

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES

SECÇÃO DE ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

TILD

CEM 98/2000

***O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DOS OFICIAIS
DOS QUADROS TÉCNICOS DO EXÉRCITO***

**Trabalho realizado por:
MAJ INF CARLOS FILIPE**

ÍNDICE

<u>PREÂMBULO</u>	pág 1
<u>INTRODUÇÃO</u>	pág 3
<u>CAPÍTULO 1 – QUADRO CONCEPTUAL E LEGAL DE REFERÊNCIA</u>	
1.1 FUNDAMENTAÇÃO CONCEPTUAL.....	pág 5
1.1.1 A gestão dos recursos humanos no contexto actual.....	pág 5
1.1.2 O planeamento dos recursos humanos e a gestão de carreiras.....	pág 8
1.2 FUNDAMENTAÇÃO LEGAL AO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DOS OFICIAIS DOS QUADROS TÉCNICOS DO EXÉRCITO.....	pág 14
1.2.1 Factores.....	pág 14
1.2.2 Condicionalismos.....	pág 15
1.2.2.1 A estrutura organizacional.....	pág 15
1.2.2.2 Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar.....	pág 15
1.2.2.3 Estatuto dos Militares das Forças Armadas.....	pág 16
1.2.2.4 Regulamento de Avaliação dos Militares do Exército.....	pág 20
1.2.2.5 Dimensionamento de Quadros.....	pág 21
1.2.2.5.1 Quadro de Pessoal do Exército.....	pág 21
1.2.2.5.2 Quadro de Pessoal fora do Exército.....	pág 21
1.2.2.5.3 Quadros Especiais no Exército.....	pág 22
1.2.2.5.4 Projecção de QEsp no Exército com base nos QOPess.....	pág 23
<u>CAPÍTULO 2 – ANÁLISE DA SITUAÇÃO ACTUAL DA CARREIRA DOS OFICIAIS DOS QUADROS TÉCNICOS DO EXÉRCITO</u>	
2.1 METODOLOGIA DE ANÁLISE.....	pág 24
2.2 EXISTENCIAS EM OFICIAIS DOS QUADROS TÉCNICOS DO EXÉRCITO.....	pág 25
2.3 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO NO QESP DE SGE.....	pág 25
2.4 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO NO QESP DE SGPQ, MANMAT, MANTM E EXTM.....	pág 28
2.5 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO NO QESP DE CBM SPM, ENFPQ, QEO E QTS.....	pág 29
2.6 ANÁLISE.....	pág 29

2.7.PERSPECTIVA DE CARREIRA PARA OS FUTUROS OFICIAIS ORIUNDOS DA ESPE.....	pág 36
---	--------

CAPÍTULO 3 – CONCLUSÕES/PROPOSTA

3.1 CONCLUSÕES.....	pág 38
3.2 PROPOSTA.....	pág 39

GLOSSÁRIO

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS:

- Anexo A – ÁREAS CHAVE DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS
- Anexo B – CARACTERÍSTICAS DAS CARREIRAS ADEQUADAS
- Anexo C – OS PROCESSOS DE SOCIALIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS
- Anexo D – ANÁLISE E QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES
- Anexo E – PROJEÇÃO DOS QUADROS ESPECIAIS ELABORADOS A PARTIR DOS QUADROS ORGÂNICOS DE PESSOAL
- Anexo F – PERSPECTIVA DE CARREIRA PARA OS OFICIAIS DOS QUADROS TÉCNICOS (ORIUNDOS DA ESPE)
- Anexo G – CARACTERIZAÇÃO DOS QUADROS ESPECIAIS DE SGPQ, MANMAT, MANTM E EXPTM
- Anexo H – ALUNOS EM CURSO NA ESPE
- Anexo I – CONDIÇÕES DE ADMISSÃO DOS CANDIDATOS À ESPE
- Anexo J – EXISTÊNCIA/CABIMENTO ORGÂNICO POR U/E/O DOS OFICIAIS DOS QUADROS TÉCNICOS DO EXÉRCITO NO RAMO E FORA DO RAMO DOS QUADROS ESPECIAIS DE SGE, QTS, SGPQ, MANMAT, MANTM E EXPTM

GLOSSÁRIO

AMBIENTE: é entendido como tudo o que é externo às fronteiras (zonas de interface com o que o rodeia, o seu ambiente / constituem barreiras ou demarcações entre o que é o sistema e o que é o seu meio envolvente / apresentam graus de permeabilidade com o ambiente) da organização. Distinguimos o ambiente geral que afecta todas as organizações e o ambiente específico que afecta mais directamente determinadas organizações.

AVALIAÇÃO: ” é definida como o processo pelo qual se delimita, obtém e fornece informações úteis que permitam julgar decisões possíveis”. STUFFLEBEAM

ATRIBUIÇÃO: são as actividades individualizadas que são executadas pelo ocupante do cargo.

ANÁLISE DE TRABALHO: “processo de exame detalhado de um cargo, tendo em vista a identificação das tarefas que o integram, os seus graus de dificuldade, importância e frequência de execução, bem como as circunstâncias em que é exercido” ENTWG/TT- PUB 1

Visa examinar o trabalho tendo em vista obter informação objectiva para a tomada de decisões para a formação.

ANÁLISE OCUPACIONAL: é o processo de apreciação detalhada de todos os elementos disponíveis (i.e. estilos de trabalho) incluindo descrições e especificações referentes a cargos, tendo em vista a identificação daqueles que, atendendo às suas tarefas principais, são suficientemente semelhantes para serem agrupadas sob um título ocupacional comum. Quando a análise estiver concluída, é possível produzir uma descrição da ocupação.

CARREIRA:

Conceito –“ *sequência dos vários postos de trabalho, cargos ou ocupações que um indivíduo ocupa ao longo da vida*”. ENTWG/TT- PUB 1

Trajectória – é o padrão sequencial de cargos que forma a carreira de um indivíduo.

Metas – são as posições futuras que um indivíduo luta para alcançar como parte de uma carreira. Estas metas servem como marcos comparativos ao longo de uma carreira de um indivíduo.

Planeamento – é o processo pelo qual um indivíduo selecciona metas de carreira e a trajectória para alcançar essas metas.

Desenvolvimento – é constituído de melhorias pessoais que um indivíduo empreende a fim de realizar um plano de carreira pessoal.

CARGO: “conjunto de postos de trabalho similares dentro de uma organização” ENTWG/TT-PUB 1 Conjunto de tarefas levadas a cabo por um indivíduo no desempenho das funções que lhe estão prescritas.

CULTURA: são “ os conhecimentos, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes, as técnicas, os hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade” TAYLOR C. W. 1963

COMPETÊNCIA: “aptidão para desempenhar uma perícia ou grupo de perícias com um dado padrão de desempenho”. ENTWG/TT- PUB 1

Conjuntos de comportamentos relacionados, resultantes dos aspectos subjacentes da pessoa, os quais são determinantes no sucesso profissional. Os aspectos subjacentes da pessoa incluem os conhecimentos, as aptidões, a personalidade, os valores e as motivações. A competência existe quando os indivíduos que receberam a formação aplicam eficazmente, e com conhecimento de causa aquilo que apreenderam na formação numa situação de trabalho concreta

A aquisição de competências é forjada ao longo do tempo, através de um percurso feito de experiências, de projectos, de práticas, de estudos e de actividades, por aspectos operativos, afectivos e intelectuais. A produção de competências incumbe não só ao centro de formação mas também a organização.

Domínios das competências – afectivo : atitudes, afectos, sentimentos, propósitos e despropósitos, relações interpessoais. Capacidade de se comportar (i.é. SABER ESTAR); cognitivo: conhecimentos, articulações conceptuais, quadros teóricos. Capacidade de compreender (i.é. SABER); psicomotor: perícias, manuseamentos, saberes ligados à prática. Capacidade de fazer (i.é. SABER FAZER).

CONCEITO: é uma construção abstracta.

CONTROLO: como função administrativa consiste em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objectivos de uma organização e os planos traçados sejam realizados.

DESCRIÇÃO DE CARGO: “*é a descrição em termos gerais, da finalidade, âmbito, responsabilidade e tarefas associadas a determinado cargo*” ENTWG/TT- PUB 1

“*é o processo que consiste em determinar as atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), dos métodos para a sua execução (como faz) e os objectivos do cargo (para que faz)”*

CHIAVENATO

DESEMPENHO: “ *comportamento esperado de um indivíduo, situado em determinada posição numa organização*” ENTWG/TT- PUB 1

DIRECÇÃO: como função administrativa é uma actividade humana e social que envolve o exercício da autoridade, da motivação, da liderança, da comunicação, da supervisão, da orientação e da coordenação.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: é uma estratégia de intervenção que usa processos grupais para interiorizar a organização inteira tendo opor objectivo ocasionar uma mudança planeada.

EDUCAÇÃO: termo utilizado para referir as actividades que têm por principal finalidade o desenvolvimento do conhecimento, de valores e do raciocínio como formação geral, em vez de proporcionarem conhecimentos e capacidades práticas relacionadas com uma área específica da actividade humana.

EMPRESA: é uma organização económica, dedicada à produção e/ou comercialização de bens ou serviços.

Bem - é um objecto físico que resulta da transformação de materiais.

Serviço – é uma conduta com utilidade para outrem.

ESTRATÉGIA : é o caminho para atingir o objectivo. Pressupõe o uso de um ou mais métodos e técnicas.

EFICIÊNCIA: é fazer correctamente as coisas. Um administrador eficiente é aquele que consegue que consegue maximizar os proveitos, minimizando os custos. Todavia, nenhuma eficiência pode compensar a falta de eficácia. Enquanto que a eficiência é importante eficácia é crítica.

EFICÁCIA: é determinar quais as coisas certas que têm de ser feitas; é fazer as coisas certas. É uma das unidades de medida para medir o desempenho (conjuntamente com a eficiência). Um administrador eficaz é aquele que consegue determinar (escolher) os objectivos adequados e que sabe quais as coisas que, a cada momento, devem ser feitas.

ESPECIFICAÇÃO DE CARGO: *“descrição detalhada de funções, tarefas e responsabilidades inerentes a um dado cargo, bem como as condições ambientais em que este é desempenhado”.*

ENTWG/TT- PUB 1

ESPECIFICAÇÃO DE PESSOAL:” *descrição das habilitações e características que um indivíduo deverá possuir para estar apto a desempenhar um cargo”* ENTWG/TT- PUB 1

FINALIDADE: intenção, propósito. É relativamente vago, espelha uma ideia.

FORMAÇÃO: *“intervenção que visa contribuir para a emergência de uma resposta comportamental nova”* JEAN BERBAUM

Na terminologia Anglo-saxónica e OTAN, este termo significa TREINO – Formação profissional.

A sua avaliação traduz-se numa medição de impacto.

FUNÇÃO: *“ conjunto bem definido de actividades que podem ser atribuídas a um só indivíduo numa organização ou de um modo semelhante a vários”* J:A:OLIVEIRA ROCHA

“ é um conjunto de tarefas exercidas de forma sistemática e reiteradas por um ocupante de um cargo” CHIAVENATO

Indica o modo de acção ou acções que o seu titular deve desenvolver para procurar atingir a finalidade do cargo.

GESTÃO: o ciclo de gestão é uma actividade administrativa que contém em si o planeamento, a organização, a direcção e o controlo, funções sequenciais e estritamente interligadas. Neste âmbito, gerir é planear, organizar, dirigir e controlar as mais diversas acções que cabem a uma organização.

GESTÃO POR OBJECTIVOS: *“Técnica segundo a qual se fixam metas a cada gestor para se alcançar uma maior eficácia no conjunto, ou parte de uma organização” ENTWG/TT- PUB 1*

Através dela é possível identificar os factores que impedem a concretização dos objectivos pretendidos e definir as acções convenientes para os ultrapassar. Periodicamente, procede-se à reavaliação dos resultados e., se necessário ao estabelecimento de novas metas. Este termo é também referido de gestão por resultados.

MODELO: *“é uma representação estruturada e reduzida de um sistema e deve conservar as características mais significativas de uma realidade ou uma ideia numa perspectiva explicativa”.....” os modelos têm como característica fundamental o de serem explicativos e miméticos - confundirem-se com a realidade” NIGEL NORRIS*

Os modelos são visíveis, logo são objecto de explicitação e representação.

“representação tridimensional de um objecto ou grupo de objectos incorporados num sistema, usado frequentemente como ajuda de ensino... representação abstracta de um sistema, tal como um modelo matemático ou económico, ou uma situação comercial” ENTWG/TT- PUB 1

MOTIVAÇÃO: é o impulso de uma pessoa para agir porque assim deseja fazê-lo.

OBJECTIVO:

Objectivo como concreto- numa acepção simplista é sinónimo de resultado.

Objectivo como tendência (visão) – *“.. expressão de um resultado, previsto e, pelo menos em parte, alcançado”” ISSACS.D:*

ORGANIZAÇÃO: é um conjunto de pessoas a trabalharem em concreto, articuladamente e em conjunto; é um conjunto de pessoas estruturadas de determinada forma, que desenvolvem tarefas

através de determinados meios (tecnologia), num determinado ambiente interno e externo à mesma. É um sistema que depende dos meios ambiente. Toda a organização tem pôr finalidade produzir.

Organização sem fins lucrativos – organização de utilidade ou serviço público que não visa o lucro, cujo financiamento é sustentado pela comunidade que supostamente serve. Distingue-se da empresa porque não comercializa os seus produtos segundo a lei da oferta e da procura.

Organização como função administrativa – é a actividade de estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos da sua administração, fixar atribuições e estabelecer relações entre eles, de forma a atingir os objectivos propostos.

OCUPAÇÃO: *“conjunto der cargos similares atendendo ás tarefas fundamentais que os integram, a agrupar sob uma nome comum para fins de identificação e classificação”.* ENTWG/TT-PUB 1

Conjunto de cargos similares identificados em várias organizações.

PESSOAS: *“As pessoas podem ser visualizadas como sistemas em interacção com o seu ambiente”... “o homem é um ser social, pró-activo, complexo, tem diferentes necessidades, tem capacidade para pensar, aprender, avaliar ,interagir decidir e escolher, mas tem limitada capacidade de resposta (função das aptidões inatas e da aprendizagem)”* CHIAVENATO

As organizações consideram-nas recursos humanos: estes caracterizam-se pelas suas competências, ou seja capacidades , conhecimentos, aptidões perícias e atitudes, mas também como portadores de personalidade, individualidade, expectativas, valores, objectivos individuais e motivações. O conhecimento destas características é determinante e fundamental para a compreensão do comportamento das pessoas nas organizações e para o sucesso de ambas.

POSTO DE TRABALHO: conjunto de tarefas desempenhadas por um indivíduo.

PERÍCIA/CAPACIDADE:” *estrutura organizada e coordenada de uma actividade mental e/ou física. È desenvolvida gradualmente ao longo de treino repetido ou de experiência adquirida por outras formas*”. ENTWG/TT- PUB 1

PERSONALIADE: “ *é por assim dizer uma descrição abreviada da biografia do indivíduo.*”...
“*pode definir-se como as características e as maneiras de se comportar que determinam a forma original como o indivíduo se adapta ao seu meio*” HILGARD E ATKINSON

é a pessoa na sua totalidade, marcada pela sua história, que é preciso ter em conta.

PLANEAMENTO: como função administrativa é processo permanente e sistémico de tomar decisões correntes e avaliar as suas consequências futuras para atingir as finalidades e objectivos da organização; processo voluntarista de prospectivar o futuro desejado, de fixar objectivos, de determinar meios e recursos necessários para os atingir e definir etapas a transpor para os realizar.

TAREFA: “*unidade de trabalho que ocupa uma porção significativa de tempo de trabalho na execução de uma actividade*” ENTWG/TT- PUB 1; qualquer actividade em que se pode decompor uma função que e requeira um esforço físico e/ou mental com o fim de atingir um objectivo específico; é o primeiro componente em que se subdivide uma função.

TREINO: ”*actividade que tem por finalidade conferir perícias/capacidades ou conhecimentos específicos e/ou inculcar atitudes apropriadas*” ENTWG/TT- PUB 1.

Treino de conversão – treino visando aquisição de competências correspondentes ao perfil de comportamento requerido por uma ocupação diferente daquela para o qual o indivíduo foi originalmente preparado, ou por um novo cargo ou parte dele.

Treino de Carreira – treino que se destina a proporcionar a um indivíduo uma formação mais avançada do que aquela que ele necessita para o desempenho do cargo que exerce no momento; com perspectivas de longo prazo, visando prepará-lo para a progressão através de níveis específicos da sua carreira.

SISTEMA: “ *é um todo organizado composto por duas ou mais partes interdependentes, chamados componentes ou subsistemas, separados por fronteiras do seu super sistema, o ambiente*” ENTWG/TT- PUB 1.

Conjunto de elementos dinamicamente interrelacionados, desenvolvendo uma actividade ou função para atingir um ou mais objectivos ou propósitos.

Sistemas Abertos – “*são sistemas (um todo organizado, composto por duas ou mais partes interdependentes, chamados componentes ou subsistemas, separados por fronteiras do seu super sistema o ambiente / conjunto de elementos que são partes do sistema dinamicamente inter-relacionados, desenvolvendo uma actividade ou função, para atingir um ou mais objectivos ou propósitos, no fundo a finalidade, razão de ser do sistema) que permutam com o meio ambiente, informação, energia e matéria*”. CHIAVENATO

Podem ser vistos como um modelo de transformação numa relação dinâmica com o ambiente – o sistema recebe recursos (energia , matéria , informação) que converte em produtos ou serviços que constituem os seus resultados que são lançados de novo no ambiente (sob a forma de energia, matéria, informação) ... este processo é contínuo. Estes sistemas tendem para a estabilidade e autoregulação.

Sistemas sociais - são sistemas planeados por seres humanos, e estão ancorados nas suas atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas

PREÂMBULO

O Mundo actual, em evolução acelerada e sujeito a mutações constantes, é marcado pela complexidade, incerteza e imprevisibilidade, pela globalização dos mercados, das relações dos acontecimentos e dos problemas, pelo aumento da competitividade e também do nível académico e técnico - cultural das pessoas, conferindo-lhes novas capacidades e necessidades, nomeadamente as que se relacionam com a utilização da inteligência e da criatividade nas actividades desenvolvidas.

Esta situação resulta do impacto do desenvolvimento tecnológico, o que, potenciado pelas tecnologias de informação, provoca um quadro geral de elevada e constante turbulência que impõe uma mudança muito rápida, originando paradigmas e novos quadros de referência a um ritmo elevado. Neste contexto, as organizações como sistemas sociais abertos (e como tal sensíveis à evolução e à pressão do meio envolvente / ambiente externo) na interacção com o ambiente, necessitam de se adaptar e de apostar na mudança (revendo e ajustando as estruturas, os processos e as atitudes), inovação e rapidez, mas também de perspectivar evoluções futuras, sob pena de não sobreviverem no futuro.

