

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR**

2016/2017



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**GESTÃO E SUSTENTAÇÃO DO QUADRO DE OFICIAIS DA CLASSE
DE FUZILEIROS – PERSPETIVAS FUTURAS NA SUSTENTAÇÃO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Philippe Dias

1TEN FZ



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

GESTÃO E SUSTENTAÇÃO DO QUADRO DE OFICIAIS
DA CLASSE DE FUZILEIROS – PERSPETIVAS FUTURAS
NA SUSTENTAÇÃO

1TEN FZ Philippe Dias

Trabalho de Investigação Individual do CPOS M 2016/2017

Pedrouços 2017



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

GESTÃO E SUSTENTAÇÃO DO QUADRO DE OFICIAIS
DA CLASSE DE FUZILEIROS – PERSPETIVAS FUTURAS
NA SUSTENTAÇÃO

1TEN FZ Philippe Dias

Trabalho de Investigação Individual do CPOS M 2016/2017

Orientador: Capitão-de-mar-e-guerra FZ Carlos Teixeira Moreira

Coorientador: Capitão-tenente AN Duarte Manuel Henriques da Costa

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Philippe Dias, declaro por minha honra que o documento intitulado *Gestão e Sustentação do Quadro de Oficiais Fuzileiros – Perspetivas Futuras na Sustentação* corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial Superior 2016/2017 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 16 de junho de 2017

Philippe Dias



Agradecimentos

Os meus primeiros agradecimentos são para o meu orientador, o capitão-de-mar-e-guerra FZ Teixeira Moreira, que desde o início demonstrou uma elevada disponibilidade para me ajudar, mantendo esta generosa postura até ao final, fornecendo valiosos contributos para a orientação e sustentação deste Trabalho de Investigação.

Agradeço também ao meu coorientador, o capitão-tenente AN Henriques da Costa, que mesmo à distância demonstrou uma forte disponibilidade para apoiar na execução do trabalho, proporcionando também contributos de grande valor.

Não poderei também deixar de salientar, com relevo, e agradecer a todos os entrevistados que se dispuseram a contribuir para este trabalho, destacando o capitão-de-mar-e-guerra Salvado de Figueiredo e o capitão-de-mar-e-guerra FZ Pacheco dos Santos, durante o desenvolvimento da investigação, e o capitão-de-fragata Mata Gaspar durante a fase exploratória, pela transmissão de informação de elevada pertinência, que possibilitou consolidar o conteúdo deste trabalho.

Agradeço também ao primeiro-tenente Joaquim Carvalho que incessantemente se mostrou disponível no fornecimento e interpretação de dados, e pronto esclarecimento ao longo de todo o trabalho, bem como ao primeiro-tenente Gonçalves Deus e ao primeiro-tenente Costa Mestre que também deram uma preciosa ajuda.

Uma palavra de agradecimento a todos os camaradas fuzileiros que contribuíram para a materialização do inquérito por questionário, bem como a todos os camaradas do CPOS-M 2016/2017 que através dos mais diversos contributos, nomeadamente através da camaradagem e amizade, me ajudaram a atingir o estado final desejado.

Por fim, mas da maior importância, quero agradecer à minha família, em especial à minha mulher Sónia e à minha filha Luísa, por serem fonte de motivação e me ajudarem a encontrar o rumo nesta caminhada.



Índice

Introdução	1
1. Percorso metodológico da investigação	4
1.1. Objeto de estudo e sua delimitação.....	4
1.2. Objetivo da investigação	4
1.3. Questões da Investigação	4
1.4. Metodologia Científica	5
2. Enquadramento ao processo de elaboração dos quadros especiais dos oficiais da classe FZ	8
2.1. Introdução aos conceitos relacionados com a elaboração dos quadros especiais	8
2.2. Análise da documentação e parâmetros considerados	10
2.3. Processos e órgãos que concorrem na delimitação do quadro em estudo	11
3. Necessidades de pessoal a considerar para a classe de FZ	15
3.1. Necessidades consideradas no presente.....	15
3.2. Necessidades futuras a serem consideradas	18
4. Inquérito aos oficiais FZ	20
4.1. Processo para aplicação do inquérito.....	20
4.2. Perspetivas e pretensões dos oficiais FZ	21
Conclusões.....	26
Bibliografia.....	30

Índice de Anexos

Anexo A — Artigos 44.º e 166.º do EMFAR	Anx A-1
Anexo B — Quadros Globais para 2017	Anx B-1
Anexo C — Quadros Especiais dos anos 2014, 2015, 2016 e 2017	Anx C-1
Anexo D — Planeamento de Necessidades	Anx D-1

