carreiras militares orienta-se pelos princípios: da relevância de valorização da formação militar; do aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função de competência revelada e de experiência; da adaptação à inovação e transformação decorrentes do progresso científico, técnico e operacional; e da harmonização das aptidões e interesses individuais com os interesses das FFAA. Por fim, sublinha que os militares têm o direito e o dever de receber formação de atualização, reciclagem e progressão, com vista à valorização humana e profissional e à sua progressão na carreira.

Ainda sobre o desenvolvimento de carreiras, o EMFAR acrescenta na alínea a) do artigo 25.º que o "militar tem, nomeadamente, direito […] ao desenvolvimento, valorização e progressão na carreira […] atentos os condicionalismos estabelecidos no presente Estatuto, e à progressão no posto, nos termos previstos no respetivo regime remuneratório, conciliando a sua preparação, experiência e mérito com as necessidades das Forças Armadas". Ainda neste âmbito este Estatuto preconiza na alínea b) do mesmo artigo que o militar tem direito "a receber formação adequada ao pleno exercício das funções e missões que lhe forem atribuídas, tendo em vista a sua valorização humana e profissional". Estes direitos consagrados no diploma de referência para a gestão dos militares induz que o desenvolvimento da carreira é uma preocupação permanente da organização e deve orientar a política e procedimentos respeitantes à GRH militares.

O mesmo Estatuto, no artigo 123.º, define o desenvolvimento da carreira militar através dos seguintes princípios: primado da valorização militar; universalidade; profissionalismo (capacidade de ação, que exige conhecimentos técnicos e formação científica e humanística, segundo padrões éticos institucionais, e supõe a obrigação de aperfeiçoamento contínuo, tudo em vista ao exercício das funções com eficiência); igualdade de oportunidades; flexibilidade (emprego flexível do pessoal); mobilidade (compatibilizar os interesses da Instituição Militar com as vontades e interesses individuais); e credibilidade.

No supracitado diploma, o desenvolvimento da carreira militar traduz-se, em cada categoria, na promoção dos militares aos diferentes postos (dentro das três categorias: oficiais; sargentos; e praças), atendendo às qualificações, à antiguidade e ao mérito revelados no desempenho profissional. Este desenvolvimento da carreira militar deve possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos, e em simultâneo, uma alimentação adequada de cada quadro e uma flexibilidade de gestão e permanente motivação dos militares. As principais modalidades de promoção existentes são por: diuturnidade; antiguidade; e escolha (a única promoção que não obedece a uma lista ordenada por antiguidade).

Para sistematizar conceitos, importa sublinhar que a "carreira militar" encontra-se consagrada no artigo 27.º do EMFAR, referindo que é o "conjunto hierarquizado de postos, desenvolvido por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si". O artigo 28.º do mesmo Estatuto acrescenta que os militares se agrupam, por ordem decrescente de hierarquia, nas categorias de oficiais, sargentos e praças. As subcategorias correspondem a subconjuntos de postos que se diferenciam por um aumento de autonomia, da complexidade funcional e da responsabilidade, e o posto é a posição que, na respetiva categoria, o militar ocupa no âmbito da carreira militar, sendo fixada de acordo com o conteúdo e qualificação da função ou funções.

Sobre as funções militares, o artigo 34.º do EMFAR define-as como as que implicam o exercício de competências legalmente previstas para os militares, classificando-se em Comando, Direção ou Chefia, Estado-maior, Chefia Técnica e Execução.

As formas de prestação de serviço nas FFAA podem ser nos Quadros Permanentes (QP), e terem um vínculo perene com a organização, ou em Regime de Contrato (RC), em que prestam serviço efetivo por tempo determinado.

Sobre a progressão vertical na carreira militar, no caso dos oficiais, existem três percursos principais de carreira: quadro especial de pilotos aviadores (mestrado como habilitação de ingresso e posto máximo de General); quadros especiais de engenheiros, médicos, administração aeronáutica, juristas e psicólogos (mestrado como habilitação de ingresso e posto máximo de Major-General); e quadros especiais de navegadores, técnicos e polícia aérea (licenciatura como habilitação de ingresso e posto máximo de Coronel).

Aos oficiais que podem ascender a oficial-general, estão incumbidas especialmente: as funções de administração da FA (administração superior, no caso dos pilotos aviadores); o exercício de funções de natureza diplomática ou

junto de representações diplomáticas de Portugal no estrangeiro; de comando funcional ou de componente; de chefia em estados-maiores; e de comando e direção ou chefia de unidades, órgãos e serviços da FA. Os restantes oficiais estão limitados ao desempenho de funções de comando e direção ou chefia, de unidades, órgãos e serviços da FA. Importa ainda referir que, para todos os oficiais, está previsto neste mesmo diploma o exercício de funções específicas, inerentes às respetivas qualificações técnico-profissionais, previstas em regulamentação própria da FA.

Uma das medidas estatutárias que mais se aproxima da abordagem da gestão do talento no que respeita à transição de carreira por aquisição de competências é a "Transferência de quadro especial". Esta possibilidade consta no artigo 170.º do EMFAR e pode ocorrer por necessidade de racionalização do emprego de RH ou outras necessidades de serviço, com a anuência ou mediante requerimento do militar, desde que reúna as aptidões e qualificações adequadas. Esta transferência do militar realiza-se, ou por ingresso (não mantém a antiguidade), ou por reclassificação (mantém a antiguidade), fundamentada no interesse do serviço, tendo em vista a sua melhor utilização no desempenho de cargos ou exercício de funções.

No que concerne à avaliação de desempenho, a FA está subordinada aos princípios da avaliação do mérito que estão consagrados no Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA) (considerando que o Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas, aprovado pela Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro só entra em vigor em 1 de janeiro de 2018), que prevê que o sistema de avaliação do mérito tenha em vista a correta gestão do pessoal, designadamente: assegurar o desenvolvimento da carreira dos avaliados de acordo com as suas capacidades; aproveitamento das capacidades individuais dos avaliados; aperfeiçoar as atividades de recrutamento, seleção, formação, desempenho e promoção; e estimular a valorização global dos avaliados.

O EMFAR, sobre a avaliação do mérito refere, no artigo 81.º, que visa apreciar o "mérito absoluto e relativo, assegurando o desenvolvimento na categoria respetiva, fundamentado na demonstração da capacidade militar e da competência técnica para o exercício de funções de responsabilidade de nível mais elevado". Deste modo, infere-se que a finalidade da avaliação permite avaliar o desempenho como também o potencial para funções futuras, estando assim em sintonia com os princípios da gestão do talento.

No que respeita às nomeações e colocações, existe um Regulamento das Colocações, legislado por Despacho interno do CEMFA (Despacho n.º 68/2007,

de 18 de setembro) que está enquadrado com o preconizado no EMFAR no capítulo reservado a estas práticas. No artigo 132.º do EMFAR, está previsto que a colocação dos militares é efetuada por nomeação e deve ser realizada em obediência aos princípios: da satisfação das necessidades de serviço; da adequação dos RH ao desempenho de cargos e exercício de funções (atendendo à competência revelada e experiência adquirida); da garantia do preenchimento das condições de desenvolvimento da carreira; do aproveitamento da capacidade profissional (avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida); e da conciliação (sempre que possível) dos interesses pessoais com os do serviço.

Sobre as modalidades de nomeação, os artigos 134.º, 135.º e 136.º do EMFAR, referem que podem ser por escolha (quando a satisfação das necessidades ou o interesse do serviço devam ter em conta as qualificações técnicas e as qualidades pessoais do nomeado), por oferecimento (quando o militar, de forma expressa, se oferece para desempenhar determinado cargo ou exercer determinada função, ou quando se processa por convite aos militares que satisfaçam os requisitos técnicos e profissionais exigidos), e por imposição (processa-se por escala composta pelos militares que satisfaçam os requisitos técnicos e profissionais exigidos, tendo em vista o desempenho de cargo ou exercício de função próprios de determinado posto). Existem ainda as nomeações para fora do Ramo militar, que se concretizam à semelhança das nomeações por escolha.

## 4.2 Linhas orientadoras para a integração da Gestão do Talento

> "A falta de um modelo de Gestão do Talento conduz à formação de um grupo diminuído de líderes estratégicos."
>
> Boccardi (2013)

À semelhança do exército americano, a FA "apresenta os requisitos básicos para distinguir talentos, contudo necessita de desenvolver uma estrutura complementar para criar um sistema de gestão do talento" (Boccardi, 2013, p. 22). O desafio de identificar linhas orientadoras para implementar a gestão do talento na FA resultará da combinação entre a revisão bibliográfica e a visão dos entrevistados.

Sobre a necessidade das organizações apostarem na gestão do talento, entendeu-se que "sem pessoas talentosas as organizações não passam de empresas medianas. Para se alcançar o sucesso só com a gestão do talento"

(Entrevistado A). Para o Entrevistado B, esta aposta permite às organizações "alocarem de forma eficiente os seus recursos humanos nas áreas ou tarefas para as quais estão mais motivados, vocacionados e/ou têm mais experiência". A este respeito o Entrevistado C refere que "as pessoas são o ativo mais importante de uma organização e que os mais talentosos tenderão a sair se não forem bem geridos". Na opinião da Entrevistada D, a gestão do talento permite completar o ciclo de GRH (atrair, desenvolver e reter) e só com a gestão do talento é possível traçar novos caminhos que resultam em desafios aos talentos. A gestão do talento permite desenvolver as pessoas e a organização. Neste contexto, "a gestão do talento não é uma necessidade, mas sim uma obrigatoriedade" (Entrevistado E).

No que respeita ao estado da arte da gestão do talento em Portugal, concluiu-se que "as organizações que estão num mercado onde a concorrência é muito elevada, adotaram esta gestão em Portugal" (Entrevistado A), "a nível nacional ainda está numa fase muito prematura em relação aos restantes países ocidentais" (Entrevistado B), e apenas as "grandes empresas têm mecanismos para gerir os talentos em Portugal" (Entrevistado C). Esta tendência seletiva continua com a Entrevistada D, ao referir que são poucas as organizações que apresentam um programa de gestão do talento, e que "só é praticada pelas organizações mais evoluídas" (Idem, 2016). Para o Entrevistado E, a gestão do talento está em "em franco desenvolvimento e os jovens gestores sabem que a gestão do talento permite alcançar os objetivos estratégicos da organização".

Sobre os fatores críticos que garantem o sucesso da gestão do talento nas organizações, foi entendido que depende do contexto. Para o Entrevistado A, "os fatores críticos diferem de uma organização civil para uma organização militar" e, para o Entrevistado B, os fatores são: "a existência de quadros profissionais na GRH e especializados na gestão do talento […]; a formação de todos os gestores e encarregados de pessoal […]; a existência de um sistema de apreciação contínua […]; e a existência de incentivos adequados à retenção". O Entrevistado C complementa referindo que "tem que ser aceite e deve acompanhar as necessidades de todos os colaboradores". Mais uma vez, a aceitação global importa para os entrevistados, com a Entrevistada D a referir que "a gestão do talento tem que ser justa, transparente e aceite por todos. Tem que ter o patrocínio das chefias". Para o Entrevistado E, o grande objetivo é ter as "práticas alinhadas com a visão, missão e valores da organização […] e tem que ser conhecida por todos os elementos da organização".