Segundo a opinião de um especialista : “ *as estratégias para enfrentar e vencer os desafios da produtividade passam por um rigor acrescido na gestão, pela adopção de estruturas organizacionais flexíveis, pelo uso de tecnologias e sistemas de informação bem adaptadas a cada realidade em concreto mas também por adequados estilos de liderança e pelo adequado aproveitamento e desenvolvimento das pessoas... mas para vencer este enorme desafio as organizações devem dispor de **recursos humanos qualificados e altamente motivados*** “¹

Tal desiderato constitui um desafio de grande complexidade. Exige à gestão dos recursos um esforço permanente em diversas áreas, com a aplicação de métodos, técnicas e instrumentos que assegurem a aplicação e o desenvolvimento das competências dos indivíduos, que dirijam os comportamentos para os objectivos da organização e reforcem o envolvimento nos resultados, os quais vão indirectamente actuar sobre a motivação, satisfação e outros factores humanos da produtividade.

Os sistemas de informação e as competências humanas, no seu conjunto, devem suportar os factores do sucesso: **a capacidade inovadora** (depende essencialmente da informação mas também da criatividade, da abertura nas relações interpessoais e da capacidade crítica); **a qualidade** (relacionada com a capacidade de aprender com a experiência, a automotivação o

¹ Madeira Marques (Economista, Doutorada em Gestão), In Jornal Expresso, 24 Jan 98

trabalho de equipa e a iniciativa); **o serviço** (competências relacionadas com a área da comunicação). Tais factores serão cada vez mais determinantes no futuro.

O quadro de referência actual (ambiente externo) influencia decisivamente a forma com se devem gerir as pessoas uma vez que impõe a partilha do projecto, pelo que as organizações devem considerá-las o recurso mais precioso à sua disposição (reservando-as para o desenvolvimento de tarefas criativas e inteligentes) procurando a sua participação, comprometimento e envolvimento com os objectivos das mesmas, através de uma atitude aberta e participada por forma a conseguir a sua motivação e adesão.

A este propósito importa salientar que “ *as organizações vencedoras conseguem esta participação e envolvimento de todas as pessoas segundo 4 vectores: **identificação da missão** (o que somos); **estabelecimento de uma visão** (o que queremos ser, objectivo fundamental da organização); **valorização e realce dos valores e cultura da organização** (no que acreditamos); **definição de uma Estratégia** (como vamos lá chegar)*”².

A organização militar na sua adaptação à moderna gestão dos recursos humanos, para além de ter em atenção estes aspectos, deve ter também em atenção as especificidades próprias que a caracterizam, decorrentes da condição militar.

² Margarida Barreto (Dr^a), Conferência no IAEM em 25 Maio 99 ao CEM e ao CSCD

INTRODUÇÃO

Na área dos Recursos Humanos, e no âmbito da gestão de carreiras no Exército, “ *O Desenvolvimento de Carreira dos Oficiais dos Quadros Técnicos do Exército* “ é o tema que nos propomos desenvolver.

Importa fundamentalmente dar resposta a questões como: quais as variáveis que afectam o desenvolvimento de carreira e qual a sua importância?; quais as implicações do desenvolvimento de carreira em relação aos indivíduos e em relação à organização?; como deve ser desenvolvida uma carreira?; como se desenvolve no Exército a carreira dos oficiais dos Quadros Técnicos?; quais os principais problemas que afectam o seu desenvolvimento?; qual a forma de os resolver?

A metodologia adoptada na abordagem do tema assentou inicialmente numa pesquisa de teorias e conceitos nesta área, seguida de uma análise desses conceitos; posteriormente numa pesquisa e sistematização de elementos que configuram e delimitam o quadro legal de referência; recolha de elementos diversos e dados estatísticos, dimensionamento de Quadros de Pessoal, estudos e a realização de entrevistas junto dos órgãos responsáveis pela Administração e Gestão de Pessoal do Exército (Divisão de Pessoal, DAMP, Cmd da Instrução) e da Escola Superior Politécnica do Exército; finalmente, procedeu-se ao desenvolvimento do tema proposto.

A finalidade do trabalho consistiu em identificar e diagnosticar os principais problemas, disfunções, bloqueamentos que afectam o desenvolvimento das carreiras dos oficiais dos quadros técnicos do Exército e de apresentar algumas medidas tendentes a melhorar a situação actual.

Nesta perspectiva o trabalho foi articulado da seguinte forma:

Capítulo 1

Estabelece o quadro conceptual de referência, identificando e analisando as principais variáveis que afectam a problemática da Gestão dos Recursos Humanos e do Planeamento e Gestão de Carreiras, num ambiente de mudança e turbulência a que as organizações estão sujeitas; identifica o quadro legal de referência ao Desenvolvimento de Carreira dos Oficiais dos Quadros Técnicos do Exército delimitando o conceito, os objectivos, os pressupostos, os mecanismos reguladores, orientadores e condicionantes do seu desenvolvimento.

Capítulo 2

Diagnostica e analisa a situação actual da Carreira dos Oficiais dos Quadros Técnicos do Exército face ao dimensionamento dos Quadros aprovados superiormente e ao Quadro legal que delimita a sua actuação.

Capítulo 3

Apresenta de forma sintética as principais conclusões e algumas medidas a adoptar no sentido do desenvolvimento harmonioso da Carreira dos Oficiais dos Quadros Técnicos do Exército.

CAPÍTULO 1 – QUADRO CONCEPTUAL E LEGAL DE REFERÊNCIA

1.1 FUNDAMENTAÇÃO CONCEPTUAL

« Os recursos humanos são uma componente estratégica de qualquer organização »
PETER DRUCKER

« As pessoas são a única vantagem competitiva sustentável que uma organização pode dispor no longo prazo »
PETER DRUCKER

1.1.1 A Gestão dos Recursos Humanos no contexto actual

As formas de gerir³ as pessoas têm evoluído ao longo da história como é natural. Todavia, não existem modelos únicos, nem receitas universais aplicáveis a todas as empresas, culturas e formas de organização, nem sequer existirá um modelo sempre correcto para a mesma organização.

A moderna gestão dos recursos humanos numa organização tem um carácter sistémico, integrado e contingencial, ou seja, procura ter em conta as diferentes variáveis e as suas inter-relações e depende da situação organizacional, do ambiente, da tecnologia empregue, das políticas e directrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, dos objectivos que se pretendem atingir mas, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis. Deverá utilizar técnicas altamente flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um dinâmico desenvolvimento e aplicá-las quer directa quer indirectamente às pessoas, tanto nos ambientes interno como externo da organização.

Sistematizando, poderemos afirmar que a gestão dos recursos humanos se traduz num processo através do qual os mesmos são planeados, obtidos, aplicados, formados, mantidos e controlados pela organização.

Para que todo este processo se desenvolva de forma coerente, aquelas actividades individualizadas ou subsistemas deverão funcionar numa forma inter-relacionada e interdependente.

Independentemente da forma como está estruturada (centralizada ou descentralizada), de ser considerada como responsabilidade de “Linha” e função de “Staff”, a gestão de recursos

³ Gerir ou administrar envolve a integração e coordenação de recursos humanos e materiais para alcançar os objectivos organizacionais, por meio de pessoas, através de técnicas, numa organização, da forma mais eficiente e eficaz possíveis
Chiavenato, *Administração dos Recursos Humanos*, pág 138

humanos não é um fim, mas um meio pela qual as organizações alcançam um desempenho eficaz⁴.

A missão e objectivos da função Recursos Humanos centra-se, hoje, no apoio aos seus clientes internos (os gestores de linha) quer como facilitadora, quer como repositório de técnicas e instrumentos adequados que os auxiliem a conseguir elevados índices de motivação e satisfação das pessoas nas organizações, contribuindo de forma significativa para facilitar o processo de desenvolvimento organizacional, encorajar a inovação e a mudança e aumentar a produtividade.

Poderemos constatar então que o grande desafio que se coloca permanentemente à gestão dos recursos humanos consiste em harmonizar os ensejos do homem com as necessidades da organização, e o que faz a diferença nas organizações de sucesso são as principais práticas da gestão dos recursos humanos.

Na adopção de uma estratégia eficaz em termos de recursos humanos, uma organização, necessita de pessoas flexíveis, com capacidade de adaptação e implicadas no futuro daquela. Para lhe dar corpo, as principais práticas de recursos humanos deverão privilegiar o recrutamento de pessoas de elevado potencial, planear saídas de pessoal excedentário, atribuir remunerações compensatórias e aliciantes (directamente ligadas à produtividade), efectuar avaliação do desempenho e formação aberta e implicante centrada no desenvolvimento profissional.

Um especialista nesta temática⁵ (baseando-se também na selecção de vários trabalhos recentes de diferentes especialistas, traduzindo experiências diversas) considerou como áreas chave da gestão dos Recursos Humanos⁶ :

- Recrutamento e selecção (subsistema Obtenção de recursos humanos);
- Formação (subsistema Desenvolvimento de recursos humanos);
- Planeamento e Gestão de Carreiras (subsistema Aplicação de recursos humanos);
- Avaliação (subsistema Aplicação de recursos humanos);
- Remuneração (subsistema Manutenção de recursos humanos).

⁴ *Numa visão sinérgica o desempenho eficaz situa-se na confluência dos objectivos pessoais e dos objectivos da organização*

⁵ *Manuel José Ventura Dias, licenciado em Gestão dos Recursos Humanos e Psicologia no trabalho pelo ISLA e pós graduado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos pelo ISCTE*

⁶ *ver Anexo A, ÁREAS CHAVE DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS*

Considera ainda que a gestão dos recursos humanos só obterá sucesso se souber lidar com a cultura organizacional (é o cimento que une aquilo que se faz na organização),” *a qual reflecte os valores, as normas, modelos de conduta, linguagem, mitos, ritos, por que se pautam os comportamentos daqueles que nela participam e que individualizam a organização face às demais* ” (SHEIN 1990).

Os objectivos da gestão dos recursos humanos derivam dos objectivos fundamentais da organização e são :

- *Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objectivos da organização;*
- *Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos e alcance dos objectivos individuais;*
- *Alcançar eficiência e eficácia com os recursos humanos disponíveis.*⁷

Para que os objectivos da gestão dos recursos humanos numa dada organização sejam atingidos, há que formular políticas de recursos humanos que mais se adequem à sua filosofia e às suas necessidades.

A política de recursos humanos traduz a forma como a organização pretende lidar com os seus membros e, por intermédio destes, atingir os objectivos organizacionais criando condições para alcançar os objectivos individuais.

Em rigor, estas políticas deverão ser ponderadas com base nas diferentes funções operativas (obtenção, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controlo) e nas principais práticas de gestão de recursos humanos⁸ e dispor de níveis de referência e de técnicas de actuação directa e indirecta sobre as pessoas. Devem ainda ser ainda ter as seguintes características: *“estabilidade, consistência, flexibilidade, generalidade, clareza e simplicidade de definição e de entendimento”*.⁹

Para alcançar os objectivos da gestão dos recursos humanos, a política formulada numa organização deve, no âmbito da função operativa Aplicação, definir de forma clara e simples como pretende avaliar o desempenho dos cargos.

⁷ Chiavenato,, *op.cit.*, pág 178

⁸ *Centradas nos aspectos “sinérgicos” das relações entre as pessoas entre si e entre as diferentes partes das organizações e ligadas aos sistemas de informação, comunicação, motivação e controlo do pessoal*

1.1.2 O Planeamento dos Recursos Humanos e a Gestão de Carreiras

O planeamento dos recursos humanos, “é uma estratégia para o recrutamento, utilização, melhoria e preservação dos recursos humanos de uma organização”¹⁰ que visa garantir um fluxo de profissionais com o perfil ideal, na quantidade necessária e no momento certo que permitam à organização atingir os seus objectivos. O seu objectivo primordial é permitir à organização identificar com antecedência os pontos críticos em que mais é provável que ocorram faltas, excessos ou uso ineficiente de pessoal, permitindo:

- “Determinar as necessidades de recrutamento e a sua calendarização;
- Definir com rigor as necessidades de formação;
- Detectar potenciais redundâncias e avaliar possibilidades de reconversão;
- Estabelecer uma base racional para a definição de planos de desenvolvimento individual;
- Avaliar o impacto de novas tecnologias no volume e na produtividade do pessoal;
- Estimular o impacto da introdução de formas diferentes de organização do trabalho na organização, designadamente a polivalência e o trabalho em equipa”.¹¹

Obriga, no entanto, ao diagnóstico da situação por parte da organização, à análise dos factores ambientais susceptíveis de alterar o planeamento e à organização dos meios para atingir os objectivos.

O planeamento dos recursos humanos deve primordialmente procurar desenvolver as pessoas que já estão na organização traçando-lhes planos de carreiras, reconvertendo-as ou dando-lhes formação para que adquiram as competências que se antevêm como necessárias.

A integração de pessoal numa organização supõe não só uma estrutura funcional, mas também um planeamento de carreiras que permita o desenvolvimento pessoal e a satisfação das expectativas quanto ao futuro.

Enquanto o planeamento dos recursos humanos pretende assegurar, numa perspectiva organizacional, o fluxo de profissionais com o perfil, na quantidade adequada e no momento certo, que permitam à organização atingir os seus objectivos, o planeamento de carreiras tem

⁹ Chiavenato, op, cit.,pág 176

¹⁰ ENTWG/TT(EuroTraining Nato Training Working Group of Training Tecnology), Glossary On Training Terms, PUB 1, Abril 87

¹¹ AAVV, Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial; pág276

como objectivo permitir identificar e desenvolver, a médio e longo prazo, os indivíduos de elevado potencial existentes na organização, de modo a dar-lhes uma perspectiva profissional compatível com as suas ambições e desejo de evolução, tendo em vista o desempenho de cargos de maior responsabilidade, de acordo com as necessidades da organização. Só a conjugação perfeita destes dois elementos permitirá que ambos tenham sucesso e da qual resultará uma força de trabalho produtiva, motivada, identificada e comprometida com o projecto da organização.

Em termos práticos significa que a organização terá de proporcionar oportunidades iguais aos seus elementos por forma a escolher os melhores, competindo a estes responder aos desafios com empenhamento e competência.

O planeamento de carreiras envolve a conciliação das aspirações individuais de carreira com as oportunidades existentes na organização e a identificação dos meios ou processos que possibilitem a prossecução dos objectivos a atingir .

As práticas eficazes de planeamento atribuem a mesma responsabilidade ao indivíduo e à organização. Os indivíduos devem identificar as respectivas aspirações e potencialidades através do aconselhamento, e reconhecer a formação e o desenvolvimento necessários à progressão em determinada carreira. Por outro lado, a organização deve identificar as suas necessidades e oportunidades e facultar aos seus empregados informações sobre as carreiras e a formação adequada. O aconselhamento poderá ser informal ou formal, feito pelos próprios supervisores ou por estruturas especialmente concebidas para o efeito dentro da própria organização, mas sempre com o objectivo de fornecer ao indivíduo uma avaliação das suas aptidões e potencialidades. Esta informação é mesmo uma característica fundamental da avaliação do desempenho, não informando o avaliado apenas do que fez bem mas também o que o espera no futuro.

A existência de um planeamento de carreiras numa organização traz como vantagens: “*o estabelecimento de orientações uniformes para o desenvolvimento de carreiras em todos os sectores; a implementação generalizada de ferramentas para gerir esse desenvolvimento; aumentar a satisfação profissional e reduzir a rotação de elementos com elevado potencial*”.¹²

Os planos de carreira poderão ser definidos como “ *o conjunto de acções programadas, que têm por objectivo o desenvolvimento pessoal e profissional de um elemento da*

¹²AAVV, Humanator, op. Cit.,pág287

organização, de modo a que o mesmo, consiga a médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detectado”¹³

A construção de planos de carreira assenta numa prévia identificação das necessidades de recursos humanos no médio prazo que consta do planeamento dos recursos humanos. Deverão ser estabelecidos com base em perfis de competências e em função da avaliação do desempenho e do potencial demonstrados pelos indivíduos. Logicamente pressupõe a existência e a selecção de objectivos (metas) e a ponderação da trajectória para alcançar essas metas¹⁴.

Quer na gestão de carreiras, quer na construção de qualquer estrutura organizacional, é essencial a existência de um método de “*Análise e Qualificação de Funções*”¹⁵ que permita definir, com pormenor, o perfil de cada cargo ou função em termos de tarefas que comporta, responsabilidades envolvidas, requisitos necessários ao seu desempenho e condições ambientais (de trabalho) em que é exercido. Só com base numa criteriosa descrição, análise, especificação e qualificação de funções para cada cargo, se poderá efectuar uma correcta avaliação do desempenho e do potencial dos indivíduos da organização (com reflexos no desenvolvimento de carreiras), bem como clarificar e definir as responsabilidades de cada posto de trabalho (com reflexos na estrutura organizativa onde se insere, a qual materializa a estratégia definida, tendo em vista o alcançar dos objectivos e o cumprimento da missão da organização).

A gestão de carreiras envolve: “*a identificação de perfis de carreira; a produção de informações que permitam a direcção e monitorização do progresso de grupos específicos; desenvolvimento de líderes; o apoiar o indivíduo a identificar os seus objectivos e a determinar o que deve fazer para os atingir*”.¹⁶

Surgem assim três elementos envolvidos na gestão das carreiras: o indivíduo, o gestor e a própria organização, cada um com responsabilidades diferentes.

O gestor de carreira deverá ser um especialista que terá por missão proporcionar informação específica relacionada com os cargos e ajudar os indivíduos a estabelecerem metas de carreira e a encontrar trajectórias apropriadas na organização ou mesmo fora dela.

¹³ AAVV, *Humanator*, op.cit.,pág285

¹⁴ *Estas metas relacionam-se com os objectivos individuais da pessoa e com as próprias aspirações de carreira, servindo como referência ao longo do percurso; a trajectória materializa o padrão sequencial de cargos/funções consubstanciados em cada uma das metas*

¹⁵ ver Anexo D, ANÁLISE E QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES

INDIVÍDUO	GESTOR	ORGANIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ aceitar ser o principal responsável pela sua carreira; ▪ procurar informação sobre a sua carreira; ▪ estabelecer objectivos e um plano de carreira; ▪ fazer uso das oportunidades de desenvolvimento; ▪ discutir com o gestor da carreira o seu plano de carreira; ▪ prosseguir um plano de carreira realista. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fornecer ao empregado informação atempada ao seu desempenho; ▪ fornecer propostas de cargos que possibilitem o desenvolvimento do empregado e apoiá-lo no seu desenvolvimento; ▪ discutir e apoiar o planeamento de carreira; ▪ apoiar o desenvolvimento individual e de carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ comunicar a missão , política(s) e procedimentos; ▪ garantir oportunidades de desenvolvimento; ▪ fornecer informação sobre perfis de carreira; ▪ oferecer uma gama variada de carreiras.