Índice de Apêndices

Apêndice A — Guião da entrevista ao Chefe da Repartição de Situações e Efetivos da DP, CMG José Rafael Salvado de Figueiredo	Apd A-1
--	---------



Apêndice B — Guião da entrevista ao Comandante da Escola de Fuzileiros, CMG Pacheco dos Santos	Apd B-1
Apêndice C — Elaboração do inquérito por questionário	Apd C-1
Apêndice D — Questionário aplicado para verificar perspetivas de carreira	Apd D-1
Apêndice E — Dados obtidos do inquérito por questionário das perguntas nº1, 2 e 3 ...	Apd E-1

Índice de Figuras

Figura 1 - Processo de aprovação da lotação do CF	12
Figura 2 - Dados obtidos à pergunta nº4 do questionário	21
Figura 3 - Dados obtidos à pergunta nº5 do questionário	22
Figura 4 - Dados obtidos à pergunta nº6 do questionário	22
Figura 5 - Dados obtidos à pergunta nº7 do questionário	23
Figura 6 - Dados obtidos à pergunta nº8 do questionário	23
Figura 7 - Dados obtidos à pergunta nº9 do questionário	24
Figura 8 - Dados obtidos à pergunta nº10 do questionário	24
Figura 9 - Dados obtidos à pergunta nº11 do questionário	25
Figura 10 - Efetivos militares dos QP na estrutura das Forças Armadas para 2017..	Anx B-1
Figura 11 - Efetivos militares dos quadros permanentes na estrutura do EMGFA para 2017	Anx B-2
Figura 12 - Quadros especiais dos oficiais da Armada para o ano 2014	Anx C-1
Figura 13 - Quadros especiais dos oficiais da Armada para o ano 2015	Anx C-1
Figura 14 - Quadros especiais dos oficiais da Armada para o ano 2016	Anx C-1
Figura 15 - Quadros especiais dos oficiais da Armada para o ano 2017	Anx C-2
Figura 16 - Diagrama do bloco do ciclo de planeamento de necessidades em RH para o ano X	Anx D-1
Figura 17 - Dados obtidos a pergunta nº1 do questionário	Apd E-1
Figura 18 - Dados obtidos à pergunta nº2 do questionário	Apd E-1
Figura 19 - Dados obtidos à pergunta nº3 do questionário	Apd E-2

Índice de Quadros

Quadro 1 - Lotação do CF para oficiais QP FZ no ativo	15
Quadro 2 - Quadros especiais aprovados em 2014, 2015, 2016 e 2017 para oficiais FZ....	16



Quadro 3 - Empenhamo de oficiais FZ fora da estrutura do CF	16
Quadro 4 - Comparação por períodos da situação em que os inquiridos desejam estar	25
Quadro 5 - Processo de formulação do inquérito por questionário.....	Apd C-1



Resumo

Com a atual reestruturação do Corpo de Fuzileiros, bem como perante os novos desafios de gestão dos recursos humanos, refletidos na diversa documentação da Marinha, considera-se importante verificar a sustentabilidade do quadro de oficiais fuzileiros do quadro permanente, que é materializado através dos quadros especiais dos oficiais do quadro permanente da classe de fuzileiros, objeto de estudo deste trabalho. A materialização desta sustentação assenta nos fatores que concorrem para a construção/elaboração desse quadro, na sua conceção, mas também naquilo que são as perspetivas de carreira daqueles que o compõe, bem como no processo de geração de novos elementos.

Através da análise aos documentos e parâmetros definidos para a conceção do quadro em estudo, bem como das diferentes técnicas de recolha de dados, nomeadamente entrevistas e aplicação de um inquérito por questionário à população alvo, e consequente análise, procurou-se perceber quais as tendências futuras, a médio prazo, que seriam determinantes para a conceção dos quadros especiais dos oficiais da classe de fuzileiros.

Verificando-se que as perspetivas de carreira (intenções, ambições e expectativas) dos oficiais do quadro em estudo, bem como as necessidades funcionais, deverão ser consideradas na gestão do mesmo, contribuindo para a sua própria sustentação.

Palavras-chave

Oficiais fuzileiros, necessidades, perspetivas, quadro.



Abstract

With the current restructuring of the Marine Corps, as well as the new human resource management challenges, and reflected in the Navy's diverse documentation, it is considered important to verify the sustainability of the permanent officers staff of Marine Corps, which is materialized through special cadres of the permanent cadres of the marines class, object of study of this work. The materialization of this support is based on the factors that contribute to the construction / elaboration of this framework, in its conception, but also in what are the career perspectives of those who compose it, as well as in the process of generating new elements.

By analyzing the documents and parameters defined for the design of the framework under study, as well as the different techniques of data collection, namely interviews and the application of a questionnaire to the target population, and consequent analysis, it was sought to understand the trends in the medium term, which would be decisive for the design of the special cadres of marines.