No que concerne às desvantagens da gestão do talento, depreendeu-se que a preocupação centra-se na justiça relativa, ou seja, as "consequências das

medidas podem não ser aceites pelos restantes colaboradores" (Entrevistado A). Como qualquer projeto que seja implementado numa empresa, a gestão do talento apresenta a desvantagem de numa fase inicial consumir "tempo e recursos financeiros e humanos" (Entrevistado B) e, depois de implementado, criar "condições de rutura ao nível do ambiente social da empresa" (Idem, 2016). Outra preocupação prende-se com "custo cujo retorno não é imediato" (Entrevistado C). Para a Entrevistada D, a desvantagem ocorre pela possibilidade de se atribuir "classificações às pessoas que não correspondem à verdade, desmotivando os demais". O Entrevistado E recorda o passado da organização e sublinha que "pode quebrar com o *status quo* da organização que historicamente aposta na ascensão funcional de uma pequena *pool* de talentos".

Sobre as dificuldades na implementação da gestão do talento, o Entrevistado A refere que não existem pessoas com essa formação nos departamentos de RH. O contributo do Entrevistado B invoca a estrutura organizacional como resistência ao projeto, ao referir que "pressupõe que a organização seja o mais aberta possível e que tenha grande flexibilidade na interação com os indivíduos […], como o exemplo da Google". Este entrevistado refere ainda que a organização deve ter estratégias de retenção de talentos para "não se tornar numa incubadora de talentos para usufruto de outras organizações" (Idem, 2016). O Entrevistado C acrescenta que existem dificuldades financeiras no lançamento do projeto. A Entrevistada D apresenta uma opinião que se encontra alinhada com a literatura sobre a gestão do talento ao referir que "a chefia pode resistir ao desenvolvimento de talentos que apresentem um potencial superior ao seu". A posição do Entrevistado E é mais diretiva e refere que as dificuldades são superadas com a "criação de uma equipa com conhecimento académico e científico nesta área do saber, para liderar a implementação e a execução da gestão do talento".

Relativamente ao papel das chefias na implementação da gestão do talento, entendeu-se que é muito importante, na opinião de todos os entrevistados. Para o Entrevistado A, é "essencial" e refere que as chefias "investem toda a energia nas ideias bem fundamentadas. Se a gestão do talento for apresentada como uma forma de resolver problemas de GRH, logo tem todas as condições para ser aceite". O Entrevistado B sublinha a importância da chefia atribuindo-lhe um "papel essencial junto da área responsável pela GRH no concernente à transmissão de dados fidedignos que permitam uma efetiva gestão de talentos". O Entrevistado C sublinha a importância do discurso de apresentação da ideia, defendendo que "as chefias não resistem a soluções que melhorem de forma evidente e imediata a gestão. A narrativa utilizada na apresentação

desta solução deve acautelar a demora no aparecimento de resultados". O Entrevistado E reforça a ideia referindo que "a narrativa aquando da proposta é determinante para o sucesso da gestão do talento. Na opinião da Entrevistada D, as chefias estão alinhadas com o "princípio da pessoa certa, na função certa. Só é possível operacionalizar este princípio em toda a organização (e não em pequenos clusters) através da gestão do talento com a segmentação dos RH".

Sobre a importância do papel do Gestor de RH militares e que competências deve apresentar, concluiu-se em todos os entrevistados que é um ator fundamental e que deve ter "conhecimento nessa área do saber para além da formação em GRH" (Entrevistado A, D e E). O Entrevistado B refere ainda que este elemento "deve também conhecer, *in loco*, as diferentes atividades que são desenvolvidas, interna e externamente à organização militar, e manter-se aberto ao contacto com os comandantes, chefes e diretores das diferentes áreas, dada a elevada dinâmica das atividades militares". O Entrevistado C acrescenta que também deve ter "competências técnicas para explorar sistemas de informação de apoio à gestão do talento e a maturidade organizacional também deve ser suficiente para que entendam o impacto do sucesso/fracasso das medidas".

No que respeita à necessidade da gestão do talento na esfera militar, verificou-se uma posição algo conservadora do Entrevistado A, assumindo que "as Forças Armadas são uma organização *sui generis* e, como tal, devem ser acauteladas algumas garantias. Ser uma pessoa muito talentosa pode não ser suficiente para o desempenho de algumas funções militares. Penso que seria um excelente complemento à GRH militares". Para o Entrevistado C a gestão do talento é tão importante nas organizações civis como nas militares e alerta para o facto de "os indivíduos que abraçam a carreira militar devem estar conscientes (logo desde o início da mesma) que não é possível o mesmo tipo de escrutínio, alocação e mobilidade de RH como numa organização como a Google ou a Toyota". Para o Entrevistado C, é urgente que surja nas FFAA pois "a GRH militares é uma aproximação amadora à gestão do talento. A FA é uma organização muito profissional nos processos operacionais e a GRH militares deve merecer o mesmo tratamento". Para a Entrevistada D, "as vantagens são tantas que começa a ser constrangedor gerir os RH militares sem uma estratégia que permita apresentar percursos de carreira adequados a cada militar. O mais urgente é criar o plano de sucessões que a gestão do talento permite para as posições mais críticas (para mais tarde se democratizar pelas restantes funções)". O Entrevistado E remete o assunto para o problema da retenção, referindo que "os militares são ativos muito atrativos para o mercado de trabalho civil e, se a instituição não se preocupar em desenvolvê-los, eles

simplesmente abandonam a organização. Importa destacar que a gestão do talento também permite recuperar os elementos que estão desalinhados com o comportamento/desempenho esperado, o que reforça ainda mais esta necessidade".

Sobre o futuro da gestão do talento, apurou-se que será muito positivo na opinião de todos os entrevistados. O Entrevistado A defende que "será a proliferação em todas as organizações, misturando-se com a GRH". O Entrevistado B adota a mesma posição e adita que, "à medida que reunirmos mais informação sobre o comportamento dos indivíduos e das sociedades […], continuará a existir uma mutação dos processos inerentes à GRH e, consequentemente, da gestão de talentos". O Entrevistado C reforça com a ideia de que "as organizações que adotam a gestão do talento são proativas e antecipam os problemas. A FA não é uma organização diferente e quer estar na ponta da lança no que respeita à adoção de estratégias de gestão de topo". A Entrevistada D acrescenta uma nova visão ao considerar a gestão de talento como um produto apurado e acabado da GRH: "a gestão do talento é a última designação da gestão das pessoas de uma organização e deve perdurar como tal durante muitos anos. Mas mais do que uma designação é um posicionamento alinhado com o humanismo desenvolvimentista que considera os RH como criadores de valor e não como instrumentos ao serviço da organização". O Entrevistado E postula que, ao combinar o nível de desempenho com o nível de potencial, esta gestão tem um "caminho aberto na GRH das grandes organizações". Refere ainda que, "quando as organizações começam a incorporar a gestão do potencial nos sistemas de desempenho, estamos a assistir a sinais de implementação progressiva da gestão do talento na GRH" (Idem, 2016).

Sobre a possibilidade de um Programa de Gestão de Talento permitir a ascensão funcional decorrente do desempenho e do portefólio de competências de um militar, o Entrevistado A sublinha, de forma conservadora, que "pode indicar caminhos mas a decisão é sempre do chefe. Temos que ter a garantia que não se criam injustiças".

O Entrevistado B defende que é necessário distinguir "os recursos (dentro de cada área funcional ou de especialidade) de modo a criar uma «estrada com três faixas» dentro de cada especialidade". Esta analogia é fundamentada no entendimento que genericamente existem três tipos de RH que podem seguir três percursos possíveis: "Uma «faixa da direita» onde se encaixariam os RH problemáticos (e que, por consequência, a avançar, avançariam mais lentamente na carreira); uma «faixa do meio» onde estariam inseridos os militares dentro

da norma; e uma «faixa da esquerda» na qual seriam colocados os talentos (permitindo um avanço mais rápido na carreira sem prejuízo de requisitos mínimos estatutários a definir neste enquadramento)" (Idem, 2016).

O Entrevistado C apresenta uma nova ideia sobre a potencialidade da gestão do talento ao referir que um programa "permite escolher as melhores pessoas. Este processo é conseguido com a reunião de muita informação fornecida por diversos sensores. Assim, a GRH militares tem muito a ganhar […] pois de uma vez por todas a escolha passa a ser mais científica e menos intuitiva". A Entrevistada D postula que um programa de gestão do talento permite a "participação do militar na definição do seu percurso de carreira. Esta novidade é extremamente positiva pois a organização pode, em tempo, desenhar um projeto para cada militar, onde considera as competências adquiridas e as competências por desenvolver". Acrescenta ainda que "seria muito interessante conjugar a avaliação de desempenho com a formação na FA" (Idem, 2016). Para o Entrevistado E um programa de gestão do talento será um instrumento determinante na legitimação da aplicação de medidas de desenvolvimento dos RH e refere que "a organização que investe ativamente no posicionamento de todos os elementos, numa matriz de gestão de talentos, consegue inspirar e motivar todos os militares porque sabem que são uma preocupação verdadeira para a organização". Outra potencialidade fundamental que o Entrevistado E refere, prende-se com a possibilidade de o militar prever a sua carreira a curto/médio prazo, o que "facilita a tomada de decisões no seio familiar. Face às aspirações do militar, a gestão do talento indica-lhe formas de adquirir as competências necessárias" (Idem, 2016).

Sobre se a FA está alinhada com o humanismo desenvolvimentista, todos os entrevistados referem que sim, pois para o Entrevistado A, a FA apresenta um estilo de gestão que procura "conciliar os interesses individuais com os institucionais". O Entrevistado C corrobora a posição do Entrevistado A e adita que os "militares são o ativo mais importante e existem muitos procedimentos que salvaguardam, acima de tudo, os seus direitos". Para a Entrevistada D, a FA tem vindo a adotar os "princípios da gestão estratégica de RH ao longo dos anos". O Entrevistado E acautelou que a FA ainda apresenta algumas "práticas associadas ao instrumentalismo utilitário. No entanto, apresenta condições para adotar todos os princípios do humanismo desenvolvimentista".

No que respeita à FA poder aplicar um modelo da "firma flexível" todos os entrevistados concordam com esta medida, destacando que seria uma forma de compensar os militares que têm um vínculo permanente com a organização. Contudo, o Entrevistado C refere que a adoção não pode "criar

muitas assimetrias, para não existirem oficiais de primeira e de segunda". Para a Entrevistada D, "seria uma forma de tornar a carreira dos QP mais atrativa" pois os militares do RC já "têm um regulamento de incentivos" (Idem, 2016).

No que concerne à FA poder aplicar um modelo de "Lepak e Snell", seria uma forma de em qualquer momento a organização saber qual o ponto de desenvolvimento dos militares (Entrevistado A). Para tal, o Entrevistado C refere que teria que se implementar umas "práticas de diagnóstico que atualmente não existem" e, para a Entrevistada D, "iria tornar mais adequado o processo de aplicação de práticas de desenvolvimento dos RH". O Entrevistado E destaca que, ao permitir "conhecer as virtudes e os defeitos dos RH, potencia as primeiras e corrige os segundos" (Idem, 2016).