Fonte : Human Resource Management

No planeamento e na gestão de carreiras é fundamental que sejam consideradas determinadas preocupações,¹⁷ salientando-se as seguintes:

- capacidade de despertar “cobiça”, gerando motivações que promovam a obtenção dos recursos humanos;
- rejuvenescimento adequado da organização, através da pilotagem de um eficaz sistema de alimentação de quadros;
- formação concebida de uma forma sistemática, no sentido de uma qualificação crescente e adequada ao desempenho exigido;
- capacidade para gerir a manutenção dos recursos humanos da organização, num ambiente motivacional equilibrado, possibilitando:
 - oportunidades iguais a todos os elementos da organização;
 - um desempenho equilibrado de funções em termos temporais nos diferentes patamares hierárquicos;
 - criar e dinamizar o interesse pelo desenvolvimento profissional sistemático;
 - evitar a ocorrência de situações de bloqueamento ou de congestionamento de carreira;

¹⁶AAVV, *Human Resource Management* ; pág 266 , citado pelo Maj TM Martins, Um modelo de carreira dos oficiais do QP; TILD CEM 96/98

¹⁷ Barreiros dos Santos (Maj), Subsídios para uma Carreira-tipo do Oficial do QP do Exército, págs: 37;38, TILD-CEM 95/97, IAEM

- eventuais saídas da organização (com uma integração adequada ao mercado de trabalho) ou, em alternativa, carreiras horizontais com valorização das funções/cargos ou com compensações retributivas;
- um sistema de informação adequado, acessível a todos os membros da organização, por forma a que cada um possa perspectivar e gerir a sua própria carreira

O desenvolvimento de carreiras na organização supõe um ajustamento entre o planeamento de carreira por parte do indivíduo e a gestão de carreiras por parte da organização. Em termos práticos, isso é conseguido quando a organização procura ocupar os lugares na carreira com pessoas que façam seus os objectivos daquela (baseando-se em factores como a aptidão, mérito, formação profissional dirigida, antiguidade) e com indivíduos socializando¹⁸ o seu comportamento, ajustando-o aos objectivos da organização.

A carreira é materializada pela “*sequência dos vários postos de trabalho, cargos ou ocupações que um indivíduo ocupa ao longo da vida*”.¹⁹ Será uma sucessão de afectações a diferentes funções com responsabilidades bem definidas, as quais correspondem, desejavelmente, a uma evolução em termos de qualificação.

A carreira, num contexto organizacional, diz respeito a uma sequência das atitudes e comportamentos associados com experiências de trabalho relevantes

De uma forma geral, poderemos afirmar que as pessoas optam por carreiras de acordo com o seu tipo de personalidade, existindo uma relação afectiva entre determinados tipos de personalidade e as características ocupacionais desses indivíduos. As carreiras adequadas²⁰ incluem as características de desempenho, atitude, adaptabilidade e identidade. Estas características próprias das bem desenhadas carreiras individuais, contribuem para uma real eficiência, produção, qualidade, competitividade e desenvolvimento.

Importa salientar que a progressão na carreira não se faz unicamente através de movimentações verticais (subindo na hierarquia) mas também com movimentações laterais, onde o elemento da organização, no desempenho de diferentes funções, aumenta a visão global da mesma e adquire novas competências (carreira multifuncional).

¹⁸ ver Anexo C, OS PROCESSOS DE SOCIALIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

¹⁹ ENTWG/TT(EuroTraining Nato Training Working Group of Training Tecnology), op.cit.

²⁰ ver Anexo B, CARACTERÍSTICAS DAS CARREIRAS ADEQUADAS

A estruturação de uma carreira é um factor de primordial importância para a manutenção das pessoas tidas como mais capazes dentro da organização, mas também por forma a preparar estas para responder com eficiência e eficácia aos desafios do futuro.

Na estruturação de uma carreira terão de ser tidos em consideração os vários ambientes envolventes: o externo, o institucional e o interno.

Um ambiente externo complexo, turbulento e em evolução acelerada, impõe flexibilidade e planeamento interactivo. Por um lado, um ambiente institucional pouco flexível retira à organização capacidade de manobra e de planeamento provisional. Por outro lado, o ambiente institucional e o interno impõem à organização uma dimensão (Quadro de Pessoal) e um modo de fazer (Quadro Legal que delimita a sua actuação).

1.2 FUNDAMENTAÇÃO LEGAL AO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DOS OFICIAIS DOS QUADROS TÉCNICOS DO EXÉRCITO

O Desenvolvimento de Carreira dos Oficiais dos Quadros Técnicos do Exército assenta legalmente nas Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, no Estatuto dos Militares das Forças Armadas e no Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército.

1.2.1 Factores

As especificidades próprias que caracterizam a organização militar²¹, são de natureza funcional (a permanente disponibilidade para o serviço, a hierarquização de competências e responsabilidades e a restrição ao exercício de alguns direitos consagrados na Constituição portuguesa), de natureza moral (o espírito de missão, a honra e a dignidade) e outras, como a disciplina e o espírito de corpo. Das competências estabelecidas destaca-se, pela sua especificidade e importância, o exercício do Comando, o qual obriga a qualificações elevadas face à responsabilidade, natureza das tarefas e missões cometidas aos que o exercem, particularmente e no limite nas acções de combate.

Na estruturação de uma carreira militar intervêm factores²² de várias naturezas – endógenos e exógenos – alguns possuidores de especificidades que não encontram qualquer correspondência visível na sociedade civil. Entre outros, salientam-se os seguintes:

De natureza exógena:

- Política de Defesa Nacional prosseguida pelo Estado e suas mutações;
- Sistema de alianças e inimigos potenciais;
- Históricos, culturais, económicos, sociais e técnicos.

De natureza endógena:

- Condições de acesso aos diversos postos;
- Tempo de permanência nos postos;
- Sistema de selecção e avaliação;
- Critérios em que assentam o ensino e a formação militar.

²¹ Barreiros dos Santos (Maj), *op.cit.*, pág3 e 4

²² AAVV, *Carreiras Militares, condicionalismos actuais e futuros dos QP face à reorganização do Exército*, pág nº3, CSCD 95-96, IAEM

1.2.2 Condicionalismos

1.2.2.1 A estrutura organizacional

A gestão dos recursos humanos nas Forças Armadas em geral e no Exército em particular, assenta nas especificidades e características da organização militar e da condição militar. As Forças Armadas inserem-se na administração directa do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional, o qual tem como atribuições (entre outras), assegurar e fiscalizar a Administração nas Forças Armadas e, para o efeito, “ *definir, executar e coordenar as políticas dos recursos humanos materiais e financeiros* ”²³ através da Direcção Geral de Pessoal.

A gestão dos recursos humanos no Exército assenta numa estrutura hierarquizada compreendendo o Chefe do Estado Maior do Exército (CEME), VICE-CEME, o Estado Maior do Exército (EME) e o Comando do Pessoal. A Divisão de Pessoal do EME e o Comando do Pessoal são respectivamente, o principal órgão de planeamento dos recursos humanos e o órgão responsável pela obtenção, manutenção, aplicação e controlo, cabendo ao Comando da Instrução o seu desenvolvimento.

A definição de tarefas, de funções e de limites de actuação, de direitos e de deveres, de competências e de responsabilidades, encontra-se expressa na definição de cargos específicos. Está também definida a tipologia genérica da maioria das funções vitais na organização, encontrando-se expressa no Regulamento Geral do Serviço nas Unidades do Exército, que define ainda as metodologias genéricas a adoptar em cada área funcional.

1.2.2.2 Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM)²⁴

Esta lei estabelece as bases gerais a que obedecem o exercício dos direitos e o cumprimento dos deveres pelos militares dos QP em qualquer situação. Garante a todos os militares, nos termos fixados nas leis estatutárias respectivas, o direito à progressão na carreira cujo desenvolvimento se orienta pelos seguintes princípios básicos:

- *“relevância da valorização da formação militar;*
- *aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função de competências reveladas e de experiências (avaliação do desempenho);*

²³Lei orgânica do MDN / Dec Lei Nº47/93, Artº1º,nº2 e nº 12

²⁴Lei Nº11/89 de 1 de Junho

- *adaptação à inovação e transformação decorrentes do progresso científico, técnico e operacional;*
- *harmonização das aptidões e interesses individuais com os interesses das Forças Armadas”.*²⁵

Garante também a todos os militares o direito e o dever de receber formação inicial e permanente ao longo da carreira de acordo com o exercício das funções que lhe forem atribuídas com vista à sua valorização humana e profissional e ao avanço na carreira²⁶

1.2.2.3 Estatuto dos Militares das Forças Armadas(EMFAR)²⁷

O EMFAR que desenvolve as BGECEM e decorre da Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA)²⁸ e da Lei do Serviço Militar (LSM),²⁹ aplicando-se aos militares das Forças Armadas em qualquer situação e forma de prestação de serviço,³⁰ define a carreira militar como um “conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias que se concretizam em Quadros Especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si”³¹. Esta definição configura o Princípio da Hierarquia como uma relação de autoridade e subordinação entre militares e exprime-se pelo ordenamento dos postos intimamente relacionados com os cargos e funções tipo que lhes correspondem. Com base neste princípio estabeleceram-se as regras para o desenvolvimento das carreiras.

Quanto ao desenvolvimento da carreira, estabelece e define como princípios orientadores:

- “Primado da valorização militar – conducente à completa entrega à missão;
- Universalidade – aplicabilidade a todos os militares do Quadro Permanente (QP);
- Profissionalismo – com vista ao exercício das funções com eficiência;
- Igualdade de oportunidades – perspectivas de carreira semelhantes;
- Equilíbrio – coerência na gestão;
- Flexibilidade – adaptação à inovação face à evolução e mudança com emprego do pessoal;

²⁵ Artº nº11 das BGECEM

²⁶ Artº nº12 das BGECEM

²⁷ Dec Lei Nº 236/99 de 25 de Junho

²⁸ Lei Nº 18/95 de 13 de Julho

²⁹ Lei Nº 174/99 de 21 de Setembro

³⁰ Artº nº1º e nº2º do EMFAR

³¹ Artº nº27 do EMFAR

- *Mobilidade – compatibilização entre os interesses organizacionais e individuais;*
- *Credibilidade – transparência de métodos e critérios a aplicar”.*³²

O desenvolvimento da carreira militar traduz-se, em cada categoria³³, na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respectivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais da organização, devendo possibilitar uma permanência significativa e um desempenho eficaz nos diferentes postos. Está todavia condicionado³⁴ às necessidades de cada Quadro Especial³⁵ e aos mecanismos reguladores estabelecidos estatutariamente.

A progressão na carreira é um direito³⁶ que assiste a qualquer militar, condicionado pelas aptidões, competência profissional e tempo de serviço que possui, de acordo com as modalidades de promoção e as vagas existentes no seu Quadro Especial.

As necessidades de cada Quadro Especial deverão ser determinadas e corresponder, em cada carreira e posto, ao somatório dos lugares orgânicos fixados pelas unidades, estabelecimentos e órgãos que constituem o Exército reflectidas nos Quadros Orgânicos de Pessoal (QOPess).

Os mecanismos reguladores de carreira, estabelecidos no EMFAR, destinam-se a permitir satisfazer as expectativas individuais e a assegurar um adequado equilíbrio da estrutura do pessoal do Exército. Visam atingir os seguintes objectivos individuais³⁷:

- *“Redimensionar as carreiras, tendo por base as necessidades estruturais do Exército, nos diversos postos, evitando a ocorrência de disfunções/distorções susceptíveis de afectar os quantitativos estipulados nos Quadros de Pessoal;*
- *Evitar um desenvolvimento não harmonioso, ou potencialmente desigual, entre os diversos Quadros Especiais por forma a eliminar, ou no mínimo atenuar a criação de injustiças relativas potenciadoras de desmotivação individual;*
- *Assegurar a renovação dos Quadros através do estabelecimento de regras capazes de assegurar um fluxo contínuo e equilibrado de acesso aos diferentes postos.”*

³² Artº nº126 do EMFAR

³³ Artº nº127 do EMFAR

³⁴ Artº nº128 do EMFAR

³⁵ Artº nº165 do EMFAR

³⁶ Artº nº116 e nº25 alínea a) do EMFAR

Os mecanismos reguladores estabelecidos no EMFAR são os seguintes:

- Limite de idade de passagem à reserva³⁸ : para oficiais cuja formação de base é um bacharelato ou equivalente estabelece, para Coronel 60 anos, Tenente Coronel 59 anos e restantes postos 58 anos;
- Tempos máximos nos postos³⁹: transita para a situação de reserva o militar no activo que no respectivo posto complete 8 anos de permanência em Coronel, ou Tenente Coronel nos casos em que estes postos sejam os mais elevados nos respectivos Quadros Especiais (QEsp);
- Exclusões da promoção⁴⁰:
 - Por falta de mérito⁴¹

“ o militar que num mesmo posto em 2 anos seguidos ou interpolados não satisfaça qualquer das três primeiras condições gerais (Artºnº16, do EMFAR) de promoção é definitivamente excluído da promoção ”.
 - Por limite do número de ultrapassagens nas promoções por escolha⁴²:

Tenente Coronel: 3 anos seguidos ou interpolados na promoção a Coronel;

Capitão: 4 anos seguidos ou interpolados na promoção a Major.
- Tempos mínimos de permanência em cada posto⁴³:

Alferes – 1 ano; Tenente – 4 anos; Capitão – 6 anos ; Major – 4 anos;

Tenente Coronel – 4 anos; Tempo mínimo global até Coronel – 22anos.
- Passagem à reserva por declaração do próprio⁴⁴: após completar 36 anos de serviço ou 55 anos de idade.

³⁷ Cor José Martins, cit ., *Desenvolvimento de Carreiras dos Militares dos QP Enquadramento Estatutário*, pág 11 TILD, CSCD 96-97, IAEM

³⁸ Artº nº154, alínea b) do EMFAR, Quando o militar passa à reserva abre vaga no respectivo posto e categoria do Quadro Especial a que pertence possibilitando uma promoção de um militar no activo desse Quadro Especial

³⁹ Artº 155 do EMFAR, Encontram-se em vigor medidas transitórias (consagradas no Artº nº 3º, disposições comuns do EMFAR), referindo que em 2001 os militares que completem ou venham a completar os 8 anos devem ser acrescidos de 4 anos; em 2002 os militares que completem ou venham a completar os 8 anos devem ser acrescidos de 2 anos

⁴⁰ Artº 155,nº2 do EMFAR, Transita para a situação de reserva o militar que seja excluído da promoção ao posto imediato:

⁴¹ nos termos do nº2 do Artº nº186 do EMFAR

⁴² nos termos do Artºnº190 do EMFAR

⁴³ nos termos do Artºnº218, do EMFAR

- Avaliação do Mérito⁴⁵: este instrumento de gestão de carreiras à disposição da organização militar tem particular significado nas promoções por escolha, as quais visam a selecção dos mais aptos no respectivo posto e que se revelem com maiores competências para o desempenho de funções e cargos inerentes ao posto imediato, o que deve pressupor melhores índices de realização, desempenho e formação.

O EMFAR estabelece⁴⁶ que o Quadro Especial de Oficiais (QEO), o Quadro do Serviço Geral do Exército (SGE) o Quadro do Serviço Postal Militar (SPM), o Quadro Técnico de Secretariado (QTS), o Quadro do Serviço Geral Pára-quedista (SGPQ) e o Quadro de Enfermeiros Pára-quedistas (ENFPQ) se mantêm em progressiva extinção por continuação do cancelamento de admissões sendo aplicável o seguinte:

- Aos oficiais que integram o QEO, o disposto no Dec Lei N° 296/84 de 31 de Agosto;
- Aos oficiais dos Quadros do SGE e do SPM, o disposto no EMFAR para a carreira cuja formação de base seja bacharelato;
- Aos oficiais do QTS,⁴⁷ o disposto no n°3, 4 e 5 do Art°19 nas disposições comuns do EMFAR.
- Aos oficiais dos Quadros do SGPQ e do ENFPQ as disposições previstas no EMFAR.

O EMFAR define que os oficiais do QP dos Quadros Técnicos do Exército são os que obtêm o bacharelato na Escola Superior Politécnica do Exército (ESPE) e aí completem o respectivo curso ou tirocínio para oficial sendo distribuídos pelos seguintes Quadros Especiais e postos,⁴⁸ de acordo com as necessidades orgânicas do Ramo:

⁴⁴ nos termos da Art°n°153, alínea c) do EMFAR

⁴⁵ nos termos do Art° n°80 e 201 do EMFAR

⁴⁶ nos termos dos Art° n°19 e n°22 das Disposições Comuns do EMFAR

⁴⁷ Através do despacho N°16293/99 (2ª série) o CEME definiu os quantitativos de capitães a promover ao posto imediato e a data da respectiva antiguidade: 1999 – 20 com antiguidade referida a 26Jun99; 2000 – 20 com antiguidade a 01Jan2000; 2001 – 19 com antiguidade referida a 01Jan2001. Ficam na situação de supranumerários até que acedam ao posto imediato

⁴⁸ nos termos do n°1 alínea c) do Art°236 , do n°4 do Art°237 e do n°6 do Art°130 do EMFAR

Quadro Especial	Postos
Técnico Exploração de Transmissões – TEXPTM	Coronel
Técnico Manutenção de Transmissões- TMANTM	Tenente Coronel
Técnico Manutenção de Material – TMANMAT	Major
Técnico de Pessoal e Secretariado – TPESSECR	Capitão
Técnico Transportes - TTRANS	Tenente
Técnico de Enfermagem Diagnóstico e Terapêutica - TEDT	Alferes
Chefe de Banda de Música - CBMUS	Tenente Coronel
	Major
	Capitão
	Tenente
	Alferes

A carreira dos oficiais cuja formação de base é um bacharelato destina-se ao exercício de funções de Comando, Direcção ou Chefia, Estado Maior e Execução que requeiram conhecimentos de natureza técnica e especialização previstos nos regulamentos e na estrutura orgânica dos comandos, forças, unidades serviços e outros organismos do Exército, de acordo com os respectivos postos e Quadros Especiais, bem como na estrutura de outros organismos e departamentos nacionais e internacionais exteriores ao Exército.⁴⁹

O EMFAR garante a todo o militar do QP o direito de receber formação permanente adequada às especificidades do respectivo Quadro Especial, visando a obtenção ou actualização de conhecimentos técnico-militares necessários ao exercício das funções que lhe possam a vir a ser cometidas⁵⁰.

1.2.2.4 Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME)⁵¹

O Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (SAMME) implementado pelo RAMME é concretizado em termos de produto final na Folha de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (FAMME), a qual expressa de forma quantificada o mérito absoluto e relativo entre os militares do QP que estão em condições de serem promovidos por escolha. Constituem bases do SAMME a formação, a avaliação individual, o registo disciplinar, a antiguidade no posto e a aptidão física, as quais dispõem de coeficientes pré definidos.

⁴⁹ nos termos do nº 5 e 6 do Artº130 e do Artº238 do EMFAR

⁵⁰ Artº117 do EMFAR

⁵¹ RAMME, aprovado pela Portaria 361-A/91 de 30 OUT do MDN

1.2.2.5 Dimensionamento de Quadros

1.2.2.5.1 Quadros de Pessoal do Exército

Os efectivos dos Quadros Permanentes dos Ramos das Forças Armadas , nas situações de activo e de reserva na efectividade de serviço, são fixados para cada Ramo, respectivamente, por Decreto lei e por portaria do Ministro da defesa Nacional (MDN), sob proposta de Conselho de Chefes de Estados Maior (CCEM).⁵²

O Decreto-Lei N°202/93 de 3 de Junho fixa os Quadros de Pessoal dos Ramos das Forças Armadas em vigor a partir de 1 de Janeiro de 96 tendo em conta as suas necessidades face à componente operacional do sistema de forças nacional estabelecido, às missões que lhe estão confiadas e ao conteúdo das leis orgânicas aprovadas no âmbito do MDN. Na categoria de oficiais e para o Exército estabelece o seguinte:

Postos	Efectivo
Coronel	161
Tenente Coronel	398
Major	530
Capitães e Subalternos	1827
total	2916

1.2.2.5.2 Quadros de Pessoal Fora do Exército

Os efectivos dos Quadros Permanentes das Forças Armadas nas situações de activo e de reserva na efectividade de serviço que se destinam ao desempenho de cargos militares da estrutura orgânica das Forças Armadas fora do respectivo Ramo são fixados respectivamente por Dec-Lei e por portaria do MDN sob proposta do CCEM.⁵³

Os efectivos dos Quadros Permanentes das Forças Armadas, nas situações de activo e de reserva na efectividade de serviço, autorizados a desempenhar cargos fora da estrutura orgânica das Forças Armadas, são fixados em Dec-Lei, ouvido o CCEM.⁵⁴

O Despacho N° 9875/97 (2ª série) do MDN fixa os efectivos dos QP, nas situações de activo em comissão normal e de reserva na efectividade de serviço, destinados ao desempenho de cargos e funções fora dos Ramos das Forças Armadas (na estrutura orgânica das FA e fora dessa estrutura). Os quadros seguintes incluem os efectivos de todos os oficiais.