It is verified that the career prospects (intentions, ambitions and expectations) of the officers of the framework under study, as well as the functional needs, should be considered in the management of the same, contributing to their own support.

Keywords

Marines officers, needs, prospects, cadre.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

1TEN – Primeiro-tenente

2TEN – Segundo-tenente

ACE – Autoridade de Controlo de Efetivos

ACT – *Allied Command Transformation*

AMN – Autoridade Marítima Nacional

CALM – Contra-almirante

CCEM – Conselho de Chefes de Estado-Maior

CCOM – Comando conjunto para as Operações Militares

CEM – Chefe de Estado-Maior

CEMA – Chefe do Estado-Maior da Armada

CEMC – Curso de Estado-Maior Conjunto

CEMGFA – Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas

CEP – Compromissos Externos em Pessoal

CF – Corpo de Fuzileiros

CFR – Capitão-de-fragata

CIMIC – *Civil-Military Cooperation*

CMG – Capitão-de-mar-e-guerra

CN – Comando Naval

COM – Comodoro

CPOE – Célula de planeamento de Operações Especiais

CPOG – Curso de promoção a oficial general

CPOS – Curso de promoção a oficial superior

CTEN – Capitão-tenente

CTM – Cooperação Técnico-Militar

DAGI – Direção de Análise e Gestão da Informação

DAP – Dotação Autorizada de Pessoal

DP – Direção de Pessoal

DPM – Diretiva de Planeamento da Marinha

DS – Diretiva Setorial

EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas

EMGFA – Estado-Maior-General das Forças Armadas

EN – Escola Naval



EQ – Estado do Quadro
ERA – Efetivos da Reserva Autorizados
FND – Forças Nacionais Destacadas
FZ – Fuzileiros
GEPSIP – Gabinete de Estudos e Planeamento e Sistemas de Informação do Pessoal
GMAR – Guarda-marinha
IUM – Instituto Universitário Militar
LA – Linhas de Ação
LSM – Lei do Serviço Militar
MDN – Ministério da Defesa Nacional
MIC – Metodologia de Investigação Científica
NAQP – Necessidades Atuais de Quadros Permanentes
NATO – *North Atlantic Treaty Organization*
NEP – Norma de Execução Permanente
OE – Objetivo específico
OES – Objetivo Estratégico
OG – Objetivo geral
OS – Objetivo Estratégico setorial
PAP – Plano de aquisição de pessoal
QC – Questão central
QD – Questão derivada
RC – Regime de contrato
RV – Regime de voluntariado
REFO – Reforço
RH – Recursos Humanos
SP – Superintendência do Pessoal
VALM – Vice-almirante
XPG – Existências Previsionais Globais
XPQP – Existências Previsionais de Quadros Permanentes



Introdução

Face a reestruturação do Corpo de Fuzileiros (CF), desenvolvida a partir de 2015, considera-se importante efetuar uma reflexão quanto aos seus recursos humanos, designadamente para o caso dos oficiais, do quadro permanente (QP), da classe de fuzileiros (FZ).

No seguimento da reestruturação do CF e decorrente do modelo organizacional adotado em que dois terços dos efetivos estão afetos à estrutura operacional, surgem desafios na gestão dos recursos humanos, nomeadamente na capacidade de sustentar o quadro de oficiais, do QP, da classe de FZ para o funcionamento do CF, mas também na forma de aplicar estes oficiais, naquilo que são as suas perspetivas de carreira. Procurando assim com este trabalho de investigação fornecer uma perspetiva futura para aquilo que será a sustentação do quadro de oficiais da classe FZ.

A reestruturação do CF foi desenvolvida em consonância com o Objetivo Estratégico nº6 (OES6) “melhorar a estrutura organizacional e os processos do setor” da Diretiva de Planeamento da Marinha 2014, e respetiva linha de ação (LA) 6.2 “Reestruturar o Corpo de Fuzileiros e os Comandos Administrativos”, da Diretiva Setorial do Comando Naval (2015).

Sendo que face ao Objetivo Estratégico nº5 (OS5) da Diretiva Setorial de Recursos Humanos (2015) “Melhorar a estrutura organizacional.” que “...visa adequar as lotações das unidades da Marinha ao novo quadro de efetivos, cujos quantitativos serão estabelecidos anualmente, potenciando ainda o fluxo adequado da carreira.”, considera-se pertinente um estudo que reflita a atual e futura aplicação dos recursos humanos, concretamente dos oficiais do QP da classe FZ, contribuindo para uma adequada sustentação dos respetivos efetivos.