Relativamente ao facto de a FA poder aplicar um modelo da Lockheed Martin, o Entrevistado A demonstra grande concordância ao referir que "é uma ideia apaixonante, com a vantagem de se partilhar o ambiente aeronáutico". O Entrevistado C conforma-se com a ideia ao sublinhar que "estamos a analisar uma das empresas mais bem-sucedidas do mundo, pelo que as pessoas têm que ser muito bem tratadas". A Entrevistada D destaca a visão estratégica da Lockheed ao referir que "a indústria aeronáutica não pode desperdiçar os seus melhores recursos. Para tal, define metas de carreira e ajuda os seus colaboradores a atingir os seus objetivos em simultâneo que atinge os da organização". O Entrevistado E refere que é um sistema justo que "premeia aqueles que querem e podem ascender acima dos seus pares e de uma forma mais acelerada".

Sobre se a FA teria vantagens em identificar as âncoras de carreira dos seus oficiais, as opiniões são unânimes ao reconhecerem grandes vantagens. Para o Entrevistado A, "só facilitaria a escolha das estratégias de gestão" e, para o Entrevistado C, seria útil para manter as pessoas motivadas na organização. A Entrevistada D é de opinião que seria importante para se "estabelecer desafios de carreira que não contrariem os princípios que os atraiu para a organização". O Entrevistado E recorda a teoria dos percursos das âncoras de carreira e refere que "Schein percebeu que, se conhecêssemos o que mantém a pessoa interessada na organização, poderia reforçar ainda mais o comprometimento organizacional […] Alerto para a dificuldade de gestão".

Sobre se a FA poderia aplicar a gestão *proteana* de carreiras, os entrevistados demonstraram-se algo divididos com a ideia. O Entrevistado A refere que em parte "já aplica. A Instituição Militar tem uma responsabilidade perante os portugueses que não permite uma flexibilidade muito abrangente, mas acredito que também há espaço para a carreira *proteana* e a tradicional". O Entrevistado

C refere que "sempre em combinação com a carreira tradicional". No polo oposto encontram-se os Entrevistados D e E que referem que se estaria a dar um sinal que está em sintonia com as organizações evoluídas e, se hoje em dia a tendência do empregado é enriquecer o seu currículo para melhorar a sua empregabilidade, "não vejo porque a FA não pode ajudar no alcançar deste objetivo" (Entrevistada D). O Entrevistado E termina referindo que "representa um grande desafio para os gestores de RH pois têm que manter um relacionamento muito intenso com estes elementos para que não se sintam desiludidos e abandonem a organização. A FA teria a ganhar se envolvesse mais os militares nos processos de sucessão".

Após a apresentação dos contributos dos entrevistados, importa proceder ao levantamento dos pontos mais relevantes para a constituição de uma teoria sobre a gestão do talento na FA.

A FA deve adotar uma GRH estratégica, que aposte na liderança (enquanto elemento fundamental para o cabal cumprimento da missão de forma disciplinada independentemente das condições) e na gestão do seu talento. Este posicionamento identifica-se mais com o humanismo desenvolvimentista que ajudará a instituição a criar valor à estratégia da organização a partir dos seus militares. Para tal, é necessário que incorpore uma abordagem contingencial na gestão dos militares, através de um conjunto de práticas e procedimentos que sejam aplicados de forma casuística, privilegiando a segmentação no estilo de gestão.

A instituição deve inspirar-se na "firma flexível" assumindo que é possível posicionar os militares na "matriz de importância" em função da criticidade das suas funções. Sendo uma instituição que é composta por dois universos distintos (militares dos QP e do RC), diferenciados pelo investimento e tempo de permanência, é plausível que se aproximem do núcleo os militares dos QP e da periferia os militares do RC.

Em termos de políticas de RH, a FA deve alinhar a sua estratégia pela Colaboração/aliança, pela Aquisição e pelo Desenvolvimento interno, face à elevada escassez e valor que caracterizam a *pool* de militares-talento da FA e pela *expertise* que apresentam, fruto da especificidade dos sistemas de armas que operam.

Atendendo à permeabilidade de práticas aeronáuticas que caracterizam a FA e a Lockheed Martin, é possível adotar alguns princípios que estão em sintonia com os processos de gestão de carreiras previstos na literatura, começando com o envolvimento direto dos militares (autoavaliação) através de uma comunicação mais direta e aberta entre estes e a administração

superior (avaliação da realidade), relativamente à divulgação da matriz de competências que são necessárias para a manutenção ou ascensão na carreira. Seria interessante a FA aplicar programas de longo-prazo de *coaching* aos militares que fossem identificados como talentos, no sentido de os preparar para assumirem a gestão de topo da instituição.

Quando analisadas as oito âncoras de carreira identificadas na literatura (Tabela 2), apenas a "criatividade empreendedora" se revela mais desadequada face aos princípios da FA, o que sugere que a instituição apresenta excelentes condições para reter os seus ativos. Considerando que os ativos da FA se dividem em permanentes e contratados, importa investir no desenvolvimento de competências transversais (independentes da função atual), para desenvolver a flexibilidade e criatividade dos primeiros, e aumentar a empregabilidade dos segundos.

O posicionamento sobre a gestão do talento deve ser inclusivo, contemplando todos os militares da FA, com práticas de gestão segmentadas, por categorias de postos.

O conceito de talento para a FA pode ser uma aptidão concebida pela combinação virtuosa entre desempenho presente e potencial futuro, e deve atender aos seguintes indicadores: habilitação académica; avaliação do mérito; competências técnicas exclusivas/raras; experiência internacional; registo disciplinar; idade; criatividade e inovação; competências que acrescentem valor à organização; ordenação e recomendações nos cursos de formação e promoção, e potencial de crescimento (inclui: atitudes; motivação; capacidade de julgamento e decisão; orientação para a estratégia ou execução; pensamento criativo; liderança e valores; velocidade de aprendizagem; e esforço para a excelência e inovação). Estes critérios teriam que ser discutidos e aprovados por despacho do respetivo Chefe do Estado-Maior.

Após atribuir uma pontuação a cada indicador (com uma ponderação) é efetuado o somatório onde resultará um valor que será determinante para o posicionamento do militar na matriz de talento da FA. Esta matriz deverá combinar o potencial, o risco de saída, o desempenho e o impacto na saída (Figura 6).

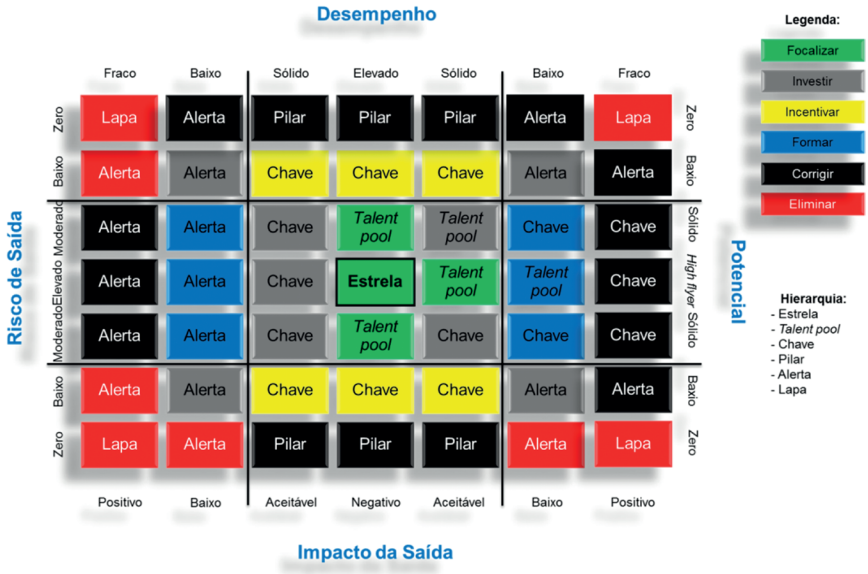



**Figura 6 – Matriz de talento da FA**

Fonte: Autor.

A FA deve fazer um inventário das funções chave, críticas ao cumprimento da missão, para, num segundo momento, proceder ao preenchimento desses cargos pela *pool* de talentos recrutados ou desenvolvidos internamente. Assim, as nomeações para os cargos devem passar a ser maioritariamente por escolha, para garantir que se têm em conta as qualificações técnicas e as qualidades pessoais do nomeado. A democratização da modalidade de promoção por escolha no EMFAR publicado em 2015 para (no mínimo) os três últimos postos veio estabelecer uma ligação direta entre o mérito e a ascensão vertical na carreira.

Estes talentos assumem uma figura individual, dando corpo ao *I-deals* onde constarão as condições genéricas e singulares que constituem o compromisso entre as partes.

A gestão do talento deve ser integrada e baseada nos valores da FA e na competência dos militares e pode assumir a configuração de ciclo de vida que inclui: a atração, a seleção, o envolvimento, o desenvolvimento, e a retenção de talento. Estes elementos devem estar em sintonia com a visão estratégica e com a execução operacional.

Sobre a possibilidade de a gestão do talento ser integrada na estrutura já existente para a gestão das carreiras da FA importa referir que o primeiro

passo deve ser dado pelo vértice estratégico da FA, no sentido de divulgar uma narrativa comum, que anule o efeito das dificuldades de implementação apresentadas na revisão bibliográfica ("muralhas da China"; potencial não identificado; ausência de oportunidades; falha de cultura de mérito).

Embora as carreiras dos militares da FA sejam geridas por um órgão central numa estrutura burocrática hierarquizada (Direção de Pessoal), existe "espaço" para implementar mecanismos das "carreiras *proteanas*" como as nomeações para alguns segmentos de militares. A personalização da carreira existe na FA de forma limitada, cingindo-se à escolha da unidade de preferência, à candidatura a alguns cargos e missões, à decisão de frequência/desistência dos cursos de promoção, entre outras de menor importância para o presente estudo.

A FA deve introduzir uma ficha individual de gestão do talento na gestão das carreiras com o objetivo de registar individualmente um conjunto de dados históricos, de desenvolvimento e de talento que serão elementares para o apuramento do "nível de talento" dos militares (Figura 7).




**Figura 7 – Ficha individual de gestão do talento da FA**

Fonte: Autor.

Aos militares que apresentem um nível de talento significativo, que correspondem com o catálogo de competências exigidos para as novas funções e que pretendam evoluir na carreira, a GRH militares poderia transitá-los (para a função e não para a especialidade) para as carreiras que exercem a

administração superior da FA, utilizando um procedimento administrativo semelhante ao previsto para a transferência de quadro especial, no sentido de ocuparem posições de topo na gestão da organização, quando alcançarem a Chefia de órgãos e serviços (apenas para os oficiais) (Figura 8).