⁵² N° 2 do Artº 42 do o EMFAR

	NA ESTRUTURA ORGÂNICA DAS FORÇAS ARMADAS			
	EXÉRCITO		QUALQUER RAMO	
	ACTIVO	RESERVA	ACTIVO	RESERVA
CORONEL	7	2	3	-
TCORONEL / MAJOR	31	4	10	3
CAPITÃO / SUBAL	16	4	8	1
total	54	10	21	4

	FORA DA ESTRUTURA ORGÂNICA DAS FORÇAS ARMADAS			
	EXÉRCITO		QUALQUER RAMO	
	ACTIVO	RESERVA	ACTIVO	RESERVA
CORONEL	38	24	25	56
TCORONEL / MAJOR	101	11	74	58
CAPITÃO / SUBAL	8	1	39	36
total	147	36	138	150

1.2.2.5.3 Quadros Especiais no Exército (QEsp)

Os Quadros Especiais são criados e extintos por Dec-Lei, sob proposta do CEME, sendo os seus efectivos aprovados anualmente por despacho do CEME ouvido o Conselho Superior do Exército.⁵⁵

O Despacho N° 4969/99 (2ª série) do CEME fixa os efectivos por postos e Quadros Especiais a vigorar no Exército no ano de 1999. A tabela seguinte identifica os efectivos dos oficiais dos Quadros Técnicos fixados por aquele Despacho.

QUADROS ESPECIAIS	CORONEL	TCORONEL	MAJOR	CAP/SUB	SOMA
TEDT	0	0	0	4	4
CBM	0	1	1	7	9
EXPTM	0	1	0	34	35
MANTM	0	3	14	53	70
MANMAT	0	2	11	82	95
PESSECR	0	0	0	23	23
SGE	0	2	39	245	286
SPM	0	0	0	0	0
QEO	0	14	0	0	14
QTS	0	0	38	50	88
SGPQ	0	3	19	26	48
ENFPQ	0	0	0	2	2
Total	0	26	122	526	674

⁵³ N°3 do Artº 42 do EMFAR

⁵⁴ N°4 do ARTº42 do EMFAR

⁵⁵ nos termos do n°3 do Artº n° 165 do EMFAR

1.2.2.5.4 Projecção de Quadros Especiais no Exército com base nos Quadros Orgânicos de pessoal

Tendo como condicionamento não ultrapassar os efectivos referidos no Decreto-Lei N°202/93, e tendo também como referencial os QOPess das diferentes UU/EE/OO aprovados pelo CEME, os quais materializam as necessidades de desempenho no âmbito do Ramo, foi elaborada uma projecção de QEsp (Anexo E – PROJECCÃO DOS QESP ELABORADOS A PARTIR DOS QOPESS). Desta projecção é possível obter as necessidades do Exército em oficiais dos Quadros Técnicos do QP, os quais totalizam 807 no Exército e 42 fora do Ramo, num total de 849 oficiais.

CAPÍTULO 2 – ANÁLISE DA ACTUAL SITUAÇÃO DA CARREIRA DOS OFICIAIS DOS QUADROS TÉCNICOS DO EXÉRCITO

2.1 Metodologia de análise

A análise da actual situação da carreira dos oficiais dos Quadros Técnicos do Exército, destina-se a identificar para cada um dos Quadros Especiais as perspectivas de carreira e os possíveis bloqueamentos ou estrangulamentos ao seu desenvolvimento, bem como as medidas a adoptar no sentido do seu desenvolvimento harmonioso, tendo em conta o actual dimensionamento dos Quadros de Pessoal aprovados pelo Ministro da Defesa Nacional e os condicionamentos impostos pelo Quadro Legal vigente. Serão ainda analisadas outras medidas de carácter mais geral decorrentes da moderna gestão dos recursos humanos e, a sua eventual adopção pela Instituição na gestão de carreiras dos QP.

Assim, será elaborada uma perspectiva de carreira para os actuais efectivos existentes nos diversos Quadros Especiais até ao ano 2016 com base nos seguintes pressupostos:

- Mantém-se o actual limite de idade de passagem à reserva para os diferentes postos;
- Mantém-se o actual efectivo autorizado nos diversos Quadros Especiais, nos diferentes postos, bem como o actual efectivo autorizado para fora do Ramo.

Será ainda elaborada uma perspectiva de carreira para os oficiais dos novos Quadros Técnicos do Exército, oriundos da ESPE, tendo em consideração:

- as necessidades estruturais e organizacionais do Exército e as decorrentes necessidades de alimentação de Quadros Especiais;
- o desenvolvimento harmonioso de carreira.

2.2 Existências em Oficiais dos Quadros Técnicos do Exército

De acordo com elementos fornecidos pelo Gabinete de Apoio da Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal (DAMP), em 06Set99 era a seguinte relação entre necessidades e existências (Ramo e fora do Ramo):

	TEN/CAP				MAJOR			TEN COR			CORONEL			Exi Tot
	Quadr	Exist TEN	Exist CAP	Difer	Quadro	Exist	Difer	Quadro	Exist	Difer	Quadro	Exist	Difer	
TEDT	4	-	-	-4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CBM	7	2	3	-2	1	2	+1	1	1	-	-	-	-	8
EXPTM	34	4	20	-10	-	-	-	1	2	+1	-	-	-	26
MANTM	53	7	31	-16	14	17	+3	3	6	+3	-	-	-	61
MANMAT	82	13	44	-25	11	14	+3	2	6	+4	-	-	-	77
PESSCR	23	-	-	-23	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SGE	245	46	197	-2	39	72	+33	2	5	+3	-	-	-	320
SPM	-	-	-	-	-	1	+1	-	-	-	-	-	-	1
QEO	-	-	-	-	-	1	+1	14	22	+8	-	2	+2	25
QTS	50	-	44	-6	38	88	+50	-	-	-	-	-	-	132
SGPQ	26	1	25	-	19	23	+4	3	4	+1	-	-	-	53
ENFPQ	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
total	526	73	366	-88	122	218	+96	26	46	+20	-	2	+2	705

2.3 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO NO QUADRO ESPECIAL DO SERVIÇO GERAL DO EXÉRCITO (SGE)

Situação dos efectivos fora do Quadro:

	TEN	CAP	MAJ	TCOR	
Adido ao quadro	3	9	12	3	
Supranumerário	-	-	18	-	
Deficiente das FA	-	-	3	-	
total	3	9	33	3	48

Diferencial entre os efectivos autorizados e os existentes:

CAP/SUBAL	MAJOR	TENCORONEL	CORONEL
(245-243)+(9+3) =+14	(39-72)+15= -18	(2-5)+3=0	0

Da comparação entre os efectivos autorizados com os existentes, verifica-se que estes coincidem, excepto nos postos de Capitão/Subalerno onde se verificam 14 vagas por

preencher e no posto de Major onde se verifica um excesso de 18 oficiais (encontram-se na situação de supranumerário), relativamente aos quadros aprovados.

Tempos de permanência nos actuais postos:

	TEN	CAP	MAJ	TCOR
0<1ano	-	32	14	2
1	-	33	13	-
2	4	34	19	2
3	42	38	17	-
4		-	9	-
5		59	-	1
6		-	-	-
7		1	-	-

Considerando neste universo de oficiais, os actuais tempos de permanência nos postos e a satisfação das condições gerais e especiais de promoção previstas no EMFAR, constatamos o seguinte:

TENENTES:

- Serão promovidos a Capitão em 01Out99, 42 Tenentes por atingirem o tempo mínimo no posto. Não se prevê que se verifiquem problemas neste caso em virtude do Quadro Especial dispor de vagas suficientes.

CAPITÃES:

- Tem condições de ser imediatamente promovido 1 Capitão por já ter atingido o tempo mínimo de permanência no posto;
- em 01Ago2000, 59 capitães passarão a ter esta condição especial de promoção;
- em 01Out2001/2/3/4, respectivamente, 38, 34, 33 e 32 capitães passarão a ter esta condição especial de promoção.

Verificamos, no entanto, a não existência de quaisquer vagas no posto de Major neste Quadro Especial.

MAJORES:

- Têm condições de serem imediatamente promovidos a Tenente Coronel 9 Majores por já terem atingido o tempo mínimo de permanência no posto;
- em 01Nov99, 5 Majores passarão a ter esta condição especial de promoção;

- em 01Jan2000 1 Major, passará a ter esta condição especial de promoção;
- em 10Ago2000, 11 Majores passarão a ter esta condição especial de promoção;
- em 10Ago2001, 19 Majores passarão a ter esta condição especial de promoção;
- em 04Abr2002, 1 Major passará a ter esta condição especial de promoção;
- em 01 Set2002, 12 Majores passará a ter esta condição especial de promoção;
- em 01Jan2003, 14 Majores passarão a ter esta condição especial de promoção.

Verificamos, no entanto, a não existência de quaisquer vagas de Tenente Coronel neste Quadro Especial.

Previsões de passagem à reserva:

IDADES DOS EFECTIVOS EXISTENTES NOS ACTUAIS POSTOS																											
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58		
TEN	1	-	1	5	7	11	10	5	4	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
CAP	-	-	3	8	9	18	48	51	26	11	10	8	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
MAJ	-	-	-	-	-	-	-	2	6	8	7	8	13	7	4	3	1	-	3	1	1	2	3	2	1		
TC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	1	-	1		

Fonte: DAMP/ComdPessoal

Considerando os limites de idade de passagem à reserva consagrados no EMFAR, face às idades dos oficiais o ritmo de passagens à reserva, até ao ano 2016, será o seguinte:

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
TC	-	1	-	1	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MAJ	1	2	3	2	1	1	3	-	1	3	4	7	13	8	7	8	6	2
CAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4	8	10	11	26	51
TEN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	4	5

Expectativas de promoção:

Caso se verificasse a permanência de vagas nos diferentes postos neste Quadro Especial, as expectativas de promoção seriam as seguintes :

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
TC	14	12	19	13	14													
MAJ	1	59	38	34	33	32	42	4										
CAP	42	4																

Com base nos pressupostos assumidos, face às existências e ao ritmo de passagens à reserva, prevê-se que fiquem por promover, em consequência de falta de vaga no Quadro Especial, os seguintes efectivos:

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
MAJ	13	22	38	48	61	58	54	54	54	51	47	40	28	20	15	16	23	27
CAP	1	60	98	132	165	197	239	243	243	243	239	231	215	198	179	161	124	66

Prevê-se que sejam promovidos por existência de vaga no Quadro Especial, até 2016, com base nos pressupostos, os seguintes oficiais:

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
a TC	-	1	-	1	-	2	1	-	-	1	1	1	1	2	2	-	2	2
a MAJ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	7	12	8	9	6	7	2
a CAP	42	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Análise:

Não haverá problemas nas promoções a Capitão, ocorrendo as mesmas de acordo com o previsto;

Verificar-se-á um bloqueamento nas promoções a Major até ao ano 2008 por falta de vagas; até ao ano 2016, dos 243 Capitães, serão promovidos 55 (22,63%) a Major e 4 (7,27%) destes a Tenente Coronel; passam à reserva no mesmo período 122 Capitães (50,20%);

Verificar-se-á um bloqueamento na promoção a Tenente Coronel em 1999, 2001/3/6/7/14 e um estrangulamento nos restantes anos; dos actuais 72 Majores só 13 (18,05%) serão promovidos a Tenente Coronel, passando os restantes 59 (81,94%) à reserva por limite de idade.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO NOS QUADROS ESPECIAIS DE SGPQ, MANMAT, MANTM E EXPTM

Por razões de espaço e para não tornar fastidiosa a apresentação em detalhe da caracterização da situação nos diversos Quadros Especiais e da sua perspectiva evolutiva em termos de desenvolvimento de carreira até 2016, optámos por ilustrar o “corpo” do trabalho com o Quadro Especial do SGE, por ser o mais representativo face aos demais, remetendo estes QEsp para anexo.

Anexo G – CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO NOS QUADROS ESPECIAIS DE SGPQ, MANMAT, MANTM E EXPTM

2.5 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO NOS QUADROS ESPECIAIS DE CBM, SPM, ENFPQ, QEO E QTS.

Face ao reduzido número de oficiais existentes nos Quadros Especiais de CBM, SPM e ENFPQ e ao facto de os dois últimos se encontrarem em extinção por cancelamento de admissões, torna-se irrelevante uma análise de maior pormenor.

Relativamente ao Quadro Especial de Oficiais (QEO), em virtude do mesmo dispor de reduzido número de oficiais e destes terem atingido quase na totalidade o topo da respectiva carreira (são todos oficiais superiores, dos quais, 1 Major, 22 Tenentes-coronéis e 2 Coronéis), de disporem de idade elevada (este Quadro Especial será extinto dentro de o mais tardar 6 anos) e também pelo facto deste Quadro Especial se encontrar em extinção por cancelamento de admissões torna-se irrelevante uma análise de maior pormenor.

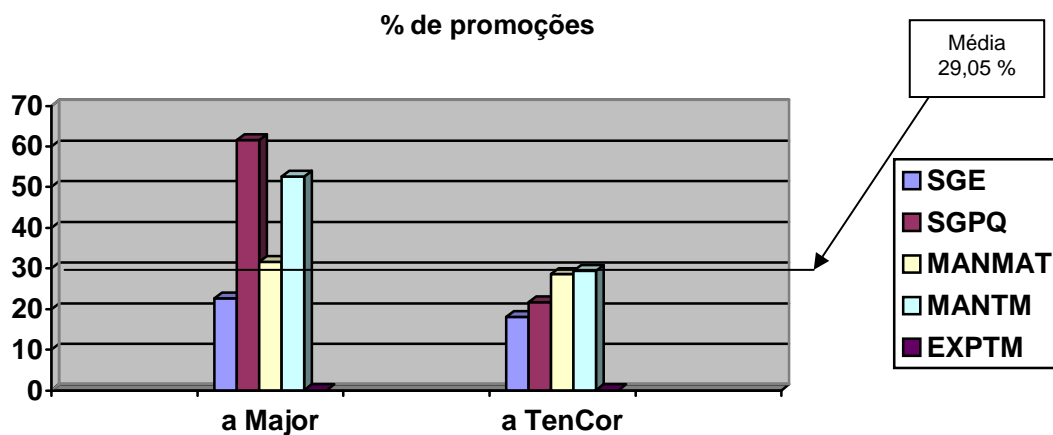
Relativamente ao Quadro Técnico de Secretariado (QTS), de acordo com o disposto nos n.º 3, 4 e 5 do art.º 19º nas disposições comuns do EMFAR e de acordo com o despacho N.º 16293/99 (2ª série), o CEME, definiu os quantitativos de Capitães a promover ao posto imediato e a data da respectiva antiguidade, ficando os mesmos na situação de supranumerário até que acedam ao posto imediato: em 1999, 20 Capitães com antiguidade referida a 26Jun99; em 2000, 20 Capitães com antiguidade referida a 01Jan2000; em 2001, 19 Capitães com antiguidade referida a 01Jan2001. Pelo anteriormente referido e também pelo facto deste Quadro Especial se encontrar em extinção por cancelamento de admissões, torna-se irrelevante a análise do mesmo.

2.6 ANÁLISE

O quadro seguinte apresenta, em resumo, a perspectiva de carreira, até ao ano 2016, dos actuais oficiais dos Quadros Técnicos do Exército, de entre os Quadros Especiais que considerámos relevantes para a análise que pretendemos fazer, com base nos pressupostos assumidos anteriormente.

QUADRO ESPECIAL	PERSPECTIVA DE CARREIRA DOS ACTUAIS OFICIAIS DOS QUADROS TÉCNICOS DO EXÉRCITO ATÉ AO ANO 2016 (COM BASE NOS PRESSUPOSTOS LEVANTADOS)		
	TENENTES	CAPITÃES	MAJORES
SGE	Existências - 46 A promover - 100% (1)	Existências - 197+46 = 243 A promover - 22,63% (55, destes 4 a TenCor) Mantêm-se no posto - 27,16% (66) A passar à reserva - 50,20% (122)	Existências - 72 A promover - 18,05% (13) A passar à reserva - 81,94% (59)
SGPQ	Existências - 1 A promover - 100% (1)	Existências - 25+1 = 26 A promover - 61,53% (16) Mantêm-se no posto - 3,84% (1) A passar à reserva - 34,61% (9)	Existências - 23 A promover - 21,73% (5) Mantêm-se no posto - 13,04% (3) A passar à reserva - 65,21% (15)
MANMAT	Existências -13 A promover - 100% (13)	Existências - 44+13 = 57 A promover - 31,57% (18, destes 3 a TenCor) Mantêm-se no posto - 21,05% (12) A passar à reserva - 47,36% (27)	Existências - 14 A promover - 28,57% (4) A passar à reserva - 71,42% (10)
MANTM	Existências -7 A promover - 100% (7)	Existências - 31+7 = 38 A promover - 52,63% (20, destes 5 a TenCor) Mantêm-se no posto - 18,42% (7) A passar à reserva - 28,94% (11)	Existências - 17 A promover - 29,41% (5) A passar à reserva - 70,58% (12)
EXPTM	Existências -4 A promover - 100% (4)	Existências - 20+4 = 24 A promover - 0% Mantêm-se no posto - 33,33% (8) A passar à reserva - 66,66% (16)	Existências - 0

O gráfico seguinte, resulta do quadro anterior, expressando desta forma a previsível percentagem de promoções aos postos de Major e TenCor, nestes QEsp, até ao não 2016.



Da comparação entre os efectivos autorizados e os existentes nos diversos Quadros Especiais e, da análise do quadro (com a respectiva representação gráfica), ressaltam 3 grandes problemas ou disfunções:

- zona dos Cap/Sub – falta de oficiais nestes postos;
- zona dos Majores – estrangulamento no acesso a este posto;
- zona dos Tenentes Coronéis – estrangulamento no acesso a este posto.

Relativamente à base da pirâmide onde existe falta de Cap/Sub, a solução para satisfazer as necessidades do Exército (efectivos autorizados), por um lado e conseguir um harmonioso desenvolvimento de carreira sem estrangulamentos ou bloqueamentos inaceitáveis, por outro, poderá passar pelo recurso a oficiais em RV/RC, os quais poderiam vir a desempenhar funções até ao posto de Capitão em determinadas condições. Esta modalidade, que teria de ser bem ponderada em termos legislativos, possibilitaria que, sem mexer no número máximo de anos permitidos nas fileiras em RC, os oficiais ao abrigo deste regime pudessem estar 2 anos no posto de Capitão.