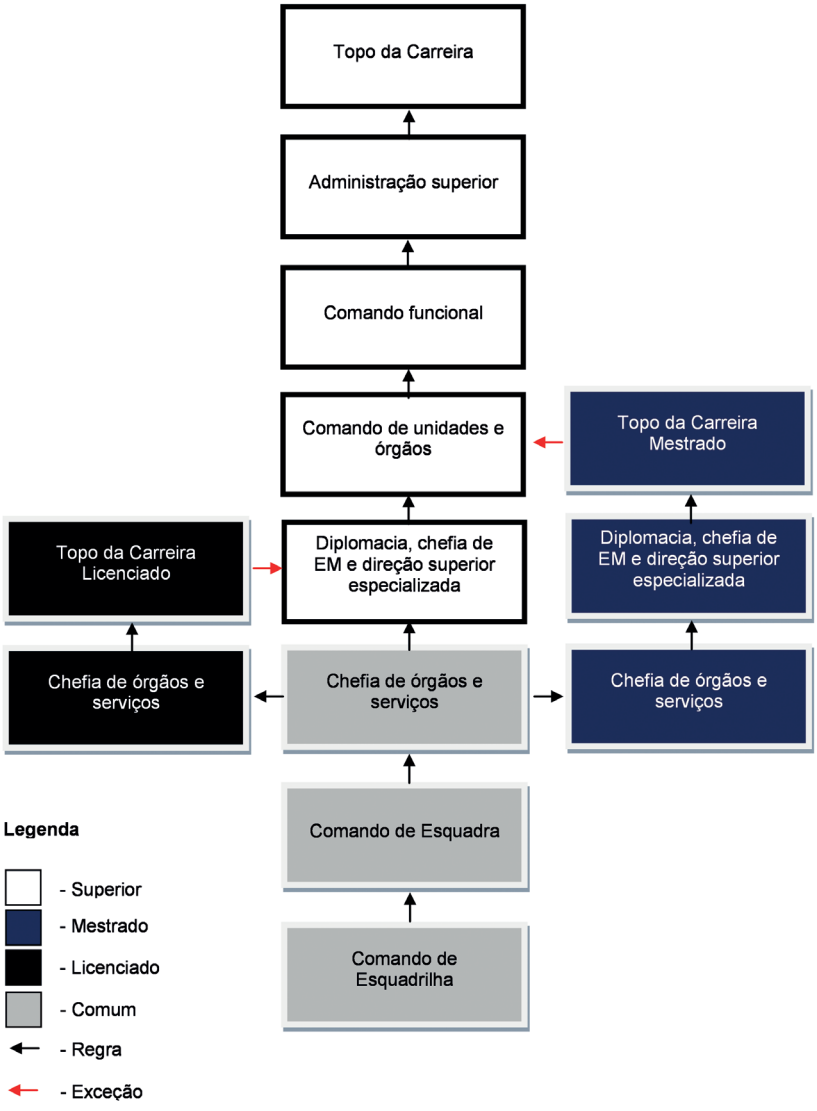



**Figura 8 – *Dual career path system* da FA**

Fonte: Autor.

Estas transições "rasgariam" com o previsto no EMFAR e essencialmente com o *status quo* implementado na FA desde a sua criação em 1952, com a administração superior a ser exclusivamente protagonizada por pilotos aviadores. Contudo, seriam criadas soluções na gestão das carreiras alinhadas com o quadro conceptual do *dual-career management*, com os princípios estratégicos do EMFAR e com a meritocracia numa organização que procura a integridade e a excelência, e privilegia o valor das suas pessoas.

Em suma e respondendo à pergunta que orientou o presente estudo, em que se questiona "De que modo é possível implementar a gestão do talento na gestão das carreiras dos militares da FA?" apurou-se que a FA deve: adotar uma GRH estratégica, inspirada no humanismo desenvolvimentista e na abordagem contingencial na gestão dos militares; promover o envolvimento dos militares, bem como o desenvolvimento de competências transversais; interiorizar uma postura inclusiva da gestão do talento combinando desempenho com potencial; integrar a gestão do talento de acordo com ciclo de vida baseada nos valores e na competência; aumentar o número de colocações por escolha e propor a conversão das promoções para a modalidade de escolha, para dar primazia à meritocracia em detrimento da antiguidade e diuturnidade; evitar as dificuldades de implementação da gestão do talento; implementar mecanismos para adotar a "carreira *proteana*" e para introduzir uma ficha individual de gestão do talento; e promover a transição dos talentos entre carreiras.

## 5. CONCLUSÕES

Neste estudo pretendeu-se identificar um conjunto de linhas orientadoras que permitissem a implementação da gestão do talento na gestão das carreiras dos militares da FA a fim de atrair, desenvolver e reter os militares com elevado potencial. Assim, procurou-se criar uma teoria que permitisse explicar o fenómeno em estudo. Identificou-se como objeto de estudo os militares-talento da FA, pois são eles o ativo estratégico que permite o cabal cumprimento da missão da FA.

A metodologia utilizada para alcançar o objetivo da investigação foi definida de acordo com o posicionamento ontológico alinhado com o "construtivismo" e com a posição epistemológica centrada no "interpretativismo". Foi usado um raciocínio indutivo, uma estratégia qualitativa e um desenho da investigação do tipo *grounded theory*.

Foi definida a Pergunta de Partida "De que modo é possível implementar a gestão do talento na gestão das carreiras dos militares da FA?", cuja utilidade

serviu para definir um rumo para a investigação. Para responder a esta pergunta, foi recolhida informação em duas fontes: a revisão bibliográfica e as entrevistas semi-diretivas. A revisão bibliográfica procurou ser exaustiva para garantir a recolha diversificada de informação, e as entrevistas de investigação foram realizadas a cinco atores que, pela sua experiência e/ou formação académica, assumiram a qualidade de especialistas na GRH em contexto militar.

Com o objetivo de responder à pergunta formulada a montante, foi definido um percurso conceptual que se dividiu em quatro secções. Na primeira, a introdução ao estudo, onde foi realizada uma descrição breve sobre o contexto e a problemática da pesquisa, os objetivos do estudo, a metodologia usada, os contributos teóricos e empíricos, os principais resultados alcançados, e a organização do estudo.

Na segunda secção foi abordada a gestão estratégica de carreiras, com incidência no humanismo desenvolvimentista, na abordagem contingencial, na segmentação de RH, nos modelos da "firma flexível" e de "Lepak e Snell", no desenvolvimento de carreira, na experiência de gestão da Lockheed Martin, nas carreiras *proteanas*, nas âncoras de carreira, no *dual career path system, na* matriz de competências, e na gestão do talento.

Nesta secção foi referida a importância da gestão das pessoas em todos os setores de atividade. Com a nova ordem económica, os departamentos de RH desviam-se dos exercícios orientados pela eficiência e eficácia de procedimentos, para procurarem mecanismos de criação de valor a partir dos seus ativos, desafiando os princípios da GRH.

A GRH deixa de conseguir corresponder com as expectativas de desenvolvimento dos colaboradores, pelo que evolui para a gestão estratégica de RH, onde alavanca as capacidades dos ativos para um patamar de desempenho que permita à organização alcançar a vantagem competitiva sustentável. A abordagem mais sensata na gestão das pessoas já não deve passar pela generalista, inspirada na escola de Harvard e onde se afirmou o modelo *hard*, mas pela contingencial, em que se procura a individualização das políticas de RH e a segmentação de práticas que permitam gerir cada recurso como um ser singular, raro e exclusivo.

O estudo dos modelos de "firma flexível" e de "Lepak e Snell" permitiram perceber que é possível posicionar os membros da organização numa matriz que facilita a aplicação de práticas por parte dos gestores de RH para corrigir comportamentos e potenciar desempenhos. O desenvolvimento das carreiras foi abordado no sentido de apresentar as opções que podem ser proporcionadas aos colaboradores das organizações, para que o contrato psicológico celebrado

no momento do acolhimento, continue a motivá-los para o elevado desempenho e para o sucesso. Foi referido o exemplo da Lockheed Martin como uma organização que procura alinhar os seus colaboradores com elevados padrões de desempenho através do seu envolvimento na gestão das carreiras, embora existam diversas âncoras de carreira que, por si só, os inspiram a alcançar os objetivos estratégicos da instituição.

A gestão do talento representa uma abordagem moderna e estratégica na GRH, assumindo que o talento é um ativo raro que deve ser gerido pela organização. A combinação de desempenho com potencial resulta no talento, que numa abordagem mais inclusiva, está presente em todos os colaboradores, mas com níveis de talento diferentes, que exigem práticas de desenvolvimento igualmente diferenciadas suportadas em fichas individuais e em matrizes de gestão do talento.

O reconhecimento de que existe uma *pool* de talentos na organização exige que esta corresponda com soluções adequadas à necessidade de desenvolvimento dos colaboradores sendo a *dual career path system* uma alternativa ao *turnover*.

Na terceira secção foi apresentada a metodologia utilizada no estudo, designadamente a metodologia geral, o posicionamento epistemológico e ontológico do investigador, a estratégia de investigação e o tipo de raciocínio, o desenho de pesquisa, as técnicas e instrumentos de recolha de dados/informação.

Na quarta secção procurou-se analisar o estado da arte da gestão de carreiras da FA, encontrando-se alguns pontos nevrálgicos do sistema: desenvolvimento de carreiras, transferência de quadro, avaliação do mérito e nomeações para cargos. Trata-se de um estilo de gestão vocacionado para o desenvolvimento do militar, embora espartilhado pelos diplomas legais que definem as regras que garantem a disciplina e a coesão militar. Contudo, reconhece-se a existência de algum espaço no contexto da gestão para introduzir os princípios da gestão do talento nas práticas de GRH militares.

Na parte final do estudo estavam criadas as condições para responder à pergunta de partida, com o conhecimento adquirido de que "é possível implementar a gestão do talento na gestão das carreiras dos militares da FA" através da adoção de algumas medidas, a saber: aposta na liderança e na gestão do talento; alinhamento com o humanismo desenvolvimentista; abordagem contingencial na gestão; comunicação direta sobre as intenções da tutela sobre as carreiras individuais; adotar políticas de RH que visem o desenvolvimento interno face à elevada escassez e valor da *pool* de militares-talento; aplicar programas de longo-prazo de *coaching* aos militares-talento; promover o

aumento das nomeações e promoções por escolha; promover as transferências de quadro especial; e desenvolver as competências transversais.

Foi possível definir o conceito de talento para a FA, através da enumeração de algumas competências e qualidades que fazem sentido para a instituição. Estes atributos devem ser passíveis de avaliação, com vista a identificar um "nível de talento" por cada militar e, a partir deste ponto, desenvolver um plano de desenvolvimento de carreira, atinente ao resultado observado no presente e predito para o futuro.

Em suma, este estudo resultou num esforço para traduzir em teoria (através da apresentação de linhas orientadoras) as virtudes da gestão do talento e a oportunidade gerada pela sua implementação no potenciar das capacidades das atividades de GRH na FA.

Como limitações do estudo, apontou-se a exclusividade da investigação sobre a implementação da gestão do talento no contexto militar aeronáutico nacional. Outra limitação assumida prende-se com a escolha dos entrevistados, que neste caso tinham muita experiência em GRH militares deixando à margem do estudo a opinião de oficiais da área da manutenção e das operações. O estudo não incluiu o contributo de nenhum oficial-general da estrutura superior da FA.

Como recomendações para futuras investigações sugere-se um estudo de caso a organizações nacionais que tenham implementada a gestão do talento na sua GRH para se apresentarem novos contributos para o conhecimento, que possibilitem a sua implementação na FA. Recomenda-se ainda a elaboração de um estudo de estratégia quantitativa para aferir o nível de motivação dos militares relativamente à forma como as suas carreiras são geridas.

Termino com uma frase do escritor Henry Van Dyke: "Os bosques seriam um sítio muito silencioso se os únicos pássaros a cantar fossem os que cantam melhor."

## BIBLIOGRAFIA

Abrudan, M, Matei, M, 2008. Talent management: a strategic priority. Annals of the University of Oradea. *Economic Science Series*.

Allen, G, Bryant, C, Vardaman, M, 2010. Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *The Academy of Management Executive*.

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

Bancaleiro, J, 2006. *Scorecard de capital humano - como medir o ativo mais importante da sua empresa*. Lisboa: Editora RH.

Baron, J, Kreps, D, 1999. Strategic Human Resources – Frameworks for General Managers. New Jersey: John Wiley & Sons.

Beechler, S, Woodward, I, 2009. The global war for talent, *Journal of International Management*, 15.

Bilhim, J, 2009. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4.ª Edição, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP.

Boccardi, T, 2013. Meritocracy in the Profession of Arms. *Military Review*, JAN-FEB.

Bryman, A, 2012. *Social Research Methods*. 4.ª ed. Oxford: Oxford University Press.

Cabrera, Á, Bonache, J, 2002. *Dirección Estratégica de Personas - Evidencia y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.

Caetano, A, Vala, J, 2002. *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 2:ª Edição, Lisboa, RH Editora.

Calo, T, 2008. Talent management in the era of the aging workforce: the critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37 (4).

Cappelli, P, 2008. Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, March 2008.

Cappelli, P, 2009. A supply chain model for talent management. *People & Stategy*, 32 (3).

Chambers, E, Foulon, M, Handfield-Jones, H, Hankin, S, Michaels, E, 1998. The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3.

Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, 2007. *Regulamento das Colocações dos Militares da Força Aérea* (Despacho n.º 68/2007, de 18 de setembro).

Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, 2013. *Diretiva de Planeamento da Força Aérea* (Diretiva n.º 04/CEMFA/2013, de 20 de fevereiro).

Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, 2016. *Objetivos e Indicadores de Gestão para 2016* (Despacho n.º 04/CEMFA//2016, de 13 de abril).

Chhabra, N, Mishra, A, 2008. Talent management and employer branding: retention battle strategies. *The Icfain Journal of Management Research*, VII (11).

Cook, S, Macaulay, S, 2009. Talent management: key questions for learning and development. *Training Journal*, July 2009.

Cunha, 2006. Gestão do talento: sonho ou pesadelo?, [Em linha]. Disponível em: http:// http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=639361#, [Consult. 10 nov. 2014].

Curado, C, 2006. Organisational learning and organisational design. *The Learning Organization*, 13 (1).

Deloitte, 2014. Talent Edge 2020. Blueprints for the new normal, [Em linha]. Disponível em: http://www.deloitte.com/us/talent, [Consult. 12 nov. 2014].

DeLong, T, 1982. Reexamining the Career Anchor Model, *Personnel*, 59(3).

Derr, C, 1979. *More on career anchor concepts: the case of US Naval officers*. Monterey, California: Naval Postgraduate School.

Douglas, M, 2014. Tools for Talent. *Public CIO*.

Egerová, D, 2013. Integrated Talent Management – A challenge or necessity for present management. *Problems of Management in the 21st Century*, 6.

Exit, 2011. Gestão de Talento como factor de Competitividade nas Organizações. Dianova, 8 (26)

Feijoo, J, 2013. *Tópicos das aulas: As Mudanças nas Organizações e a Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

Feldman, D, Bolino, M, 1996. Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2).

Gallucci, J, 2014. The Revolution of Talent Management in Demand Planning. *Journal of Business Forecasting*, Summer.

Gaspar, J (Coronel Piloto Aviador), 2014. *Entrevista ao Subdiretor do Pessoal*. Entrevistado por Quirino Martins. Alfragide, 12 de dezembro de 2014.

Giddens, A, 1997. *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Gomes, J, Cunha, M, Rego, A, Cunha, R, Cabral-Cardoso, C, Marques, C, 2008. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Graça, L (Coronel Piloto Aviador), 2016. *Entrevista ao Subdiretor do Pessoal*. Entrevistado por Quirino Martins. Alfragide, 15 de dezembro de 2016.

Gubler, M, Arnold, J, Coombs, C, 2014. Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (S1).

Gultekin, Z, Abdan, E, Kilic, S, 2012. A military application of human capital management: military pilot turnover. *International Conference of Scientific Paper*.

Hassard, J, Morris, J, McCann, L, 2012. My Brilliant Career? New Organizational Forms and Changing Managerial Careers in Japan, the UK, and USA. *Journal of Management Studies*, 49 (3).

Holland, P, Sheehan, C, De Cieri, H, 2007. Attracting and retaining talent: exploring human resources development trends in Australia. *Human Resources Development International*, 10 (3).

Instituto de Estudos Superiores Militares, 2012. *Regras de apresentação e referenciação para os trabalhos escritos a realizar no IESM* (NEP/ACA – 018), Pedrouços.

Instituto de Estudos Superiores Militares, 2012. *Trabalhos de investigação* (NEP/ACA – 010), Pedrouços.

Klim, 2014. Gestão do Talento, [Em linha]. Disponível em: http://www.klim.pt/pdf/talento.pdf, [Consult. 12 nov. 2014].

Majeed, A, 2013. Application of Business Process Through Talent Management: An Empirical Study. *Journal of Marketing and Management,* 4 (2).

Martins, N (Major Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo), 2016. *Entrevista ao Adjunto para as Carreiras da Repartição de Pessoal*. Entrevistado por Quirino Martins. Alfragide, 17 de dezembro de 2016.

Ministério da Defesa Nacional, 1999. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 236/1999, de 25 de junho), Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2004. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea* (Portaria n.º 976/2004, de 3 de agosto), Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 2009. *Lei Orgânica da Força Aérea* (Decreto-Lei n.º 232/2009, de 15 de setembro), Lisboa: Diário da República.

Newman, I, Benz, C, 1998. *Qualitative-quantitative Research Methodology: Exploring the Interactive Continuum*. Southern Illinois University Press.

Noe, R, 2008. *Employee Training and Development*. 4.ª Edição. New York: McGraw-Hill/ Irwin.

Oracle, 2012. Talent Management, [Em linha]. Disponível em: http://www.oracle.com/ applications/human-capital-management/talent-management/ acquisition/index. html, [Consult. 17 nov. 2014].

Palma, P, Lopes, M, Bancaleiro, J, 2011. *Gestão e Liderança de Talentos… para sair da crise*. Lisboa: Editora RH.

Phillips, D, 2014. Anchoring Talent Management to Business Performance. *Journal of Property Management*.

Quivy, R, Campenhoudt, LV, 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4.ª Edição. Lisboa: Gradiva.

Rasquilha, L, 2011. *Tendências e Gestão da Inovação - Como aplicar as tendências na estratégia de inovação empresarial*. Lisboa: Verlag Dashofer.

Ready, D, Conger, J, 2007. Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, June 2007.

Santos, M, Ramos, I, 2009. *Business Intelligence - Tecnologias da Informação na Gestão de Conhecimento*. 2.ª Edição. Lisboa: FCA Editora.

Schein, E, 1974. *Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates*. Technical Report n.º 1, Cambridge: MIT Review

Schein, E, 1980. Developing your career: Know your career anchors and develop your options. *Sloan Working Papers*. MIT Sloan School of Management.

Schein, E, 1990. *Career anchors and job planning: The links between career pathing and career development*. Cambridge: MIT Review.

Severiano, J (Tenente-Coronel Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo), 2016. *Entrevista ao Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções*. Entrevistado por Quirino Martins. Alfragide, 16 de dezembro de 2016.

Silva, A (Major Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo), 2016. *Entrevista à Chefe da Secção de Cargos, Missões e Cursos da Repartição de Colocações* . Entrevistada por Quirino Martins. Alfragide, 17 de dezembro de 2016.

Torrington, D, Hall, L, Taylor, S, 2005. *Human Resource Management*, London: Pearson Education Limited.

Vilelas, J, 2009. *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Waheed, S, Zaim, A, Zaim, H, 2012. Talent Management in Four Stages. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 12-1 (15).

## ANEXO A – MODELO DE "LEPAK E SNELL"

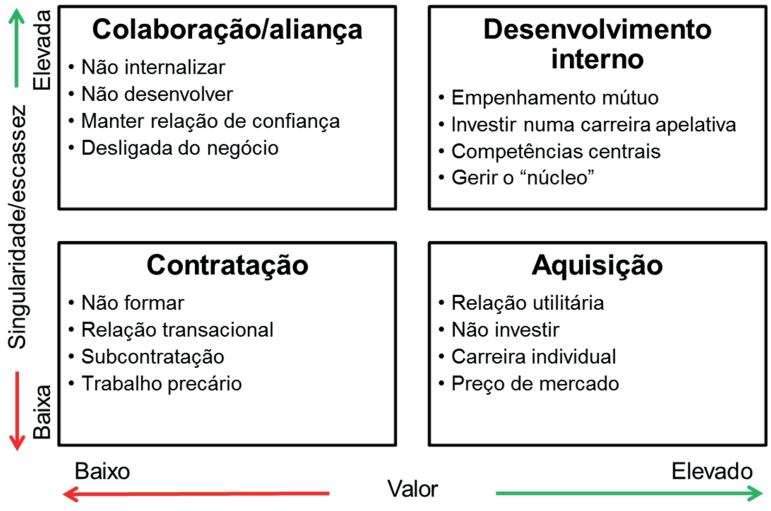



**Figura 9 – Modelo de "Lepak e Snell"**

Fonte: Gomes *et al.*, (2008).

## Anexo B – Tipologia das carreiras

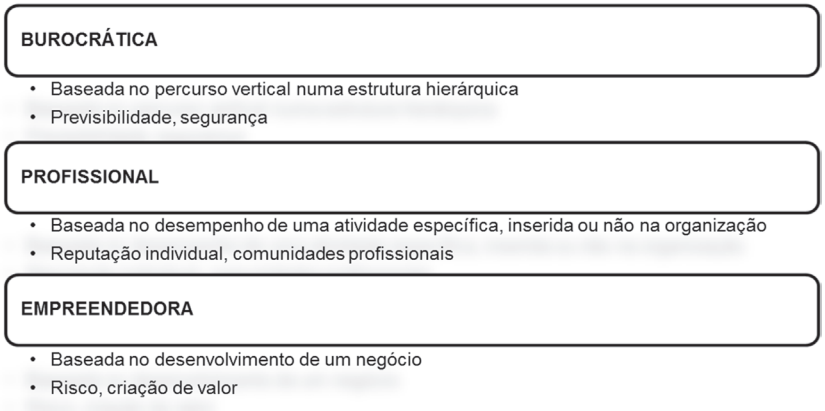



**Figura 10 – Tipologia das carreiras**

Fonte: Gomes *et al.,* (2008).

# Anexo C – Modelo de um Plano de gestão de carreira

**Quadro 1 – Modelo de um Plano de gestão de carreira**

| | | |
|---|---|---|
| Nome: | Cargo: | Chefe direto: |
| Competências: Identificar três pontos fortes e três áreas a melhorar | | |
| Objetivos de carreira: Descrever os objetivos de carreira no médio-prazo e no longo-prazo | | |
| Atribuição seguinte: Identificar as atribuições que poderão ajudar o desenvolvimento pessoal em direção aos objetivos de carreira | | |
| Necessidades de formação e desenvolvimento: Identificar as atividades que poderão ajudar o desenvolvimento pessoal na atribuição atual ou futura | | |
| Empregado: | Data: | |
| Chefe direto: | Data: | |
| Mentor: | Data: | |

Fonte: Noe (2008).