O estrangulamento que se verifica no acesso ao posto de Major, materializa, na prática, o limite máximo na carreira para a grande maioria dos Oficiais dos Quadros Técnicos do Exército, ou seja Capitão. Verificamos, no entanto, que este estrangulamento não ocorre em todos os QEsp de igual forma, verificando-se, no caso do QEsp EXPTM, a inexistência de qualquer promoção em virtude de não haver qualquer efectivo autorizado no respectivo QEsp. Por outro lado, o SGE apresenta uma reduzida taxa de promoções (22,63%) quando comparada por exemplo com o SGPQ (61,53%) ou com a média dos QEsp em análise (42,08%, na promoção a Major, não considerando o QEsp EXPTM). O QEsp de MANTM, também apresenta uma elevada percentagem de promoções a Major (52,63%), traduzindo-se na segunda melhor, imediatamente a seguir à verificada no QEsp do SGPQ. Relativamente ao QEsp de MANMAT, constatamos que a percentagem de promoções que se perspectiva ao posto de Major (31,57%), se aproxima da média verificada nos QEsp em análise (33,67%, na promoção a Major, considerando todos os QEsp).

O estrangulamento que se verifica no acesso ao posto de Tenente-coronel, materializa o acesso em termos práticos (do ponto de vista legal podem atingir o posto de Coronel), ao topo de carreira nestes QEsp, apresentando contudo e novamente uma diferente taxa de promoção nos diferentes QEsp. No QEsp EXPTM verificamos a inexistência de qualquer promoção em virtude de não haver qualquer efectivo autorizado nesse QEsp no posto de Major. No SGE

verificamos a mais baixa taxa de promoções (18,05%) quando comparada com os restantes QEsp em análise. Nos QEsp de MANTM e MANMAT, verificamos as mais elevadas taxas de promoção a Tenente-coronel, (respectivamente, 29,41%, e 28,57%), situando-se ambas, acima da média dos QEsp em análise (24,44%, na promoção a Tenente-coronel, não considerando o QEsp de EXPTM). Contrariamente ao verificado na promoção a Major, em que assumia a taxa de promoções mais elevada, o QEsp de SGPQ, apresenta uma taxa de promoção a Tenente-coronel (21,73%) próximo da média verificada para este posto (24,44%).

A média apurada na percentagem de promoções é de 29,05% (considerando as promoções a Major e Tenente-coronel em todos os QEsp em análise).

Esta perspectiva de carreira, apurada para cada um dos QEsp em análise, poderá ser melhorada, desde que se venham a verificar situações tais como: passagens à situação de reserva a pedido dos oficiais; abates ao Quadro por motivo de outras situações (morte, acidente, etc); aumento de efectivos autorizados a prestar serviço fora do Ramo; aumento dos efectivos autorizados nos respectivos QEsp.

Poderá ser mais limitadora, se diminuïrem os efectivos autorizados a prestar serviço fora do Ramo e/ou diminuïrem os efectivos autorizados nos respectivos QEsp.

Quais as formas de contornar os bloqueamentos e estrangulamentos encontrados?

1. Afectar maior percentagem das vagas gerais aprovadas para estes Quadros Especiais, nos postos de Major e Tenente-coronel, em particular para os que apresentam taxas de promoção significativamente inferiores, à média apurada nos respectivos postos.
2. Prever nos QOPess a afectação de mais lugares de atribuição directa a Tenente-coronel, fortalecendo assim o vértice da pirâmide, bem como equacionar a hipótese de criar uma vaga para Coronel nos diversos QEsp, passando esta a ser ocupada pelo oficial mais antigo do respectivo quadro, o qual assumiria, em acumulação com o cargo desempenhado (ex: Inspector do serviço, Director do curso na ESPE ou outro a designar) funções de Director do seu QEsp. A título de exemplo apontamos algumas soluções para o QEsp do SGE por ser o mais representativo:
 - a) Considerar a possibilidade do cargo actualmente previsto para Tenente-coronel de qualquer A/S, de Subchefe dos centros de recrutamento, passar a ser desempenhado por Tenente-coronel do SGE/PESSCR, face à preparação específica destes oficiais (formação) versus requisitos para o desempenho do cargo;

- b) Considerar a possibilidade do cargo de Chefe da Repartição Geral da DAMP actualmente previsto para Tenente-coronel de qualquer A/S, passar a ser desempenhado por Tenente-coronel do SGE/PESSCR, pelos mesmos motivos anteriormente referidos;
- c) O actual QOPess do Exército só afecta directamente uma vaga para Tenente-coronel do SGE no Arquivo Geral do Exército, todavia, pelos mesmos motivos, outros órgãos, tanto no Ramo (exemplo–Batalhão de Adidos) como fora dele (exemplo - IASFA) poderiam prever lugares de atribuição directa para Tenente-coronel do SGE/PESSCR.
3. Aumentar o número de efectivos fora do Exército (situação de Adido ao Quadro) nos postos de maior incidência de estrangulamentos, atribuindo prioritariamente a afectação desses lugares a pessoal no activo, em detrimento de oficiais na reserva, na efectividade de serviço.
4. Fomentar saídas da Instituição, através da criação de um sistema de incentivos suficientemente apelativo ou possibilitar a saída voluntária dos oficiais cuja perspectiva de carreira se encontre bloqueada.
5. Realizar transferências de QEsp.
6. Recorrer em alternativa a carreiras horizontais, nomeando-os para grupos de trabalho que os motivem na sua área técnica (ex: formadores, supervisores ou auditores), mas com um aumento correspondente de regalias.

Estas medidas poderão ser consideradas de uma forma isolada ou integradas entre si.

Quais as implicações destas medidas?

- Permitem o desbloqueamento de maior número de vagas nos postos de Major e Tenente-coronel, aumentando assim a progressão na carreira de maior número de oficiais nestes QEsp;
- Contribuem para aumentar a motivação e a taxa de desempenho nos respectivos cargos, com reflexos na consecução dos objectivos da Instituição;
- As medidas apontadas em 1, 2 e 3 afectam a carreira dos oficiais oriundos da Academia Militar;

- A medida apontada em 4, obriga a incentivos aliciantes e superiores ao estabelecido no actual EMFAR.
- A medida apontada em 5, não se nos afigura indicada para a organização, uma vez que:
 - os diversos QEsp apresentam problemas de estrangulamento nos mesmos postos;
 - é necessária formação específica para ingressar noutro QEsp;
 - a idade da grande maioria destes oficiais e o tempo de formação exigido assim o desaconselha;
 - não se torna rentável para a organização um volume de investimento em tempo e em recursos financeiros, nestas condições.

Em termos genéricos, perante estas perspectivas de carreira em que muitos oficiais vão ficar retidos longos anos nos postos de Capitão e Major e onde muitos deles nem sequer serão promovidos e passarão à reserva, é previsível que em consequência, aumente a desmotivação, baixe a taxa de desempenho nos respectivos cargos, se frustrem as expectativas individuais quanto ao futuro e sejam criadas condições para a instalação de um clima de instabilidade, que poderão potenciar tensões internas com impacto directo no alcançar da eficiência e eficácia com os RH disponíveis.

Por outro lado o síndrome da “obsessão pela promoção” poderá condicionar a vida de cada um, na medida em este será tentado a fazer o trabalho que dê visibilidade e projecção, tendo em vista: a obtenção de melhores informações no sentido de aumentar as hipótese da promoção; o acesso a melhores benefícios financeiros; o aumento do estatuto social; a colocação num cargo que ofereça melhores regalias; o evitar colocações forçadas em funções ou cargos não especialmente adequados à sua formação de base ou em U/E/O fora da sua Guarnição Militar de Preferência.

De igual modo, esta situação, vivida em paralelo com o actual sistema de avaliação no Exército (RAMME),⁵⁶ potencia maiores injustiças nas promoções por escolha. Perante tal facto, afigura-se-nos que o Exército deveria proceder a um estudo sobre um Modelo de

⁵⁶ *o RAMME não reflecte de forma transparente, justa e uniforme a apreciação do desempenho nos cargos nem o potencial de desenvolvimento dos oficiais que os ocupam, apresentando significativas incorrecções e distorções, fruto de não utilizar um modelo adequado, o tratamento estatístico dos resultados e processos e critérios de avaliação que meçam de forma objectiva o desempenho observado.*

Avaliação do Desempenho⁵⁷ a adoptar, visto esta avaliação constituir um instrumento chave na gestão dos RH, devendo em resultado da sua aplicação reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliado com os valores, a cultura e os objectivos da Instituição. Dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento de carreira dos oficiais no Exército.⁵⁸

Uma vez que a avaliação do desempenho assenta a sua apreciação na adequação do indivíduo ao cargo/função, circunscrevendo o seu juízo no âmbito de uma criteriosa Análise e Qualificação de Funções, relativamente aos cargos, é fundamental que se desenvolva este processo no Exército, uma vez que constatámos não se verificar para os oficiais do QP.

A agravar toda esta problemática, o Exército, no âmbito da gestão dos seus RH, dispõe de um sistema informático com limitado desenvolvimento do processamento automático de dados, pelo que em nosso entender deveria estudar a melhor modalidade que lhe permitisse a adopção de um modelo de gestão eficaz e integrado de RH, assente num sistema informático adequado às respectivas exigências, com capacidade para a cada momento relacionar as diferentes funções operativas e as múltiplas variáveis circunstanciais, permitindo uma melhor aplicação desses recursos.

É também fundamental que o Exército disponha de um órgão de aconselhamento de carreiras, com pessoal especializado, com a missão de assessorar a carreira de cada militar do QP, para, com base nas aptidões e desempenho revelados por cada indivíduo, dar a conhecer, em determinadas etapas na carreira, o respectivo horizonte de progressão em termos verticais, ou orientando-o em termos de progressão horizontal para as áreas identificadas com as suas melhores aptidões reveladas. Em suma ajudando-o a encontrar trajectórias apropriadas. Com este órgão o Exército passaria a dispor de um instrumento eficaz na gestão das carreiras dos seus militares do QP, permitindo ao mesmo tempo conjugar os interesses, motivações e objectivos individuais com os objectivos da organização.

⁵⁷ Ver Anexo A- ÁREAS CHAVE DA GESTÃO DO RECURSOS HUMANOS, pág 3-6

⁵⁸ Ver Anexo D – ANÁLISE E QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES, pág 12-14

2.7 PERSPECTIVA DE CARREIRA PARA OS FUTUROS OFICIAIS ORIUNDOS DA ESCOLA SUPERIOR POLITÉCNICA DO EXÉRCITO (ESPE)

Após a suspensão dos cursos ministrados no Instituto Superior Militar (ISM)⁵⁹ os cursos para os Quadros Técnicos do Exército passaram a ser ministrados na ESPE a partir do ano lectivo 96/97. Por Despacho do CEME de 09Nov95 foi estabelecido um período de transição de 5 anos para as condições de admissão, em termos de limites de idades por forma a não frustrar as expectativas dos sargentos que não puderam concorrer a esta Carreira durante os 3 anos em que não houve cursos (93/94; 94/95;95/96)

Comparativamente com o número de oficiais oriundos do Instituto Superior Militar (ISM) o contingente anual admitido na ESPE⁶⁰ sofreu uma significativa redução tendo em linha de conta a alimentação dos Quadros e as necessidades funcionais da Instituição, mas também a estruturação e desenvolvimento das carreiras, por forma a satisfazer as necessidades estruturais e organizacionais do Exército e a salvaguardar o desenvolvimento equilibrado e racional daquelas, no sentido de estimular um razoável ritmo de progressão nos acessos aos postos superiores, sem provocar constrangimentos.

Tendo em consideração os Quadros de Pessoal aprovados pelo DecLei 202/93, a projecção dos Quadros Especiais elaborados a partir dos Quadros Orgânicos de Pessoal⁶¹ aprovados e o Despacho 9875/97 do MDN que contempla as necessidades em oficiais para fora do Exército e ainda os condicionamentos estabelecidos estatutariamente ao desenvolvimento de carreiras, a perspectiva de Carreira para os Oficiais dos novos Quadros Técnicos do Exército oriundos da ESPE é a que a seguir se apresenta,⁶² com base nos seguintes pressupostos:

- Projecção de Quadros Especiais elaborados a partir dos Quadros Orgânicos de Pessoal
- Carreira máxima de 27 anos em serviço efectivo após ingresso na categoria de oficial (1 ano em Alf, 4 em Ten, 8 em Cap, 6 em Maj, 5 em Tenentes-coronéis e 3 em Cor)
- Considerando 13 anos (3 anos na ESE + 3 anos em 2º sargento + 4 anos em 1º sargento + 3 anos na ESPE) até ao ingresso na categoria de oficial

⁵⁹ por Despacho do Gen CEME de 23Jul93 (os últimos ingressos no ISM efectuaram-se no ano lectivo 92/93)

⁶⁰ Nº de oficiais oriundos do ISM: nos anos de 1985 a 1991 inclusive, respectivamente 26,19,23,33,84,54 e 58 (média = 42,42); Nº de oficiais admitidos na ESPE: 96/97 - 25, 97/98 - 19, 98/99 - 24, 99/2000 - 29 (média = 24,25)

⁶¹ ver Anexo E, PROJECCÃO DE QUADROS ESPECIAIS ELABORADOS A PARTIR DOS QUADROS ORGÂNICOS DE PESSOAL

⁶² ver Anexo F, PERSPECTIVA DE CARREIRA PARA OS OFICIAIS DOS QUADROS TÉCNICOS DO EXÉRCITO

Considerando os efectivos autorizados no Exército, 807 oficiais (658 Cap/Sub, 114 Maj, 33 Tenentes-coronéis, 2 Cor), a perspectiva de carreira prevê que, 35,50% dos Capitães sejam promovidos a Major, 41% dos Majores sejam promovidos a Tenente Coronel e 15,32% dos Tenentes Coronéis sejam promovidos a Coronel.

Considerando os efectivos autorizados no Exército e fora do Exército, 849 oficiais (672 Cap/Sub, 132 Majores, 43 Tenentes-coronéis, 2 Cor), a perspectiva de carreira prevê que, 40,20% dos Capitães sejam promovidos a Major, 44,50% dos Majores sejam promovidos a Tenente Coronel e 11,85% dos Tenentes Coronéis sejam promovidos a Coronel

CAP 3 - CONCLUSÕES/PROPOSTA

3.1 Conclusões

Da análise efectuada, identificaram-se como principais problemas ou disfunções que afectam o desenvolvimento de carreira dos actuais Oficiais dos Quadros técnicos do Exército, a falta de oficiais na zona dos Capitães/Subalternos e o estrangulamento no acesso aos postos de Major e Tenente-coronel.

As formas de contornar esses problemas, no sentido do desenvolvimento harmonioso da carreira nestes QEsp, passam pela adopção integrada de um conjunto de medidas, de âmbito específico, que incidam sobre os actuais condicionamentos impostos pelo quadro legal vigente, e de âmbito mais geral, que incidam sobre a gestão dos recursos humanos como um todo, na Instituição, com impacto directo na gestão das carreiras dos QP.

Para que o Exército defina uma estratégia eficaz em termos de recursos humanos é necessário que adopte um modelo que permita a gestão desses recursos de forma sistémica, integrada e contingencial e tenha em conta as diferentes variáveis e as suas inter-relações, devendo, para tal, estabelecer as políticas de recursos humanos que melhor se adaptem às especificidades que caracterizam a Instituição, utilizando métodos e técnicas flexíveis e adaptáveis, aplicados, quer directa, quer indirectamente, aos seus Quadros Permanentes.

Assim, num contexto de mudança e inovação acelerada, deverá privilegiar o recrutamento de indivíduos de elevado potencial e com os perfis adequados, atribuir remunerações compensatórias, efectuar avaliação do desempenho e formação aberta e qualificada. A formação, deverá fornecer as competências requeridas ao desempenho dos diversos cargos/funções e centrar-se no desenvolvimento e valorização sistemática dos seus quadros permanentes, durante a sua progressão na carreira. Tais procedimentos são fundamentais, por forma a conseguir a motivação, o comprometimento e a adesão dos recursos humanos aos objectivos da organização.

Por outro lado, o Exército, deverá utilizar sistemas de informação adaptados à sua especificidade e utilizar a liderança, por forma a dar ênfase aos processos e competências, tendo em atenção a cultura e os valores da Instituição. Deverá ainda, identificar as suas necessidades e oportunidades e facultar aos seus quadros informações sobre as carreiras e a formação adequada ao seu desenvolvimento.

Para que o Exército utilize métodos, ou técnicas e processos adequados à gestão dos seus recursos humanos, terá, obrigatoriamente, de possuir a base que suporte a aplicação daqueles.

Pelo que necessita de um sistema integrado de gestão de recursos humanos, assente num poderoso sistema informático que permita efectuar análises integradas ao nível das diversas variáveis no âmbito de todas as funções operativas. De igual modo, é fundamental, que proceda a uma criteriosa descrição e análise de cargos e funções, por forma a que, com base nela, se consiga uma adequada gestão da carreira dos seus quadros.

3.2 Proposta

A carreira dos Oficiais dos Quadros Técnicos, caracterizada por especificidades próprias, exige do Exército uma postura activa no sentido de um desenvolvimento justo e harmonioso. Para que isso venha a acontecer será necessário:

- Que se procurem harmonizar as necessidades em Oficiais dos Quadros Técnicos do Exército nos postos inferiores (Cap/Sub), onde se verificam faltas actualmente, com as expectativas de carreira, sem provocar estrangulamentos nos postos superiores, analisando a possibilidade de oficiais RC desempenharem funções até Capitão em determinadas condições.
- Que se procurem conciliar os pressupostos previstos no art.º 128º do EMFAR (condicionamentos ao desenvolvimento da carreira militar) com a ocupação de vagas versus desenvolvimento de carreiras.
- Analisar a possibilidade de aumentar o número de efectivos fora do Exército para os Quadros Técnicos, nos postos de maior incidência de estrangulamentos na carreira (na promoção a Major e a Tenente-coronel), por forma a permitir a abertura de vagas no Ramo, salvaguardando, na medida do possível, as expectativas de carreira dos oficiais dos QP oriundos da Academia Militar, bem como dos admitidos por concurso. Esta medida, possibilita, ao mesmo tempo, a vivência de experiências de trabalho relevantes no desempenho de outros cargos, e a aquisição inclusive de novas competências.
- No pressuposto da inalterabilidade dos efectivos dos QP fixados pelo Despacho N.º 9875/97, do MDN, preencher os lugares fora da estrutura do Exército, prioritariamente com oficiais no activo, em detrimento de oficiais na reserva na efectividade de serviço, tendo em atenção no entanto, de forma compatível, as passagens compulsivas à situação de reserva decorrentes das novas disposições estatutárias (ultrapassagens na promoção por escolha e número máximo de anos nos postos de topo de carreira), de modo a desbloquear a ascensão na carreira, em particular nos postos de Major e Tenente-coronel.

- Estudar a criação de incentivos pela permanência longa nos postos ou possibilitar a saída voluntária dos oficiais cuja perspectiva de carreira se encontre bloqueada.
- Estudar a criação de incentivos suficientemente apelativos que fomentem saídas do Exército, nos pontos de maior estrangulamento de carreiras, salvaguardando os interesses da Instituição e dos próprios militares.
- Que se equacionem, permanentemente, as necessidades de formação específica a todos os níveis, por forma a procurar manter actualizadas as competências necessárias ao desempenho dos cargos/funções.
- Que se proceda à revisão dos QOPess do Exército, tendo em vista actualizar e satisfazer as necessidades da Instituição em RH, face aos novos QEsp e ao Sistema de Forças aprovado.
- Que o critério com que o CEME aprova os QEsp para cada ano, em que pondera o dimensionamento dos QEsp com as existências por cada Arma ou Serviço em cada um dos postos, continue a servir como regulador de carreira dos Oficiais do QP, até que os QEsp traduzam com maior precisão as reais necessidades da organização.
- Que se verifique uma relação estreita entre as vagas consideradas (admissões autorizadas) para a frequência dos cursos de formação na ESPE, que habilitam ao ingresso na categoria de Oficial do QP e o dimensionamento desses quadros. O seu preenchimento deverá ter em conta, sobretudo, os condicionalismos que estiverem referidos no EMFAR, os quais consubstanciam uma verdadeira garantia dos militares e um respeito da Administração.
- Alterar o sistema de avaliação dos militares do QP do Exército em vigor, tendo em vista a avaliação do desempenho e do potencial desses militares, visto esta avaliação constituir um instrumento chave na gestão dos RH no sentido de uma maior e melhor integração e adequação dos perfis individuais aos perfis dos cargos/funções, potenciando os desempenhos e adquirindo e desenvolvendo novas competências profissionais, ao mesmo tempo que permite seleccionar os mais aptos.
- Implementar um sistema de descrição e análise de funções de forma a possibilitar a avaliação do desempenho e do potencial dos militares dos QP do Exército.
- Estudar a forma de criar e implementar um órgão de aconselhamento de carreiras no Exército, de modo a dotar a Instituição de um instrumento eficaz na gestão das

carreiras dos seus militares do QP, permitindo ao mesmo tempo, conjugar os interesses, motivações e objectivos individuais com os objectivos da organização, numa lógica de transparência, por forma a tornar o ambiente interno mais aglutinador e as carreiras mais atractivas.

- Recorrer em alternativa a carreiras horizontais, nos postos de maior estrangulamento de carreira, permitindo que um determinado indivíduo desempenhe as funções para as quais se sente mais vocacionado e que mais o realizam (nomeando-o para grupos de trabalho que o motivem na sua área técnica), por um lado, ou possibilitando o desempenho de diferentes funções, por outro lado, por forma a aumentar a visão global da organização e à aquisição de novas competências. Esta modalidade, pressupõe um aumento correspondente de regalias (financeiras, condições de trabalho, etc).
- Estudar a forma de criar um sistema integrado de gestão de recursos humanos no Exército, assente num sistema informático, que processe de forma avançada as informações disponíveis e que possibilite a gestão eficaz desses recursos de acordo com as necessidades funcionais da organização.

BIBLIOGRAFIA

LIVROS:

AAVV, Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, 2ª Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1998

CHIAVENATO, Idalberto, Administração dos Recursos Humanos, Vol I, II, III, Editora Atlas, São Paulo, 1981

ROCHA, J.A.Oliveira, Gestão de Recursos Humanos, Editorial Presença, Lisboa, 1997

ARTIGOS:

DIAS, Dr José Manuel Ventura, Gestão dos Recursos Humanos e Formação, Anais do Clube Militar Naval, Vol CXXXII, págs 551-573, Outubro-Dezembro, 1992

TRABALHOS E MONOGRAFIAS:

AAVV, Carreiras Militares, Condicionalismos actuais e futuros dos QP, face à reorganização do Exército, CSCD 95/96, IAEM, Lisboa, 1996

FRANCO, Maj Infª Jara, Aproveitamento dos QP do Exército, face ao eventual redimensionamento dos Quadros de Pessoal, CEM 97/99, IAEM, Lisboa, 1999

MARTINS, Cor Infª José Sebastião Monteiro, Desenvolvimento de Carreiras dos Militares dos QP, Enquadramento Estatutário, CSCD 96/97, IAEM, Lisboa 1997

MARTINS, Maj Infª Carlos, Um Modelo de Carreira dos Oficiais do QP, CEM 96/98, IAEM, Lisboa, 1998

SANTOS, Maj Infª Lúcio Barreiros dos, Subsídios para uma Carreira - Tipo do Oficial do QP do Exército, CEM 95/97, IAEM, Lisboa, 1997

SOARES, Maj Infª, O Desenvolvimento de Carreira dos Sargentos dos QP do Exército, CEM 97/99, IAEM, Lisboa, 1998

PASCOAL, Maj Infª Domingos, Contributo Pessoal para uma revisão do RAMME, SEA, IAEM, Lisboa, 1996

DOCUMENTAÇÃO MILITAR:

AAVV, , Mapa de Efectivos, referido a 06 de Setembro de 1999, SecAvProm/RPMP/DAMP, Lisboa 1999

AAVV, Existências/Cabimento Orgânico dos Oficiais dos Quadros Técnicos do Exército, no Ramo e fora do Ramo, SecAvProm/RPMP/DAMP, Lisboa 1999

AAVV, Análise dos Quadros de Pessoal do Exército, (proposta de alteração ao Dec Lei 202/93), RPAMP/Divisão de Pessoal, EME, Lisboa 1999

AAVV, Normas para o Concurso de à ESPE, RPMP/DAMP, Lisboa 1999

AAVV, Elementos de Análise de Funções, Gabinete de Planeamento e Coordenação; Secção de Análise de Funções; CPAE, Lisboa; 1998

AAVV, Manual de Análise e Avaliação de Funções Militares, PF CEPE10, CEPE, Lisboa

AAVV, Procedimentos para a Análise de Funções Militares; CEPE, Lisboa, 1982

AAVV, Glossário de Termos, Gestão da Formação, SEA, IAEM, Lisboa, 1998

AAVV, Orientação para a elaboração de trabalhos escritos, DD-00-00-01, IAEM, Lisboa, 1992

AAVV, ENTWG/TT (Eurotraining Nato Training Working Group of Training Tecnology), Glossary On Training Terms, Pub 1, Abril 1987

LEGISLAÇÃO:

Lei nº 18/95, de 13 de Julho, Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA)

Lei nº 111 /91, de 29 Agosto, Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA)

Dec Lei nº 47/97, Lei Orgânica do MDN

Dec Lei nº 50/93, de 26 Fevereiro, Lei Orgânica do Exército (LOE)

Lei nº 174/99, de 21 Setembro, Lei do Serviço Militar (LSM)

Lei nº 11/89, de 1 Junho, Bases Gerais dos Estatutos da Condição Militar (BGECM)

Dec Lei nº 236/99, de 25 Junho, Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)

Dec Lei nº 202/93, de 3 Junho, Aprova os QPess da Marinha do Exército e da Força Aérea

Decreto Regulamentar nº 43/94, de 2 Setembro, Atribuições, Organização e Competências do EME

Decreto Regulamentar nº 44/94, de 2 Setembro, Atribuições, Organização e Competências do Cmd Pess, Cmd Log, Cmd Inst Exército

Despacho nº 9875/97 (2ª série), de 25 Outubro, MDN, Efectivos máximos dos militares do QP em Cargos e Funções na estrutura orgânica das Forças Armadas e fora da estrutura orgânica das Forças Armadas

Despacho nº 4969/99 (2ª série), 10 Março, Gen CEME, Efectivos por postos e QEsp a vigorar no ano de 1999

Dec Lei nº 296/84, de 31 Agosto, Normas definidoras da Carreira dos Oficiais do QEO

Despacho nº 16293/99 (2ª série), 23 Agosto, Gen CEME, Promoção a Major dos Capitães do QTS,

ANEXOS

Anexo A – ÁREAS CHAVE DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Anexo B – CARACTERÍSTICAS DAS CARREIRAS ADEQUADAS

Anexo C – OS PROCESSOS DE SOCIALIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

Anexo D – ANÁLISE E QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES

Anexo E – PROJEÇÃO DE QUADROS ESPECIAIS ELABORADOS A PARTIR DOS QUADROS ORGÂNICOS DE PESSOAL

Anexo F – PERSPECTIVA DE CARREIRA PARA OS OFICIAIS DOS QUADROS TÉCNICOS DO EXÉRCITO (ORIUNDOS DA ESPE)

Anexo G – CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO NOS QUADROS ESPECIAIS DE SGPQ, MANMAT, MANTM E EXPTM

Anexo H – ALUNOS EM CURSO NA ESPE

Anexo I – CONDIÇÕES DE ADMISSÃO DOS CANDIDATOS À ESPE

Anexo J – EXISTÊNCIA/CABIMENTO ORGÂNICO POR U/E/O DOS OFICIAIS DOS QUADROS TÉCNICOS DO EXÉRCITO, NO RAMO E FORA DO RAMO, DOS QUADROS ESPECIAIS DE SGE, QTS, SGPQ, MANMAT, MANTM E EXPTM

Anexo A – ÁREAS CHAVE DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Recrutamento e Selecção

Face às necessidades da organização em recursos humanos, e definida a estratégia a seguir relativamente ao tipo de recrutamento (interno ou externo, tendo em consideração as suas vantagens e limitações), o processo de recrutamento e selecção deverá ser escalpelizados nos seus diferentes passos, com ênfase para a entrevista de recrutamento, a qual, constitui chave do processo.

São factores importantes a ter em consideração no processo de recrutamento e selecção, a aptidão técnica dos candidatos para o desempenho das futuras funções, bem como o seu perfil comportamental, que assegure a harmoniosa integração na organização e ainda o seu potencial para poder evoluir para cargos de maior responsabilidade.

Formação

Segundo Mintzberg a formação é constituída pelos processos através do qual se transmitem os conhecimentos e as competências relacionadas com o trabalho.

De uma forma mais abrangente poderemos dizer que a formação prepara o indivíduo para uma profissão, para uma carreira dentro dessa profissão e para um cargo ou função em determinado ponto da carreira. A formação é omnipresente e indispensável a um bom desempenho individual e conseqüentemente da organização, e essencial para preparar a força de trabalho para a mudança.

Segundo Chiavenato, a formação tem por finalidade última, alcançar os objectivos organizacionais, proporcionando a oportunidade aos seus recursos humanos, a todos os níveis, de obterem os conhecimentos a prática e o comportamento requeridos pela organização, ou seja obterem as competências necessárias ao desempenho dos cargos.

Chiavenato, separa a formação (que designa de Educação profissional, porque relativa a uma profissão é a que visa o preparo do indivíduo para a vida profissional) em três etapas interdependentes mas perfeitamente distintas:

- Formação profissional (objectivo de longo prazo) – a que prepara o indivíduo para uma profissão
- Treino (objectivo de curto prazo) – a que adapta o indivíduo para uma função ou cargo
- Aperfeiçoamento ou Desenvolvimento profissional (objectivo de médio prazo) – a que aperfeiçoa o indivíduo para uma carreira. Visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o indivíduo para o seu crescimento profissional em determinada carreira, na organização, ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo, situando-se os seus objectivos no médio prazo, visando dar ao homem aqueles conhecimentos que transcendem o cargo actual, preparando-o para assumir funções mais complexas e numerosas. É conhecido como Desenvolvimento dos recursos humanos (subsistema ou função operativa). Obedece a um programa pré estabelecido e atende a uma acção sistemática, visando a adaptação do indivíduo à filosofia da organização. Pode ser aplicado a todos os níveis ou sectores da organização.

No processo de formação, esta, está intrinsecamente associada às complexidades das funções ou cargos desempenhados, envolvendo um conjunto quatro etapas que constituem um ciclo repetitivo e interdependente. As etapas são:

- Determinação das necessidades de formação - Diagnóstico das necessidades, através de uma análise ou síntese de trabalho, por forma a identificar as discrepâncias verificadas entre as competências ministradas pela formação e as correspondentes a que os desempenho dos cargos exigem. Das discrepâncias verificadas identificam-se as

necessidades de formação. Esta análise deve ainda converter as necessidades de formação em objectivos de formação.

- Concepção de acções de formação – programar e planear a formação por forma a atingir os objectivos de formação identificados. Seleccionar os meios e os métodos e os conteúdos e os instrumentos de avaliação.
- Implementação – consiste na execução do planeamento efectuado, conduzindo as acções de formação.
- Validação - processo pelo qual se determina se a formação ministrada está a alcançar os objectivos anteriormente estabelecidos e se esses objectivos reflectem os requisitos dos diversos cargos.

Planeamento e Gestão de Carreiras

(Consultar corpo do trabalho)

Avaliação

Num contexto organizacional a avaliação dos indivíduos, considera a avaliação do Mérito, do Desempenho e do Potencial. A primeira incide sobre o investimento feito pelo indivíduo para tentar obter os resultados esperados (avaliando a satisfação das expectativas próprias em função das expectativas criadas), a segunda incide sobre a comparação dos resultados e comportamentos esperados com os efectivamente verificados e a última incide sobre as características e sinais que prognosticam um êxito provável no desempenho de funções mais complexas e ou de maior responsabilidade, avaliando (utilizando a avaliação do Desempenho) a capacidade ou potencial dos indivíduos para o desempenho de outros cargos futuros.

Segundo Chiavenato, a Avaliação do Desempenho, *é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento.*

Segundo Oliveira Rocha, a Avaliação do Desempenho, *consiste na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objectiva do comportamento do indivíduo no trabalho e comunicação ao mesmo tempo do resultado da avaliação.*

È um processo que visa estimular ou julgar, o valor, as qualidades ou o status do indivíduo, no desempenho de determinado cargo ou função. O processo implica a observação do comportamento, a medição do comportamento com base em critérios uniformes e a comunicação do resultado através de uma entrevista, de forma a incentivar e motivar o indivíduo.

Os critérios de avaliação, são os padrões ou testes pelos quais o desempenho é julgado e devem reflectir a efectiva contribuição do indivíduo para o desempenho do cargo. Os requisitos a ter em conta na definição de um critério são:

- A relevância para a organização e para o indivíduo;
- A confiança dos resultados obtidos ao longo do tempo;
- A capacidade de discriminação entre bons e maus executantes;
- Ser prático por forma a ser facilmente entendido.

O método ou as técnicas a aplicar na avaliação do desempenho devem ser os adequados a cada organização. Métodos utilizados: escalas gráficas, da escolha forçada, da pesquisa de campo, dos incidentes críticos, da comparação de pares, da superposição de perfis, de ordenamento, de frases descritivas, do consenso comum, da auto avaliação, da avaliação por resultados, mistos etc, apresentando todos eles vantagens e inconvenientes.

Na Avaliação do Desempenho, a observação do comportamento ou a apreciação do desempenho, deve assentar na adequação do indivíduo ao cargo/função (e não no indivíduo) , devendo circunscrever o seu juízo, no âmbito de cada função desempenhada em face dos

requisitos exigidos. Desta forma só tendo por base uma criteriosa descrição e análise de cargos e funções se poderá efectuar uma correcta avaliação do desempenho.

A Avaliação do Desempenho não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos na organização (objectivo básico) e procurar alcançar uma variedade de objectivos intermédios:

- Adequação do indivíduo ao cargo;
- Treino (detectar deficiências de formação ou identificar necessidades de formação para colmatar as áreas de oportunidade que tenham sido detectadas);
- Servir de suporte a Promoções na organização;
- Gestão das remunerações (Incentivo salarial ao bom desempenho);
- Melhoria das relações humanas entre superior e subordinado;
- Auto aperfeiçoamento do indivíduo;
- Estimar o potencial de desenvolvimento do indivíduo;
- Estimular a maior produtividade;
- Conhecer os padrões de desempenho da organização
- Feedback de informação ao avaliado (pontos fortes e fracos, comparação com o padrão, orientação e aconselhamento / perspectivas de carreira);
- Rotações ,transferencias, reconversões, etc.

Tem como objectivos fundamentais:

- Permitir a medição do potencial humano no sentido de determinar a sua melhor e plena aplicação;

- Permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida;
- Fornecer oportunidades de desenvolvimento e condições de efectiva participação de todos os elementos da organização, com vista à satisfação, por um lado, os objectivos da organização e por outro os objectivos individuais.

Concluindo, poderemos dizer que:

- a avaliação do desempenho, destina-se a aplicar da melhor forma as pessoas na organização de acordo com as suas potencialidades e aptidões (seleccionando os mais competentes para cargos de maior responsabilidade e simultaneamente orientar os indivíduos para as funções que lhe são mais adequadas, procurando se possível conciliar o seu melhor aproveitamento) por forma a melhorar os resultados desses recursos e assim contribuir para o atingir dos objectivos organizacionais, permitindo condições para o alcançar dos objectivos individuais (satisfazendo as expectativas de carreiras);
- a avaliação do desempenho permite por um lado validar os sistemas de recrutamento, selecção e formação utilizados e por outro, medir o contributo individual para os cumprimentos dos objectivos da organização;
- a avaliação do desempenho assenta na fixação prévia de objectivos que devem ser quantificados, calendarizados e alcançáveis e o seu sucesso depende do compromisso do avaliado em procurar atingi-los;

A avaliação do desempenho constitui uma instrumento chave na gestão das pessoas e deve, em resultado da sua aplicação, reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliado com os valores, a cultura e os objectivos da organização. Dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos indivíduos na organização.

Remuneração

Deve ser considerado como um elemento essencial na análise das carreiras, uma vez que se constitui como factor determinante na motivação dos indivíduos e com grande peso na sua vida pessoal e familiar.

Anexo B – CARACTERÍSTICAS DAS CARREIRAS ADEQUADAS

As carreiras adequadas incluem as características de desempenho, atitude, adaptabilidade e identidade, devendo ser motivadoras, competitivas e compensatórias:

Desempenho: o salário e a posição são os mais notórios indicadores do desempenho. Quanto mais rapidamente um indivíduo melhora de salário e sobe na hierarquia maior é a taxa de desempenho na carreira. Este desempenho acarreta maiores responsabilidades em termos de capacidade de supervisão e maior autoridade. A organização está profundamente interessada no desempenho na carreira uma vez que esse facto tem uma relação directa com a eficiência da organização. Ou seja, a remuneração e o avanço na carreira reflectem a contribuição dada pelo indivíduo à organização. Porém, pode acontecer que a organização não proporcione ou não possa proporcionar a progressão na carreira. Pode também acontecer que o desempenho do indivíduo não corresponda às expectativas da organização, por não querer ou não poder.

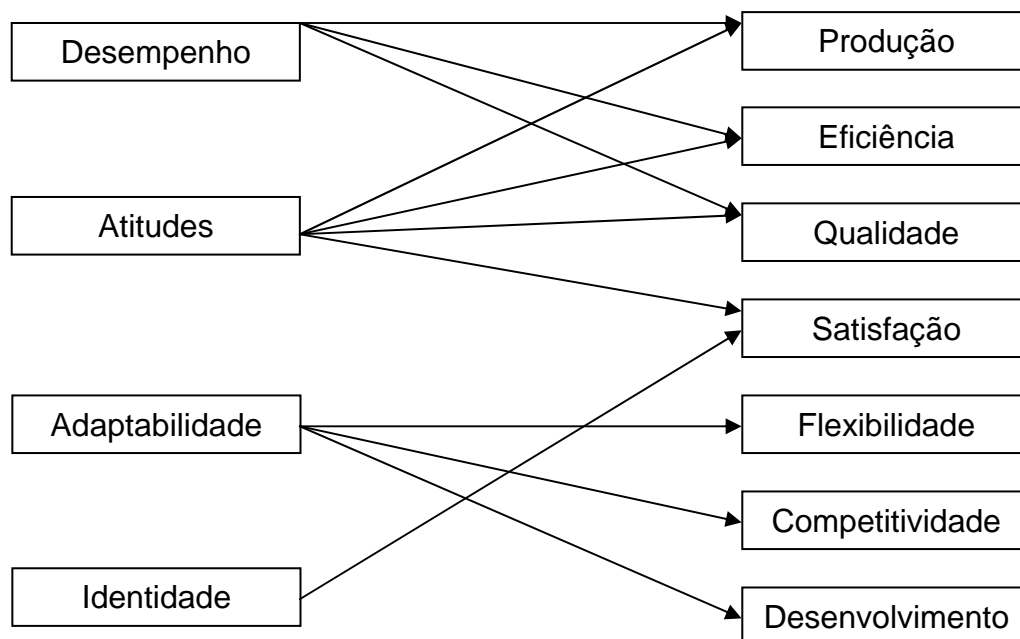
Atitude: diz respeito à forma como os indivíduos percebem e avaliam as suas carreiras. As atitudes podem ser positivas, como maior comprometimento com a organização e maior empenhamento no cargo, ou negativas, com características opostas às anteriores. É óbvio o interesse da organização em fomentar atitudes positivas, e estas coincidem com as características das carreiras e oportunidades que são consistentes com os interesses, valores, necessidades e habilidades dos indivíduos.