## Anexo D – Dual career path system

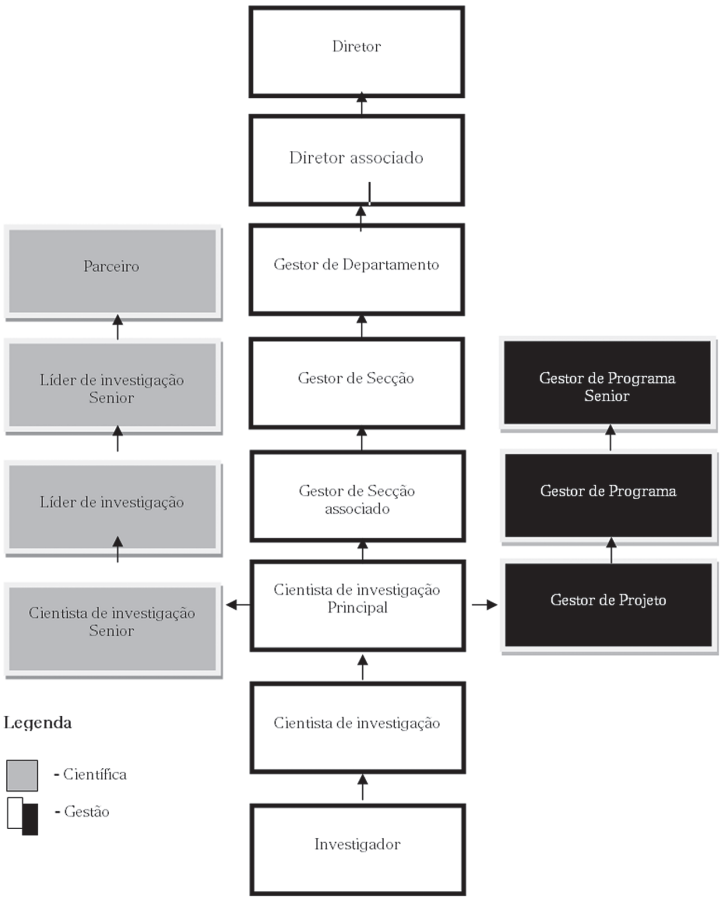



**Figura 11 – *Dual career path system***

Fonte: Noe (2008).

## Anexo E – Oracle - Combinação de potencial com performance

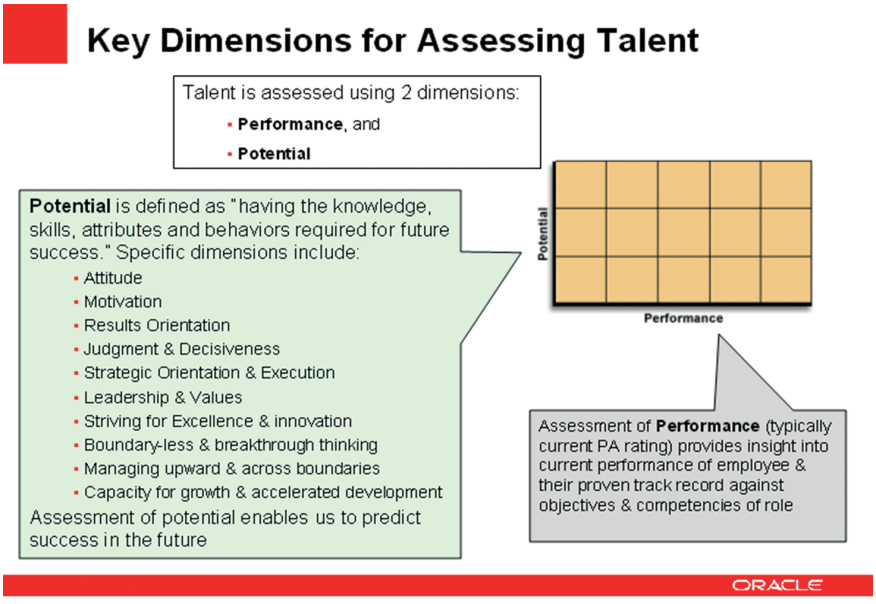



**Figura 12 – Oracle - Combinação de potencial com performance**

Fonte: Oracle (2012).

## Anexo F – Oracle – Matriz do talento

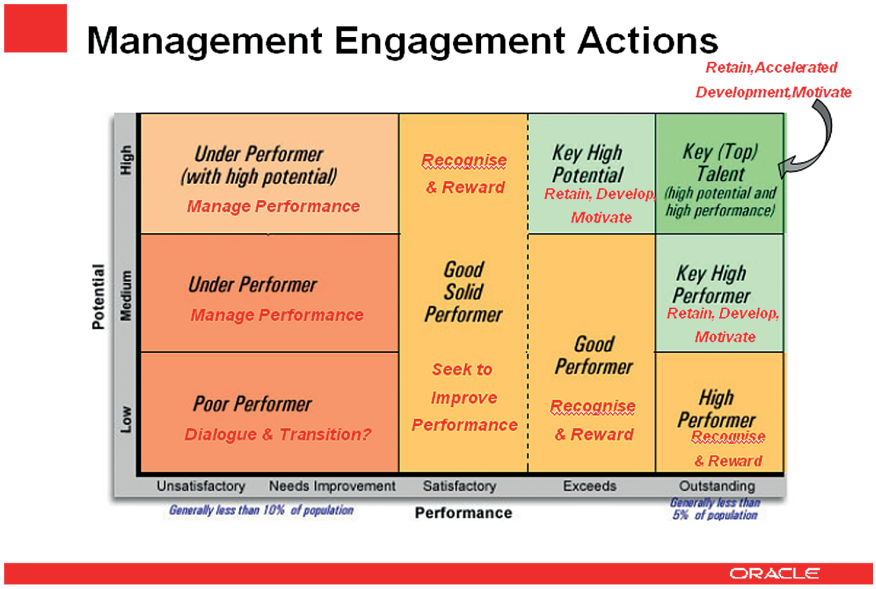



**Figura 13 – Oracle – Matriz do talento**

Fonte: Oracle (2012).

## Anexo G – Oracle – Ficha do talento

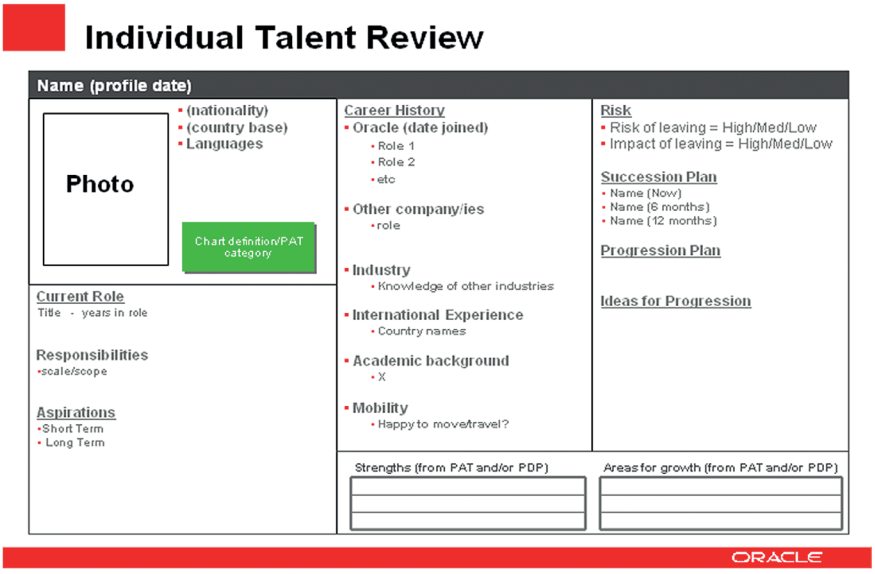



**Figura 14 – Oracle – Ficha do talento**

Fonte: Oracle (2012).

## Apêndice A – Guião das entrevistas de investigação

**Quadro 2 – Guião das entrevistas de investigação**

| **Identificação:** | **Função:** | **Motivo:** |
|---|---|---|
| **Data:** | **Hora:** | **Local:** |
| **QUESTÕES** | | |
| 1. Qual a necessidade das organizações apostarem na Gestão do Talento? | | |
| 2. Qual o estado da arte da Gestão do Talento em Portugal? | | |
| 3. Quais os fatores críticos que garantem o sucesso da Gestão do Talento nas organizações? | | |
| 4. Quais as desvantagens da Gestão do Talento? | | |
| 5. Quais as dificuldades na implementação da Gestão do Talento? | | |
| 6. O que pensa do papel das chefias na implementação da Gestão do Talento? | | |
| 7. Em que medida é fundamental o papel do Gestor de Recursos Humanos Militares? Que competências deve apresentar? | | |
| 8. Qual a necessidade da Gestão do Talento na esfera militar? | | |
| 9. Qual o futuro da Gestão do Talento? | | |
| 10. Qual a possibilidade de um Programa de Gestão de Talento permitir a ascensão funcional decorrente do desempenho e do portefólio de competências? | | |
| 11. A FA está alinhada com o humanismo desenvolvimentista? | | |
| 12. A FA poderia aplicar um modelo da "firma flexível"? | | |
| 13. A FA poderia aplicar um modelo de "Lepak e Snell"? | | |
| 14. A FA poderia aplicar um modelo da Lockheed Martin? | | |
| 15. A FA teria vantagens em identificar as âncoras de carreira dos seus oficiais? | | |
| 16. A FA poderia aplicar a gestão *proteana* de carreiras? | | |

# LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

## Lista de abreviaturas

| | |
|---|---|
| Apd | Apêndice |
| Art.º | Artigo |
| BrigInt | Brigada de Intervenção |
| Consult. | Consultado(a) |
| Coord. | Coordenador |
| CursMed | Curso de Medicina |
| DirHFAR | Diretor do HFAR |
| Dt | Doutoramento |
| *e.g.* | Por exemplo (do latim *exempli gratia*) |
| Ed(s). | Editor (es) |
| ed. | Edição |
| Eftv Svc | Efetividade de Serviço |
| *et al.* | E outros (do latim *et alii*) |
| Hip | Hipótese |
| In | Em |
| Lc | Licenciatura |
| MedMil | Médico-militar |
| Mt | Mestrado |
| N.º / n.º | Número |
| N/R | Não respondeu |
| Of Gen | Oficial General |
| Of Sup | Oficial Superior |

| | |
|---|---|
| Of. | Oficial (ais) |
| Org. | Organizador (a) |
| p.; pp. | Página; páginas |
| s.d. | Sem data |
| Vol. | Volume |