Adaptabilidade: traduz a capacidade de adaptação dos indivíduos a novas exigências, tecnologias e informação. A própria insegurança do posto de trabalho nos dias que correm leva as pessoas a reconsiderarem criteriosamente o planeamento das carreiras dentro de determinada organização. As organizações também beneficiam largamente da adaptabilidade dos seus funcionários. Por um lado, os indivíduos conseguem maior estabilidade profissional e, por outro, as organizações beneficiam desta capacidade. Exemplo disto são os valores elevados gastos pelas organizações no treino e formação dos seus funcionários.

Identidade: este conceito encerra duas ideias chave: a primeira é a percepção do indivíduo dos seus próprios interesses, valores e expectativas em relação ao futuro; outra é o entendimento, por parte desses mesmos indivíduos, da consistência, ao longo do tempo, das atitudes na prossecução daquelas percepções. Duma forma simples, este conceito é traduzido na questão “ *o que quero ser e o que devo fazer para lá chegar ?* ”. Os indivíduos que sabem a resposta a esta dupla questão têm fortes probabilidades de terem um efectivo desempenho na carreira e obterem contributos positivos para a organização de que fazem parte.

Estas características próprias das bem desenhadas carreiras individuais, contribuem para uma real eficiência, produção, qualidade, competitividade e desenvolvimento.

O desempenho na carreira parece estar relacionado com a produtividade, qualidade e eficiência. Na maioria das organizações os processos de avaliação do desempenho focam a sua atenção naqueles aspectos. Se juntarmos estes aspectos anteriormente descritos poderemos chegar a um desenho das relações entre as características das carreiras e os respectivos critérios organizacionais do desempenho :



Anexo C – OS PROCESSOS DE SOCIALIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

Têm lugar em todas as organizações. Através deles os interesses dos indivíduos e das organizações são identificados e confrontados. A socialização põe a tónica nos interesses da organização, enquanto o desenvolvimento de carreiras acentua os interesses do indivíduo. O resultado desejável é a integração e a compatibilização dos interesses organizacionais com os interesses dos indivíduos.

Entendidos como o conjunto de actividades destinadas a integrar os objectivos organizacionais com os individuais, os Processos de Socialização coincidem, normalmente, com os degraus das carreiras. A socialização antecipada ocorre nas posições pré emprego e pré reforma. A acomodação, segundo patamar da socialização, ocorre depois do indivíduo se tornar um membro da organização e destina-se a ajustar o indivíduo aos requisitos e expectativas do seu grupo de trabalho. O terceiro patamar, a gestão do envolvimento, tem paralelo com uma estabilização de carreira e destina-se a conciliar a vida profissional com a vida familiar. O paralelismo entre patamares da socialização e os patamares do desenvolvimento da carreira permite a implementação de processos que maximizem as mudanças, no sentido de satisfazer as necessidades quer do indivíduo, quer da organização.

O sucesso da socialização organizacional depende de quanto as actividades de socialização vão ao encontro das necessidades de ambas as partes em cada patamar da carreira. As práticas organizacionais comuns como o recrutamento, selecção e colocação, promoção e transferência, podem constituir importantes partes dum adequado processo de socialização, se forem pensados por forma a satisfazerem as necessidades dos indivíduos e da organização.

A socialização organizacional pode ser vista como um meio para atingir a integração na organização. A maior tarefa consiste em conseguir a integração apesar da diversidade. Esta diversidade resulta da necessidade de criar cargos e departamentos especializados e empregar especialistas que produzam o trabalho especializado. A diversidade cria a necessidade de

integração. A socialização pode ser um meio de fundir as necessidades individuais nas da organização.

Anexo D – ANÁLISE E QUALIFICAÇÃO DE FUNÇÕES

A Análise e Qualificação de Funções trata-se de um método que consiste em analisar e avaliar as funções para, por um lado, proporcionar conhecimentos concretos sobre os postos de trabalho e, por outro, determinar a sua importância relativa.

Compreende as seguintes fases:

- Análise de funções – consiste na investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de uma função e dos necessários conhecimentos, capacidades e experiência que uma pessoa precisa para desempenhar as funções de forma adequada. Implica a recolha de informações sobre uma função permitindo distingui-la de uma outra.
- Descrição de funções – constitui um sumário e um retrato fiel das tarefas, objectivos e responsabilidades de uma determinada função.
- Especificação de funções – é uma listagem de vários conhecimentos, capacidades e experiências que um indivíduo precisa para desempenhar satisfatoriamente uma determinada função. Estes factores específicos transformam-se posteriormente em factores de qualificação de funções.
- Qualificação de funções – processo que possibilita determinar o valor relativo de cada função dentro da estrutura das funções da organização.

A análise e descrição de funções como utilidades:

- A formação profissional;
- A segurança no trabalho;
- A avaliação do desempenho;
- A qualificação de funções;
- A gestão das remunerações e incentivos;
- O melhoramento das relações de trabalho;

- A motivação;
- A planificação da organização
- O recrutamento e selecção.

A Análise e Descrição de funções, procura dar resposta, ao que o indivíduo faz, como faz, porque faz, e que capacidades são necessárias para o fazer. Utilizam-se os métodos de observação directa, do questionário, da entrevista ou o método misto, para lhe dar corpo.

A Especificação de funções indica os vários factores específicos de cada função, em termos de requisitos do saber, mentais ou sensoriais, físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho em que o trabalho é realizado.

A Qualificação ou avaliação de funções utiliza desde métodos ou técnicas simples até sofisticadas. Dos primeiros são disso exemplo:

- Método da ordenação das funções – compara funções, no seu conjunto, e ordena-as em ordem de dificuldade importância e frequência;
- Método da graduação das funções – classifica previamente as funções em graus (os quais são previamente definidos em manuais), e ordena-os tendo em conta os interesses da organização;
- Método dos pontos – quantifica a avaliação de funções com base num determinado número de factores, comuns a todas as funções e suficientemente representativos. As funções são avaliadas, comparando-as, tendo em conta os diversos factores de apreciação (capacidade, esforços, responsabilidade, etc.). Os resultados são atribuídos a cada factor, determinando o conjunto de pontos para cada função e o valor relativo desta dentro da organização;
- Método dos factores de comparação – o objectivo é chegar a valores salariais, partindo directamente da ordenação dos factores.

Dos segundos são disso exemplo:

- O sistema do período de autonomia de Elliot Jacques – trata-se de um sistema unidimensional que se baseia num único factor para determinar a qualificação das funções: o período de autonomia ou discricionariedade na execução do trabalho;
- O sistema de bandas de decisão de T. Peterson – parte dos seguintes axiomas: a estrutura de remunerações deve reflectir a estrutura organizativa; a estrutura organizativa deve reflectir a distribuição de responsabilidades numa dada empresa; a responsabilidade deve ser medida em termos de factores comuns a todas as funções, em especial a decisão; a análise é desenvolvida com base numa teoria geral da gestão com duas grandes componentes, a teoria da organização e a teoria da Administração. Segundo o autor deste sistema, existe uma relação exponencial entre a remuneração e o nível de decisão;
- O sistema Hay – é um método baseado na comparação de factores, tendo por objecto qualificar e avaliar as funções de chefia. Os factores mais significativos agrupam-se em quatro grandes categorias, nomeadamente os macrofactores (representando o Know-how exigido para o trabalho), a capacidade exigida para a solução dos problemas, o grau de responsabilidade e as condições de trabalho (este só utilizado para as funções desempenhadas em condições de risco e em ambiente perigoso). As funções podem não só ser ordenadas segundo a sua importância na estrutura da organização, como se pode determinar também a distância entre os diversos níveis de funções. Os factores aparecem segundo certos padrões que parecem ser inerentes a certos tipos de funções. O processo de avaliação deve ter a natureza e requisitos do trabalho em si e não no montante de remunerações efectivamente recebido e a capacidade e nível de conhecimentos do titular da função.

Anexo E - PROJEÇÃO DE QESP ELABORADOS A PARTIR DOS QOPESS

OFICIAIS

A/S	COR		TCOR		MAJ		CAP/SUBALT		TOTAL		
	Ex	FEx	Ex	FEx	Ex	FEx	Ex	FEx	Ex	FEx	SOMA
INF	70	24	126	32	130	16	388	11	714	83	797
ART	23	11	42	10	66	6	192	5	323	32	355
CAV	17	6	34	9	41	4	114	2	206	21	227
ENG	10	4	28	8	30	2	89	2	157	16	173
TM	9	2	23	8	28	2	74	2	134	14	148
SAM	11	4	41	13	49	2	143	2	244	21	265
SMAT	9	2	15	3	16	1	38	1	78	7	85
Subtotal	149	53	309	83	360	33	1038	25	1856	194	2050
MED	6	1	40	9	34	2	69	1	149	13	162
FARM	2	0	8	2	7	1	29	0	46	3	49
VET	1	0	3	1	9	1	18	0	31	2	33
MED DENT	0	0	1	0	2	0	4	0	7	0	7
Subtotal	9	1	52	12	52	4	120	1	233	18	251
JURISTAS	1	0	4	0	4	0	11	0	20	0	20
Subtotal	1	0	4	0	4	0	11	0	20	0	20
Total (Q Licenciados)	159	54	365	95	416	37	1169	26	2109	212	2321
EDT	0	0	1	0	3	0	14	0	18	0	18
CH BANDAS	0	0	1	0	7	0	4	0	12	0	12
EXPL TM	0	0	2	0	8	0	35	1	45	1	46
MAN TM	0	0	2	1	9	2	43	1	54	4	58
MAN MAT	0	0	4	1	14	1	94	2	112	4	116
PESSECR	0	0	11	8	47	13	349	7	407	28	435
TP	0	0	4	0	14	2	80	3	98	5	103
CARTOGR	0	0	2	0	4	0	27	0	33	0	33
QTSA	2	0	6	0	8	0	12	0	28	0	28
Subtotal	2	0	33	10	114	18	658	14	807	42	849
Total (Q Técnicos)	2	0	33	10	114	18	658	14	807	42	849
TOTAL	161	54	398	105	530	55	1827	40	2916	254	3170

Anexo F - PERSPECTIVA DE CARREIRA PARA OS OFICIAIS DOS QUADROS TÉCNICOS DO EXÉRCITO

CÁLCULO DA PERSPECTIVA DE CARREIRA

	ESPE	ALF	TEN	CAP							
Tempo de permanência no posto	3 (Duração do Curso)	1	4	T1 T2	P%	MAJ	P1%	TCOR	P2%	COR	Soma
Efectivos em cada posto	26% (Perdas na formação)	a	b	c1 c2	P%	T3 T4	P1%	T5 T6	P2%	T7	T (Anos de serviço efectivo)
Resultado	Alunos em Curso	a	b	c	P%	d1 d2	P1%	e1 e2	P2%	f	N
		N1				N2		N3		N4	



Variáveis a introduzir

Variáveis calculadas (de forma automática)

X - nº de ingressos no QP

Y - nº de vagas (ESPE)

T - Anos de serviço efectivo

T1 - Permanência média em CAP

T2 - Acréscimo de anos em CAP, caso não seja promovido

T3 - Permanência média em MAJ

T4 - Acréscimo de anos em MAJ, caso não seja promovido

T5 - Permanência média em TCOR

T6 - Acréscimo de anos em TCOR, caso não seja promovido

T7 - Permanência média em COR

P% - % de promoções de CAP a MAJ

P1% - % de promoções a MAJ dos ingressos no QP

P1% - % de promoções de MAJ a TCOR

P1% - % de promoções a TCOR dos ingressos no QP

P2% - % de promoções de TCOR a COR

P2% - % de promoções a COR dos ingressos no QP

N - Efectivo máximo autorizado em Oficiais QP, no Ramo

N1 = a (nº de ALF) + b (nº de TEN) + c (c1 (nº de CAP a promover a MAJ) + c2 (nº de Cap não promovidos a MAJ))

N2 = d1 (nº de Maj a promover a TCOR) + d2 (nº de MAJ não promovidos a TCOR)

N3 = e1 (nº de TCOR a promover a COR) + e2 (nº de TCOR não promovidos a COR)

N4 = f (nº de COR autorizados)

PERSPECTIVA DE CARREIRA PARA OS OFICIAIS DOS

(Dec. Lei N.º 202/93)

Variáveis:

	AL	TEN	CA	PR	MAJ	CO	COB	Soma
11	1	1	4	8	6	5	3	27
12				14	8	3		x.
13		30	##	##	64	22		
14								
15								
16	26		##	##	50	11	2	
17		30	##	##	##	33		
N							2	##
P%								
1%								
2%								

Pressupostos:
 (*) »»» (13 anos = 3 anos na F-SF + 3 anos
 . Proiecção de QEsp elaborados a partir dos

PERSPECTIVA DE CARREIRA PARA OS OFICIAIS DOS QUADROS TÉCNICOS DO EXÉRCITO, PARA O EFECTIVO MÁXIMO AUTORIZADO, NO RAMO E FORA (Dec-Lei 1 (Dec-Lei nº 202/93 e Despacho nº 9875/97 2ª série do MDN)

Variáveis:

X -	31																		
Y -	42		(*)	ALF	TEN	CAP	P%	MAJ	P1%	TCOR	P2%	COR	Soma						
T1 -	8	Tempo de permanência no posto	13	1	4	8	40,20	6	44,50	5	11,85	3	27 (Máx. em Svc efectivo no QTécnico de Of)						
T2 -	14							8				3							
T3 -	6																		
T4 -	8																		
T5 -	5	Efectivos em cada posto	26% (Perdas)	31	126	252	40,20	76	17,89	28	2,12	2							
T6 -	3									56		15							
T7 -	3																		
f -	2																		
N -	849	Resultado	210	31	126	515		132		43		2	849						
				672															
P% -	40,20																		
	40,20																		
P1% -	44,50																		
	17,89																		
P2% -	11,85																		
	2,12																		

Pressupostos:

- . (*) »»» (13 anos = 3 anos na ESE + 3 anos em 2SAR + 4 anos em 1SAR + 3 anos na ESPE)
- . Projecção de QEsp elaborados a partir dos QOPess.

Anexo G - CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO NOS QUADROS ESPECIAIS DE SGPO, MANMAT, MANTM E EXPTM

1 .CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO NO QUADRO ESPECIAL DE SGPO

Situação dos efectivos fora do Quadro:

	TEN	CAP	MAJ	TCOR	
Adido ao quadro	-	-	-		
Supranumerário	-	-	4	1	
total	-	-	4	1	5

Diferencial entre os efectivos autorizados e os existentes:

CAP/SUBAL	MAJOR	TENCORONEL	CORONEL
(26-26)+0 = 0	(19-23)+0= - 4	(3-4)+0= - 1	0

Da comparação entre os efectivos autorizados com os existentes, verifica-se que estes coincidem, excepto no posto de Major onde se verifica um excesso de 4 oficiais (encontram-se na situação de supranumerário). e no posto de Tenente-coronel onde se verifica um oficial em excesso (encontra-se na situação de supranumerário), relativamente aos quadros aprovados.

Tempos de permanência nos actuais postos:

	TEN	CAP	MAJ	TCOR
0<1ano	-	-	1	1
1	-	-	9	1
2	-	-	2	1
3	1	5	2	-
4	-	7	5	-
5	-	3	-	-
6	-	-	-	1
7	-	4	4	-
8	-	6	-	-

Considerando neste universo de oficiais, os actuais tempos de permanência nos postos e a satisfação das condições gerais e especiais de promoção previstas no EMFAR, constatamos o seguinte:

TENENTES:

- Tem condições de ser promovido em 01Out99, o único Tenente existente por atingir o tempo mínimo no posto. Dispõe de vaga no respectivo Quadro Especial.

CAPITÃES:

- Têm condições de serem imediatamente promovidos 10 Capitães por já terem o tempo mínimo de permanência no posto;
- em 20Mai2000, 3 capitães passarão a ter esta condição especial de promoção;
- em 19Mai2001, 7 capitães passarão a ter esta condição especial de promoção;
- em 18Mai2002, 5 capitães passarão a ter esta condição especial de promoção.
- Verificamos, no entanto, a não existência de quaisquer vagas de Major neste Quadro Especial

MAJORES:

- Têm condições de serem imediatamente promovidos 9 Majores, por já terem o tempo mínimo de permanência no posto;
- em 01Jan2000, 2 Majores passarão a ter esta condição especial de promoção;
- em 01Dez2000, 2 Majores passarão a ter esta condição especial de promoção;
- em 01Out2001, 4 Majores passarão a ter esta condição especial de promoção;
- em 01Jan2002, 1 Major passará a ter esta condição especial de promoção;
- em 01Set2002, 5 Majores passarão a ter esta condição especial de promoção.

- Verificamos, no entanto, a não existência de quaisquer vagas de Tenente-coronel neste Quadro Especial.

Previsões de passagem à reserva:

	IDADES DOS EFECTIVOS EXISTENTES NOS ACTUAIS POSTOS																											
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58			
TEN	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
CAP	-	3	6	-	2	5	-	2	3	1	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
MAJ	-	-	-	-	-	1	3	5	3	4	-	5	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-			
TC	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-			

Fonte: DAMP/ComdPessoal

Considerando os limites de idade de passagem à reserva consagrados no EMFAR, face às idades dos oficiais o ritmo de passagens à reserva, até ao ano 2016, será o seguinte:

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
TC	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	1
MAJ	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	5	-	4	3	5
CAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	1	3	2

Expectativas de promoção:

Caso se verificasse a permanência de vagas nos diferentes postos neste Quadro Especial, as expectativas de promoção seriam as seguintes:

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
TC	9	4	4	6														
MAJ	10	3	7	5			1											
CAP	1																	

Com base nos pressupostos assumidos, face às existências e face ao ritmo de passagens à reserva, prevê-se que fiquem por promover, em consequência de falta de vaga no Quadro Especial, os seguintes efectivos:

Ano

	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
MAJ	9	13	17	23	23	23	23	23	22	22	21	20	20	14	14	10	7	8
CAP	10	13	20	25	25	25	26	26	26	26	26	26	25	18	18	13	7	1

Prevê-se que sejam promovidos por existência de vaga no Quadro Especial, até ao ano 2016, com base nos pressupostos, os seguintes efectivos:

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
a TC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	2	1
a MAJ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-	4	3	4
a CAP	1																	

Análise:

Não haverá problemas nas promoções a Capitão, ocorrendo as mesmas de acordo com o previsto.

Verificar-se-á um bloqueamento nas promoções a Major até ao ano 2011 por falta de vagas; até 2016 serão promovidos a Major 16 (61,53%) Capitães e passarão à reserva 9 (34,61%), sendo o Capitão restante promovido a Major após 2016.

Isto significa que, dos 26 Capitães, 17 (65,38%) atingem o posto de Major e 9 (34,61%) não serão promovidos e passarão à reserva. É previsível que dos 17 Capitães entretanto promovidos a Major, 9 (52,94%) atinjam o posto de Tenente-coronel, passando os restantes 8 (47,05%) à reserva.

Verificar-se-á um bloqueamento nas promoções a Tenente-coronel até ao ano 2008, posteriormente, e até e 2016, serão promovidos a Tenente-coronel, em virtude de abertura de vaga por passagem à reserva dos Tenentes-coronéis, 5 Majores (21,73%); passarão à reserva em Major até 2016, 15 Majores (65,21%); serão ainda promovidos a Tenente-coronel, em virtude da passagem à reserva dos Majores entretanto promovidos, mais 3 Majores.

Isto significa que dos actuais 23 Majoress, 8 (34,78%) serão promovidos e 15 (65,21%) não serão promovidos e passarão à reserva.

2. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO NO QUADRO ESPECIAL DE MANMAT

Situação dos efectivos fora do Quadro:

	TEN	CAP	MAJ	TCOR	
Adido ao quadro	-	1	-	1	
Supranumerário	-	-	3	3	
total	-	1	3	1	5

Diferencial entre os efectivos autorizados e os existentes:

CAP/SUBAL	MAJOR	TENCORONEL	CORONEL
$(82-57)+1 = 26$	$(11-14)+0 = -3$	$(2-6)+1 = -3$	0

Da comparação entre os efectivos autorizados com os existentes, verifica-se que nos postos de Cap/Sub há 26 vagas por preencher e nos postos de Major e Tenente-coronel verifica-se um excesso de 3 oficiais em ambos (encontram-se ambos na situação de supranumerário), relativamente aos quadros aprovados.

Tempos de permanência nos actuais postos:

	TEN	CAP	MAJ	TCOR
0<1ano	-	11	3	1
1	-	6	2	2
2	-	7	3	1
3	13	6	2	2
4	-	-	2	-
5	-	14	2	-

Considerando neste universo de oficiais, os actuais tempos de permanência nos postos e a satisfação das condições gerais e especiais de promoção previstas no EMFAR, constatamos o seguinte:

TENENTES:

- Serão promovidos a Capitão em 01Out99, 13 Tenentes por atingirem o tempo mínimo no posto, todavia não haverá problemas em virtude do Quadro Especial dispor de vagas.

CAPITÃES:

- Em 01Out2000/1/2/3/4/5, respectivamente, 14 , 6, 7, 6, 11, e 13 Capitães (estes últimos são os actuais Tenentes entretanto promovidos) atingirão o tempo mínimo no posto, contudo não poderão ser promovidos por ausência de vagas no respectivo Quadro Especial.

MAJORES:

- Têm condições de serem imediatamente promovidos 4 Majores por já terem o tempo mínimo de permanência no posto;
- em 01Nov99, 1 Major passará a ter esta condição especial de promoção;
- em 10Ago2000, 1 Major passará a ter esta condição especial de promoção;
- em 10Ago2001, 3 Majores passarão a ter esta condição especial de promoção;
- em 01Set2002, 1Major passará a ter esta condição especial de promoção;
- em 05Set2002, 1Major passará a ter esta condição especial de promoção;
- em 01Jan2003, 3 Majores, passarão a ter esta condição especial de promoção.

- Verificamos, no entanto, a não existência de quaisquer vagas de Tenente-coronel neste Quadro Especial.

Previsões de passagem à reserva:

	IDADES DOS EFECTIVOS EXISTENTES NOS ACTUAIS POSTOS																											
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58			
TEN	-	-	2	1	5	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
CAP	-	-	-	-	3	7	7	9	8	4	4	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
MAJ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1	4	1	-	2	1	-	1	1	-	1	-	-	-	-		
TC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1	1	-	-	-	-	1	-	-		

Fonte: DAMP/ComdPessoal

Considerando os limites de idade de passagem à reserva consagrados no EMFAR, face às idades dos oficiais o ritmo de passagens à reserva, até ao ano 2016, será o seguinte:

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
TC	-	2	-	-	-	-	-	1	1	-	1	1	-	-	-	-	-	-
MAJ	-	-	-	1	-	1	1	-	1	2	-	1	4	1	2	-	-	-
CAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	4	4	8	9

Expectativas de promoção:

Caso se verificasse a permanência de vagas nos diferentes postos neste Quadro Especial, as expectativas de promoção seriam as seguintes :

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
TC	5	1	3	2	3													
MAJ		14	6	7	6	11	13											
CAP	13																	

Com base nos pressupostos assumidos, face às existências e ao ritmo de passagens à reserva, ficam por promover, em consequência de falta de vaga no Quadro Especial, os seguintes efectivos:

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
MAJ	5	6	9	10	13	12	11	11	9	7	6	4	3	3	2	0	3	5
CAP	-	14	20	27	33	44	57	57	55	53	51	49	45	43	37	29	21	12

Prevê-se que sejam promovidos por existência de vaga no Quadro Especial, até ao ano 2016, com base nos pressupostos, os seguintes efectivos:

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
a TC	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	1	-	1	1	2	-	-
a MAJ	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	1	2	3	2	2	4	-	-
a CAP	13																	

Análise:

Não haverá problemas nas promoções a Capitão, ocorrendo as mesmas de acordo com o previsto.

Verificar-se-á um bloqueamento nas promoções a Major até ao ano 2006 por falta de vagas; até ao ano 2016 serão promovidos a Major 18 (31,57%) Capitães e passarão à reserva 27 (47,36%); dos 18 Majores entretanto promovidos 3 (16,66%) serão promovidos a Tenente-coronel; é previsível que após 2016 mais 2 destes Majores atinjam o posto de Tenente-coronel, ou seja, dos 18 Majores entretanto promovidos, 5 (27,77%) serão Tenentes-coronéis; é previsível que após 2016, dos 12 Capitães restantes, 8 atinjam o posto de Major e desses, 3 atinjam o posto de Tenente-coronel, passando os restantes 4 à reserva.

Isto significa que dos 57 Capitães, 26 (45,61%) serão promovidos a Major, passando os restantes 31 (54,38%) à reserva; dos 26 Capitães promovidos a Major, 8 serão promovidos a Tenente-coronel.

Verificar-se-á um bloqueamento nas promoções a Tenente-coronel até ao ano 2006 por falta de vagas; até ao ano 2016 serão promovidos a Tenente-coronel, em virtude de abertura

de vaga por passagem à reserva dos Tenentes-coronéis, 4 (28,57%) dos actuais 14 Majores, passando os restantes 10 (71,42%) à reserva.

3. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO NO QUADRO ESPECIAL DE MANTM

Situação dos efectivos fora do Exército:

	TEN	CAP	MAJ	TCOR	
Adido ao quadro	-	1	2	-	
Supranumerário	-	-	1	3	
total	-	1	3	3	7

Diferencial entre os efectivos autorizados e os existentes:

CAP/SUBAL	MAJOR	TENCORONEL	CORONEL
$(53-38)+1=+16$	$(14-17)+2=-1$	$(3-6)+0=-3$	0

Da comparação entre os efectivos autorizados com os existentes, verifica-se que nos postos de Cap/Sub há 16 vagas por preencher e nos postos de Major e Tenente-coronel, há, respectivamente, um excesso de 1 e 3 oficiais (encontram-se ambos na situação de supranumerário), relativamente aos quadros aprovados.

Tempos de permanência nos actuais postos:

	TEN	CAP	MAJ	TCOR
0<1ano	-	6	1	1
1	-	7	-	2
2	1	8	-	2
3	6	5	4	1
4	-	-	9	-
5	-	5	2	-
6	-	-	1	-

Considerando neste universo de oficiais, os actuais tempos de permanência nos postos e a satisfação das condições gerais e especiais de promoção previstas no EMFAR, constatamos o seguinte:

TENENTES:

- Serão promovidos a Capitão, em 01Out99/2000, respectivamente, 6 e 1 Tenentes por atingirem o tempo mínimo no posto. Todavia, não haverá impedimento em virtude do Quadro Especial dispor de vagas.

CAPITÃES:

- Em 01Ago2000, 5 Capitães atingirão o tempo mínimo no posto, porém, não poderão ser promovidos, por falta de vagas no respectivo Quadro Especial; em 01Out 2001/2/3/4, respectivamente, 5/8/7/6 Capitães passarão a ter essa condição especial de promoção, mas não poderão ser promovidos por inexistência de vagas no respectivo Quadro Especial.

MAJORES:

- Têm condições de serem imediatamente promovidos 12 Majores por já terem o tempo mínimo de permanência no posto;
- em 01Nov99, 2 Majores, passarão a ter esta condição especial de promoção;
- em 10Ago2000, 2 Majores passarão a ter esta condição especial de promoção;
- em 01Jan2003, 1 Major, passará a ter esta condição especial de promoção.
- Verificamos, no entanto, a não existência de quaisquer vagas de Tenente-coronel neste Quadro Especial.

Previsões de passagem à reserva:

	IDADES DOS EFECTIVOS EXISTENTES NOS ACTUAIS POSTOS																											
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58			
TEN	-	-	-	2	3	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
CAP	-	-	-	-	-	2	5	10	4	2	4	1	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
MAJ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	1	-	2	-	4	2	1	2	-	1	-	1	-			
TC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	1	-	1	-	1	1			

Fonte: DAMP/CmdPessoal

Considerando os limites de idade de passagem à reserva consagrados no EMFAR, face às idades dos oficiais o ritmo de passagens à reserva, até ao ano 2016, será o seguinte:

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
TC	-	1	1	-	1	-	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MAJ	-	1	-	1	-	2	1	2	4	-	2	-	1	3	-	-	-	-
CAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	1	4	2	4	10

Expectativas de promoção:

Caso se verificasse a permanência de vagas nos diferentes postos neste Quadro Especial, as expectativas de promoção seriam as seguintes:

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
TC	14	2	-	-	1													
MAJ	-	5	5	8	7	6	-	-										
CAP	6	1																

Com base nos pressupostos assumidos, face às existências e ao ritmo de passagens à reserva, prevê-se que fiquem por promover, em consequência de falta de vaga no Quadro Especial, os seguintes efectivos:

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
MAJ	14	15	15	14	15	13	11	9	4	4	5	6	10	11	9	10	10	8
CAP	-	5	10	18	25	30	34	33	28	27	26	25	23	22	16	15	15	7

Prevê-se que sejam promovidos por existência de vaga no Quadro Especial, até 2016, com base nos pressupostos, os seguintes oficiais:

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
a TC	-	-	-	-	-	-	1	-	2	1	-	1	-	-	3	-	-	2
a MAJ	-	-	-	-	-	1	2	2	5	1	1	1	1	-	3	-	-	3
a CAP	6	1																

Análise:

Não haverá problemas nas promoções a Capitão, ocorrendo as mesmas de acordo com o previsto.

Verificar-se-á um bloqueamento nas promoções a Major até 2004 e em 2009/11/12/14/15; até ao ano de 2016, 20 Capitães (52,63%) serão promovidos a Major e, destes, 5 (25%) serão promovidos a Tenente-coronel, sendo previsível que mais 2 possam ser promovidos a Tenente-coronel após 2016 (significará que dos 20 Majores entretanto promovidos 7 (35%) atingirão o posto de Tenente-coronel); 11 dos Capitães não serão promovidos e passarão à reserva; após 2016, os 7 Capitães restantes, serão, previsivelmente, todos promovidos a Major, atingindo 5 o posto de Tenente-coronel.

Verificar-se-á um bloqueamento nas promoções a Tenente-coronel até 2004 e em 2006/9/11/12/14/15; dos actuais 17 Majores, 5 (29,41%) serão promovidos a Tenente-coronel e os restantes 12 (70,58%) passarão à reserva até ao ano 2016.

4. CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO NO QUADRO ESPECIAL DE EXPTM

Situação dos efectivos fora do Quadro:

	TEN	CAP	MAJ	TCOR	
Adido ao quadro	-	-	-	1	
Supranumerário	-	-	-	-	
total	-	-	-	1	1

Diferencial entre os efectivos autorizados e os existentes:

CAP/SUBAL	MAJOR	TENCORONEL	CORONEL
$(34-24)+0 = + 10$	0	$(1-2)+ 1 = 0$	0

Da comparação entre os efectivos autorizados com os existentes, verifica-se que estes coincidem, excepto nos postos de Cap/Sub onde se verificam 10 vagas por preencher.

Tempos de permanência nos actuais postos:

	TEN	CAP	MAJ	TCOR
0<1ano	-	4	-	1
1	-	2	-	-
2	-	4	-	1
3	4	7	-	-
4	-	-	-	-
5	-	3	-	-

Considerando neste universo de oficiais, os actuais tempos de permanência nos postos e a satisfação das condições gerais e especiais de promoção previstas no EMFAR, constatamos o seguinte:

TENENTES:

- Serão promovidos a Capitão, em 01Out99 4 Tenentes, por atingirem o tempo mínimo no posto. Não haverá todavia impedimento em virtude do Quadro Especial dispor de vagas.

CAPITÃES:

- Em 01Ago2000, 3 Capitães atingirão o tempo mínimo no posto, mas não poderão ser promovidos por falta de vagas no respectivo Quadro Especial;
- em 01Out 2001/2/3/4, respectivamente, 7/4/2/4 Capitães terão esta condição especial de promoção, embora o respectivo Quadro Especial não disponha de vagas.

Previsões de passagem à reserva:

	IDADES DOS EFECTIVOS EXISTENTES NOS ACTUAIS POSTOS																											
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58			
TEN	-	-	-	2	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
CAP	-	-	-	-	-	2	3	10	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
MAJ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
TC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1			

Fonte: DAMP/CmdPessoal

Considerando os limites de idade de passagem à reserva consagrados no EMFAR, face às idades dos oficiais o ritmo de passagens à reserva, até ao ano 2016, será o seguinte:

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
TC	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MAJ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4	10
TEN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1

Expectativas de promoção:

Caso se verificasse a permanência de vagas nos diferentes postos neste Quadro Especial, as expectativas de promoção seriam as seguintes :

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
TC																		
MAJ	3	7	4	2	4													
CAP	4																	

Com base nos pressupostos assumidos, face às existências e ao ritmo de passagens à reserva, ficam por promover, em consequência de falta de vaga no Quadro Especial, os seguintes efectivos:

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
MAJ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAP	3	10	14	16	20	20	24	24	24	24	24	24	24	24	24	23	19	8

Prevê-se que sejam promovidos por existência de vaga no Quadro Especial, até 2016, com base nos pressupostos, os seguintes oficiais:

	Ano																	
	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
a TC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
a MAJ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
a CAP	4																	

Análise:

Não haverá problemas nas promoções a Capitão, ocorrendo as mesmas de acordo com o previsto.

Verificar-se-á um bloqueamento nas promoções a Major por falta de qualquer vaga neste Quadro Especial e, por consequência, a Tenente-coronel, pelo mesmo motivo; nesta situação passarão à reserva, até ao ano 2016, 16 Capitães. Após 2016, os 8 Capitães que restam, também passarão à reserva, a menos que autorizem vagas no respectivo Quadro Especial.

**Anexo I – CONDIÇÕES DE ADMISSÃO DE CANDIDATOS À ESCOLA
SUPERIOR POLITÉCNICA DO EXÉRCITO (ESPE)**

DESIGNAÇÃO GENÉRICA	CURSOS NA ESPE		QUADRO ESPECIAL DE ORIGEM
	QUADROS ESPECIAIS	DURAÇÃO	
GESTÃO E TECNOLOGIAS MILITARES	EXPTM MANTM	3 ANOS	TRANSMISSÕES
	MANMAT		MANMAT
	PESSECR TRANSP		INFANTARIA CAVALARIA ARTILHARIA ENGENHARIA ADM MILITAR PESSECR TRANSP CORN/CL FARM VET
	CBM		MÚSICOS
	EDT	1 ANO	MED DT/SSMED

Todos os cursos ministrados na ESPE excepto o curso de EDT, têm formação comum nas áreas militar, científico cultural de base e técnica de gestão durante três semestres.

O curso de EDT tem na formação as componentes militar e de gestão, uma vez que os candidatos ao curso já são enfermeiros, com o Bacharelato efectuado anteriormente na Escola Superior de Tecnologia de Saúde (estabelecimento de ensino superior civil, em Lisboa) ao abrigo de um protocolo estabelecido entre este estabelecimento e o Exército.

CONDICÕES DE ADMISSÃO À ESPE	
CONDICÕES GERAIS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CFS na ESE em qualquer A/S/Especialidade ▪ 12º Ano ou equivalente em qualquer área ▪ Prova nacional específica (prova de ingresso) de <u>MATEMÁTICA</u> para os candidatos aos cursos de EXPTM, MANTM, MANMAT, PESSECR, TRANSP, DE <u>PORTUGUÊS</u> e uma prova de <u>APTIDÃO VOCACIONAL</u> para os candidatos ao curso de CBM.
TIPO DE RECRUTAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ INTERNO: recrutamento no universo dos 1º Sargentos ou Sargentos Ajudantes
IDADE LIMITE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ano lectivo 96/97 - 42 anos até 31 Dez ▪ Ano lectivo 97/98 – 39 anos até 31 Dez ▪ Ano lectivo 98/99 – 37 anos até 31 Dez ▪ Ano lectivo 99/2000 – 35 anos até 31 Dez ▪ Ano lectivo de 2000/01 e seguintes – 34 anos até 31 Dez
PROVA DE CONCURSO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prova documental ▪ Provas de selecção: inspecção médica, PAF, PAPsi

Anexo H- ALUNOS EM CURSO NA ESPE

CURSOS	1º Ano			2º Ano			3º Ano			TOTAL
	Masc	Fem	Total	Masc	Fem	Total	Masc	Fem	Total	
TPESEEC	6		6	4		4	4		4	14
TMANMAT	5		5	5		5	4		4	14
TEXPTM /TMANTM	6		6	4		4	5		5	15
CBMUS				2		2			0	2
TTRANS	5		5	5		5	6		6	16
TEDT	7		7						0	7
TOTAL	29		29	20		20	19		19	68

Fonte : Elementos fornecidos pela ESPE, em 20Out99

Nota: foram promovidos a Alferes em 01 de Outubro de 1999 os seguintes efectivos

CURSOS	Alferes		
	Masc	Fem	Total
TPESEEC	23		23
TMANMAT			
TEXPTM /TMANTM			
CBMUS	2		2
TTRANS			
TEDT	4		4
TOTAL	29		29

**Anexo J – EXISTÊNCIA/CABIMENTO ORGÂNICO POR U/E/O DOS
OFICIAIS DOS QUADROS TÉCNICOS DO EXÉRCITO, NO
RAMO E FORA DO RAMO, DOS QUADROS ESPECIAIS DE
SGE, QTS, SGPQ, MANMAT, MANTM E EXPTM**