## Lista de siglas

| | |
|---|---|
| 1Sar | Primeiro-sargento |
| 1TEN | Primeiro-tenente |
| 2BI | Segundo Batalhão de Infantaria |
| 2TEN | Segundo-tenente |
| ACA | Académica |
| ACE | Administração Central do Estado |
| ADM | Assistência na doença aos militares |
| ADSE | Assistência na Doença aos Servidores do Estado |
| AFA | Academia da Força Aérea |
| ALF | Alferes |
| ALM | Almirante |
| AM | Academia Militar |
| AP | Administração Pública |
| APHP | Associação Portuguesa de Hospitalização Privada |
| AR | Assembleia da República |
| BCE | Banco Central Europeu |
| BGECM | Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar |
| BGEN | Brigadeiro General |
| BP | Banco de Portugal |
| BR | Brasil |
| BRIG | Brigadeiro |
| CA | Carreiras de Apoio |
| CALM | Contra-almirante |
| CAP | Capitão |
| CC | Carreira(s) de Comando |
| CCEM | Conselho de Chefes de Estado-Maior |
| CCS | *Career Commission Stage* |
| CDR | *Commander* |
| CEDN | Conceito Estratégico de Defesa Nacional |
| CEO | *Chief Executive Officer* |
| CFR | Capitão-de-fragata |
| CFT | Comando das Forças Terrestres |
| CGA | Caixa Geral de Aposentações |
| CM | Condição Militar |

| | |
|---|---|
| CMA | Centro de Medicina Aeronáutica |
| CMAN | Centro de Medicina Aeronáutica e Naval |
| CMC | Carreira Médica Civil |
| CMD | *Career Management Department* |
| CMG | Capitão de-mar-e-Guerra |
| CMM | Carreira Médico-Militar |
| CMN | Centro de Medicina Naval |
| CMS | *Cuerpo Militar de Sanidad* |
| CMSH | Centro de Medicina Subaquática e Hiperbárica |
| CN | Colégio Naval |
| CODU-Mar | Centro de Orientação de Doentes Urgentes Mar |
| COM | Comodoro |
| COR | Coronel |
| CP | Contrato Psicológico |
| CPC | Curso de Promoção a Capitão |
| CR | Conselho da Revolução |
| CRP | Constituição da República Portuguesa |
| CTEN | Capitão-tenente |
| CVP | Cruz Vermelha Portuguesa |
| DAGI | Direção de Análise e Gestão de Informação |
| DC | Desenvolvimentos de Carreiras |
| DGARQ | Direção Geral de Arquivos |
| DGPRM | Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar |
| DGS | Direção Geral de Saúde |
| DIRSAM | Direção de Saúde Militar |
| DL | Decreto-lei |
| DLOEMGFA | Decreto-lei Orgânico do Estado-Maior General das Forças Armadas |
| DMS | *Defense Medical Services* |
| DPHC | *Defense Primary Health Care* |
| DS | Diretor(es) de Saúde |
| DSM | Diretor de Saúde Militar |
| ECD | *El Confidencial Digital* |
| ED | *Estrella Digital* |
| EN | Escola Naval |
| EOE | Estatuto do Oficial do Exército |
| ESSM | Escola do Serviço de Saúde Militar |
| ET | Equipas Terapêuticas |
| EUA | Estados Unidos da América |
| EX | Exército |
| FA | Força Aérea |
| FCS | *Full Commission Stage* |
| FFAA | Forças Armadas |

| | |
|---|---|
| FM | *Forums Médicaux* |
| FMI | Fundo Monetário Internacional |
| FP | Função Pública |
| FR | França |
| GE | Alemanha |
| GEN | General |
| GEN4E | General de quatro estrelas |
| GENQE | General de quatro estrelas |
| GF | Grupo Focal |
| GMAR | Guarda-marinha |
| GNR | Guarda Nacional Republicana |
| GRH | Gestão de Recursos Humanos |
| GT | Grupo de Trabalho |
| GTM | Metodologia *grounded theory* |
| H | Hipóteses de Investigação |
| HC | Hospital de Campanha |
| HCV | Hospital da Cruz Vermelha |
| HL | Hospital da Luz |
| HQSG | *Headquarters Surgeon General* |
| HRR | *High Readiness Reserve* |
| IAEM | Instituto de Altos Estudos Militares |
| ICS | *Initial Commission Stage* |
| ID | Identificação |
| IM | Instituição Militar |
| INF | Infantaria |
| ISBN | *International Standard Book Number* |
| ISS | Instituto da Segurança Social, I.P. |
| JFC | *Joint Forces Command* |
| JMC | *Joint Medical Command* |
| LAFTM | Laboratório de Análises Clínicas e Toxicológicas da Marinha |
| LBDBE | Laboratório de Bromatologia e Defesa Biológica do Exército |
| LDN | Lei de Defesa Nacional |
| LDNFA | Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas |
| LGTFP | Lei Geral do Trabalho da Função Pública |
| LMPQF | Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos |
| LSM | Lei do Serviço Militar |
| LTDQE | Laboratório de Toxicologia e Defesa Química do Exército |
| LTFT | Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas |
| LVCR | Lei de vínculos, carreiras e remunerações |
| MAJ | Major |
| MB | Marinha Brasileira |
| MCDT | Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica |

| | |
|---|---|
| MDefensa | *Ministerio de Defesa (Es)* |
| MDefense | *Ministère de la Defense* (Fr) |
| MDN | Ministério da Defesa Nacional |
| MDP | *Management Development Program* |
| MF | Ministério das Finanças |
| MG | Ministério da Guerra |
| MGEN | Major-general |
| MGF | Medicina Geral e Familiar |
| MN | Médico Naval |
| MO | Medicina Operacional |
| MoD | *Ministry of Defense* |
| MOD | Modelo |
| MOPTC | Ministério das Obras Públicas Transportes e Comunicações |
| MOPTH | Ministério das Obras Públicas Transportes e Habitação |
| MS | Ministério da Saúde |
| MSSI | *Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales y Igualdad* |
| MSSS | Ministério da Solidariedade e da Segurança Social |
| MT | Mercado de Trabalho |
| NBQ | Nuclear Biológica e Química |
| NHS | *National Health Service* |
| NL | Holanda |
| OE | Objetivo Específico |
| OG | Objetivo Geral |
| OM | Ordem dos Médicos |
| PCM | Presidência do Conselho de Ministros |
| PD | Pontos de Decisão |
| PDN | Política de Defesa Nacional |
| PF | Pontos de Fuga |
| PL | Polo de Lisboa |
| PP | Polo do Porto |
| PSP | Polícia de Segurança Pública |
| QA | Quadro Auxiliar |
| QC | Quadro de Complemento |
| QC | Questão Central |
| QD | Questão Derivada |
| QP | Quadros Permanentes |
| QPess | Quadro(s) de Pessoal |
| RC | Regime de Contrato |
| RCM | Resolução do Conselho de Ministros |
| RCT | Regulamento do Código de Trabalho |
| RDM | Regulamento de Disciplina Militar |
| RES | Reserva |

| | |
|---|---|
| RH | Recursos Humanos |
| RN | *Royal Navy* |
| RPS | Rede Privada de Saúde |
| RRF | *Regular Reserve Forces* |
| RV | Regime de Voluntariado |
| SEN | Serviço Efetivo Normal |
| SFPM | Sistema de Formação Profissional da Marinha |
| SG | Secretaria-geral |
| SGPS | Sociedade Gestora de Participações Sociais |
| SI | Sistema Internacional |
| SM | *Sanidad Militar* |
| SNBSA | Sistema Nacional para a Busca e Salvamento Aéreo |
| SNBSM | Sistema Nacional para a Busca e Salvamento Marítimo |
| SNS | Serviço Nacional de Saúde |
| SP | Espanha |
| SS | Serviços de Saúde |
| SSM | Sistema de Saúde Militar |
| SUBTEN | Subtenente |
| TCOR | Tenente-coronel |
| TEDT | Técnico de Enfermagem, Diagnostico e Terapêutica |
| TEN | Tenente |
| TGEN | Tenente-general |
| TII | Trabalho de investigação individual |
| TN | Território Nacional |
| TS | Tempo de serviço |
| TSE | Tempo de serviço efetivo |
| TSM | Tempo de Serviço Militar |
| UE | União Europeia |
| UK | Reino Unido |
| UMDBQ | Unidade Militar de Defesa Biológica e Química |
| UMT | Unidade Militar de Toxicologia |
| UOA | Unidade(s) Orgânica(s) Autónoma(s) |
| US | Estados Unidos da América |
| VALM | Vice-almirante |
| VRF | *Volunteer Reserve Forces* |
| WHO | *World Health Organization* |

## Lista de acrónimos

| | |
|---|---|
| ADMIL | Administração Militar |
| ANAC | Autoridade Nacional da Aviação Civil |
| AOFA | Associação dos Oficiais das Forças Armadas |

| | |
|---|---|
| CAPP | Centro de Administração e Políticas Públicas |
| CAT | Centros de Atendimento Toxicodependências |
| CEIP | Centro de Epidemiologia e Intervenção Preventiva |
| CEM | Curso de Estado-Maior |
| CEMC | Curso de Estado-Maior Conjunto |
| CEME | Chefe de Estado-Maior do Exército |
| CEMFA | Chefe do Estado-Maior da Força Aérea |
| CEMGFA | Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas |
| CIDIUM | Centro de Investigação e Defesa do Instituto Universitário Militar |
| CINAV | Centro de Investigação Naval |
| CISDI | Centro de Investigação de Segurança e Defesa do Instituto de Estudos Superiores Militares |
| CPOG | Curso de Promoção a Oficial General |
| CPOS | Curso de Promoção a Oficial Superior |
| CPOS-E | Curso de Promoção a Oficial Superior do Exército |
| CPOS-FA | Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea |
| CPOS-M | Curso de Promoção a Oficial Superior da Marinha |
| DARH | Direção de Administração de Recursos Humanos |
| DGAP | Direção Geral da Administração Pública |
| DIREC | Divisão de Recursos |
| DLOE | Decreto-Lei Orgânico do Exército |
| DLOFA | Decreto-Lei Orgânico da Força Aérea |
| DLOMAR | Decreto-Lei Orgânico da Marinha |
| EESPUM | Estabelecimento(s) de Ensino Superior(es) Público(s) Universitário(s) Militar(es) |
| EMFAR | Estatuto dos Militares das Forças Armadas |
| EMGFA | Estado-Maior-General das Forças Armadas |
| ENG | Engenheiro |
| ENGEL | Engenheiro Eletrónico |
| FAP | Força Aérea Portuguesa |
| HFAR | Hospital das Forças Armadas |
| IASFA | Instituto de Apoio Social das Forças Armadas |
| IESM | Instituto de Estudos Superiores Militares |
| IGAS | Inspeção-Geral das Atividades em Saúde |
| INAC | Instituto Nacional de Aviação Civil |
| INE | Instituto Nacional de Estatística |
| INEM | Instituto Nacional de Emergência Médica |
| ISCSP | Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas |
| ISCTE | Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa |
| ISEG | Instituto Superior de Economia e Gestão |
| ISPA | Instituto Superior de Psicologia Aplicada |
| IUM | Instituto Universitário Militar |

| | |
|---|---|
| KFOR | *Kosovo Force* |
| LOBOFA | Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas |
| MACBETH | *Measuring Attractiveness by a Category Based Evaluation Technique* |
| MEDEVAC | Evacuação aeromédica |
| NATO | *North Atlantic Treaty Organization* |
| NEP | Norma de Execução Permanente |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| OTAN | Organização do Tratado do Atlântico Norte (NATO) |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PRACE | Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado |
| PREMAC | Plano de Redução e Melhoria da Administração Central |
| RAMME | Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército |
| RAMMFA | Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas |
| RAMMM | Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha |
| REAMMFA | Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea |
| RED | *Revista Española de Defensa* |
| SIADAP | Sistema Integrado de gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública |
| TIG | Trabalho de Investigação de Grupo |
| UTITA | Unidade de Tratamento Intensivo de Toxicodependência e Alcoolismo |

# POSFÁCIO DE AUTORES

**José Augusto de Sousa Silveira** é Major de Administração Militar do Exército Português. É licenciado em Ciências Militares, mestre em Administração Militar pela Academia Militar, e pós-graduado em Ciências Militares (Segurança e Defesa) pelo Instituto de Estudos Superiores Militares. Está habilitado com os cursos curriculares de carreira, o Curso de Estado-Maior Exército, o Curso de Estado-Maior Conjunto e diversos cursos de curta duração, com especial ênfase na área financeira. Desempenhou funções de comando/ chefia e de estado-maior, servindo na Escola Prática de Administração Militar, na Direção dos Serviços de Finanças, na Direção de Finanças e na Escola Prática dos Serviços. É autor e coautor de monografias e artigos em revistas nas áreas da liderança, da gestão de recursos humanos, gestão financeira e logística. Desempenha atualmente as funções de docente de Logística das Organizações Internacionais e de Administração de Recursos Humanos no Instituto Universitário Militar (IUM). É Investigador Integrado do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM).

**Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos** é Coronel de Infantaria, tirocinado, do Exército Português. É licenciado e mestre em Ciências Militares pela Academia Militar; licenciado em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Lusófona; pós-graduado pelo Instituto Nacional de Administração (Diploma de Estudos em Liderança e Gestão de Pessoas) e doutorando em

Economia e Gestão na área de especialização Recursos Humanos na Universidade Lusíada. Para além dos cursos curriculares de carreira, está habilitado com o Curso de Estado-Maior, o Estágio de Comandantes e o Curso de Promoção a Oficial General. Desempenhou funções de comando / direção / chefia e de estado-maior, servindo na Escola Prática de Infantaria; no Regimento de Infantaria 19 em Chaves; na Divisão de Pessoal do Estado-Maior do Exército; no Instituto de Altos Estudos Militares; no Instituto de Estudos Superiores Militares; no Regimento de Infantaria 2 em Abrantes, como 2.º Comandante; na Escola de Sargentos do Exército, onde foi Comandante; e na Academia Militar, como chefe do Departamento de Ciências Sociais e Humanas, e do Departamento de Coordenação Escolar. É autor e coautor de publicações escolares, monografias e artigos em revistas nas áreas da liderança, da estratégia, da gestão de recursos humanos, da formação e da metodologia de investigação científica. Desempenha atualmente o cargo de Subdiretor do CIDIUM e é Coordenador Editorial das linhas editoriais do IUM – Revista de Ciências Militares (revista científica com revisão por pares em sistema de duplo anonimato, bilingue), Coleção ARES, Cadernos do IUM e IUM Atualidade. É Investigador Integrado do CIDIUM, membro do Instituto Humanidade e Desenvolvimento e sócio efetivo da Revista Militar. É membro dos Conselhos Científico e Pedagógico do IUM, e da Comissão Científica do Mestrado em Ciências Militares - Segurança e Defesa do IUM.

**António Manuel Gonçalves Alexandre** é Capitão-de-mar-e-guerra de Marinha, tirocinado, da Marinha Portuguesa. É licenciado em Ciências Militares Navais pela Escola Naval. Especializado em Eletrotecnia, frequentou vários cursos relacionados com o sistema de combate das fragatas da classe Vasco da Gama, e está habilitado com os cursos curriculares de carreira, o Curso Geral Naval de Guerra e o Curso de Promoção a Oficial General. Passou grande parte da sua carreira a bordo de diversas unidades navais, na sua maioria fragatas, tendo participando em inúmeros exercícios nacionais e internacionais e em operações reais, destacando-se a *Operation Sharp Guard*, de embargo à ex-Jugoslávia, no Adriático, em 1996, e a *Operation Active Endeavour*, no Mediterrâneo Oriental, em 2002, ambas da *NATO*. Como comandante do NRP "Corte-Real" tomou parte em múltiplas missões de carácter nacional e internacional, destacando-se a integração, enquanto navio almirante, no *Standing NATO MaritimeGroup 1* (*SNMG1*). Entre março e junho de 2009, na qualidade de *FlagCaptain* do Almirante Comandante do *SNMG1*, participou na *OperationAlliedProtector*, da *NATO*, de combate à pirataria, no Índico, na região do Corno de África. Em fevereiro de 2010, participou na

missão humanitária de apoio às populações da Ilha da Madeira, vítimas do aluvião que sobre a região se abateu. Em terra, desempenhou funções de comando / direção / chefia e de estado-maior, servindo no Grupo n.º 2 de Escolas da Armada (atualmente Escola de Tecnologias Navais), no Estado-Maior-General das Forças Armadas e na Direção do Serviço de Pessoal. Comandou a Esquadrilha de Escoltas Oceânicos e a Força Naval Portuguesa. Em 26 de setembro assumiu o cargo de Chefe do Estado-Maior do Comando Naval.É Investigador Integrado do CIDIUM.

**Luís Carlos Bronze dos Santos Carvalho** é Capitão-de-mar-e-guerra Médico Naval, tirocinado, da Marinha Portuguesa. É Cardiologista com o Grau de Consultor, da carreira médica hospitalar. É autor de trabalhos científicos na sua área de especialidade médica, apresentados e publicados em fóruns de âmbito nacional e internacional. Doutorado em Medicina/Cardiologia pela Universidade Nova de Lisboa. É Professor Auxiliar e Coordenador do Bloco Cardiocirculatório do Mestrado Integrado de Medicina da Universidade da Beira Interior. É o Coordenador da linha de investigação da saúde, no Centro de Investigação Naval (CINAV), Escola Naval, Marinha Portuguesa. Está habilitado com os cursos da carreira militar naval: o Curso de Promoção a Oficial General, o Curso Complementar Naval de Guerra e o Curso de Promoção a Oficial Superior. Foi oficial de guarnição e Chefe do Serviço de Saúde a bordo de vários navios da Marinha Portuguesa, destacando-se o NRP "Álvares Cabral" (Missão NATO, continente americano) e NPR "Vasco da Gama" (Timor Lorosae, aquando da independência daquele país). Foi Cardiologista do Hospital da Marinha, Subdiretor do Centro de Medicina Naval e responsável pela Seção de Cardiologia, da referida instituição. Foi Chefe do Serviço de Cardiologia do Hospital das Forças Armadas (HFAR) / Polo de Lisboa. É, atualmente, o Diretor do referido Pólo de Lisboa e, por inerência, Subdiretor daquele grupo hospitalar militar, que inclui um polo em Lisboa e outro no Porto. É Investigador Integrado do CIDIUM.

**Manuel António Domingues Carvalho Mateus** é Major de Engenharia do Exército Português. É licenciado e mestre em Ciências Militares pela Academia Militar. Está habilitado com os cursos curriculares de carreira, com o Curso de Estado-Maior Exército e o Curso de Estado-Maior Conjunto. Desempenhou funções de Comando de Sub-unidades (Pelotão e Companhia) e de Estado-Maior no Regimento de Engenharia N.º 3, onde esteve colocado de 2004 a 2014. No âmbito das Missões Humanitárias de Paz, integrou o 2BI/

BrigInt/KFOR em 2005, desempenhando as funções de Oficial de Engenharia do Batalhão; a UnEng4/FND/UNIFIL em 2008, desempenhando as funções de Comandante de Companhia e Oficial de Recursos; e o 6CN/ISAF em 2013, desempenhando funções de Assessor do Oficial de Engenharia da 111ª Divisão do Exército Afegão. Desempenha atualmente o cargo de Chefe da Repartição de Logística do Comando das Forças Terrestres (CFT). É ainda Gestor do Projeto de Pontes Militares, no âmbito da Lei de Programação Militar. É coautor de publicações escolares nas áreas da liderança, história e estratégia. É investigador integrado do CIDIUM e membro efetivo da Ordem dos Engenheiros.

**Nuno Salvador Vicente Pedro** é Major de Administração Militar do Exército Português. É licenciado em Ciências Militares pela Academia Militar; pós-graduado pelo Instituto para o Desenvolvimento e Estudos Económicos Financeiros e Empresariais da Universidade de Lisboa. Está habilitado com os cursos curriculares de carreira, o Curso de Estado-Maior Exército e o Curso de Estado-Maior Conjunto. Desempenhou funções na área financeira na Direção dos Serviços de Transmissões, no Comando da Logística, no Colégio Militar, no Estado-Maior General das Forças Armadas e na Escola das Armas. Desempenha atualmente o cargo de Coordenador de Área na Repartição de Gestão Financeira da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército. É presidente da Assembleia-Geral da Federação Portuguesa de Orientação, Presidente do Conselho Fiscal da Associação de Pais e Encarregados de Educação do Jardim de Infância e da Escola Básica das freguesias de Mafra e Sobral da Abelheira, e Presidente da Direção do Clube de Aventura e Orientação de Sintra. É Investigador Integrado do CIDIUM.

**Paulo Tomás de Sousa Costa** é Capitão-de-mar-e-guerra de Marinha, tirocinado, da Marinha Portuguesa. É licenciado e mestre em Ciências Militares Navais pela Escola Naval; pós-graduado e mestre em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE). Está habilitado com os cursos curriculares de carreira, o Curso Geral Naval de Guerra e o Curso de Promoção a Oficial General. Desempenhou funções de comando / direção / chefia e de estado-maior, servindo nos NRP "Cunene", NRP "Save" e NRP "Augusto de Castilho" (Comandante da unidade naval), na Divisão de Navegação do Instituto Hidrográfico (Chefe de Divisão), no NATO *AlliedCommandTransformation*, Norfolk, Virginia, EUA (*Operational C2 BranchHead*), no Instituto de Socorros a Náufragos (Diretor), no Gabinete

do Secretário de Estado da Defesa Nacional e dos Assuntos do Mar (Assessor para os Assuntos do Mar), na Escola Naval (Professor de Navegação e Cálculos Náuticos), nos NRP "António Enes" e NRP "Sacadura Cabral" (Chefe do Serviço de Navegação) e no Estado-maior da Armada (Adjunto do Chefe de Divisão de Pessoal e Organização). Tem sido convidado a palestrar em vários seminários, proferindo comunicações alusivas ao comando de unidade naval, navegação, atividades marítimas da NATO, segurança marítima e assistência balnear, entre outros temas. Desempenha atualmente o cargo de Diretor do Instituto de Socorros a Náufragos. É Investigador Integrado do CIDIUM.

**Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins** é Major da Força Aérea Portuguesa. É bacharel em Tecnologias Militares e Aeronáuticas pela Escola Superior de Tecnologias Militares e Aeronáuticas da Academia da Força Aérea; licenciado pré-Bolonha em Sociologia pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa; mestre em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Economia e Gestão; pós-graduado em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, em Ciências Militares e Aeronáuticas pelo Instituto de Estudos Superiores Militares, e em Dinâmicas Sociais e Organizacionais pela Universidade Autónoma de Lisboa. Está habilitado com os cursos curriculares de carreira, o Curso Básico de Comando e o Curso de Promoção a Oficial Superior. Desempenhou funções de estado-maior, de chefia técnica e execução, servindo na Direção de Abastecimento e na Direção de Eletrotecnia, enquanto Gestor de material do Sistema Integrado de Comando e Controlo Aéreo Português, e na Direção de Pessoal, enquanto Chefe do Setor de Contratos, Chefe da Secção de Cursos, Concursos e Contratos e Chefe da Secção de Promoções e Reservas da Repartição de Carreiras e Promoções. É autor e coautor de publicações escolares e artigos em revistas nas áreas da sociologia e da gestão de recursos humanos. Desempenha atualmente o cargo de adjunto para as carreiras da Repartição de Pessoal na Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea e é docente da Academia da Força Aérea em acumulação, onde é o responsável pela Unidade Curricular de Sociologia Militar, do Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar, e pelo ciclo de Conferências sobre a Gestão de Recursos Humanos, do Curso Básico de Comando. É Investigador Integrado do CIDIUM e membro do júri do Estágio Técnico-Militar da Academia da Força Aérea.

**CAPA**

Composição Gráfica

Tenente-Coronel TINF Rui José da Silva Grilo

Sobre gravura de

Tenente-General Vítor Manuel Amaral Vieira