No âmbito do presente trabalho consideraram-se os seguintes conceitos operativos: sustentação é a capacidade de alimentar (manter) o quadro de oficiais do QP da classe FZ para fazer face às necessidades presentes e futuras; quadro especial de oficiais da classe FZ o quadro de oficiais do QP da classe FZ, designando neste trabalho os oficiais da classe FZ do QP como oficiais da classe FZ; e necessidades serão entendidas como internas, dentro da estrutura do CF, e externas quando fora dessa estrutura, mas dentro da estrutura das Forças Armadas, por serem as que possuem um carácter estrutural e assim passíveis de serem previstas.



O tema deste trabalho obriga-nos também a apresentar o conceito de gestão que é definido por Teixeira (2013, p. 5) como o processo de se conseguir obter resultados com o esforço dos outros, sendo que o mesmo autor considera que “A gestão abarca, portanto, quatro funções fundamentais: planeamento, organização, direção e controlo.”. Isto de forma a compreender a relevância do termo planeamento, que é considerado para este trabalho, e definindo como “o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo” (Teixeira, 2013).

Outro conceito relevante será a da perspetiva, sendo necessário compreender que esta terá duas vertentes. A perspetiva no sentido figurado, enquanto expectativa perante um acontecimento, mas também enquanto capacidade “...de retratar, desenhar ou reproduzir as coisas tal e qual como elas são, tendo em conta as suas reais dimensões, a sua posição e a distância a que se encontram.” (Léxico.pt, s.d).

Procura-se assim, abordar a vertente das ações a serem tomadas tanto pela Marinha Portuguesa para precaver os acontecimentos sobre a temática em estudo, bem como aquilo que serão as expectativas dos intervenientes, nomeadamente os oficiais da classe FZ.

Verificou-se durante a investigação uma ausência de estudos para aquilo que serão as necessidades do quadro de oficiais da classe FZ a médio prazo, bem como de estudos sobre métodos e procedimentos para garantir a supressão dessas mesmas necessidades.

Este trabalho de investigação terá como objeto de estudo o quadro de oficiais do QP da classe FZ, tendo definido como período de estudo para o presente trabalho os últimos três anos à data, e os próximos dez anos, alcançando dados conjunturais favoráveis ao estudo, e também torná-lo útil para um planeamento a médio prazo, para a sustentação do quadro de oficiais da classe FZ.

O objetivo geral (OG) deste trabalho será descrever um planeamento a médio prazo (dez anos) para a elaboração dos quadros especiais de oficiais da classe FZ, tendo sido definidos três objetivos específicos (OE) para o efeito. O primeiro será o de analisar a documentação e parâmetros utilizados na elaboração dos quadros especiais. O segundo é identificar as necessidades vigentes e futuras que concorrem para a edificação dos quadros especiais de oficiais da classe FZ. O terceiro será verificar quais as perspetivas de carreira dos oficiais que concorrem para o quadro especial FZ.

De forma a ir ao encontro do OG deste trabalho e consequentes OE, foram elencadas uma questão central (QC) e três questões derivadas (QD), que se encontram alinhadas, respetivamente, e serão abordadas no primeiro capítulo.



Para a recolha de dados utilizou-se a análise documental, a entrevista (semiestruturada) e a observação não participante (através de inquéritos por questionário direcionado aos oficiais da classe FZ), usando o método de raciocínio indutivo definindo que a estratégia a utilizar deverá ser qualitativa (Santos, et al., 2015).

Foi adotado como desenho de pesquisa o estudo de caso, face ao facto que “...se procura compreender o objeto de estudo... de uma perspetiva pragmática, através da qual se procura transmitir uma ideia geral do objeto de estudo, do ponto de vista do investigador.” (Santos, et al., 2015, p. 32).

Para a organização do trabalho considerou-se profícuo estruturar o mesmo em quatro capítulos, sustentando assim as conclusões que irão ao encontro da questão central. No primeiro capítulo será abordado o método científico utilizado. No segundo capítulo será feito um enquadramento ao processo de elaboração dos quadros especiais dos oficiais da classe de FZ, nomeadamente através de uma análise aos documentos e parâmetros utilizados, bem como através dos contributos dos órgãos entrevistados.

No terceiro capítulo serão abordadas as necessidades de pessoal a considerar para a classe de FZ, sendo que no quarto capítulo será analisado o inquérito por questionário aplicado aos oficiais da classe de FZ, para examinar os dados recolhidos sobre as perspetivas de carreira dos oficiais que compõem o quadro em estudo.



1. Percurso metodológico da investigação

O percurso metodológico utilizado para este trabalho de investigação teve como base os fundamentos estabelecidos no manual de “Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação” (Santos, et al., 2015), e os procedimentos vertidos na Norma de Execução Permanente (NEP) / ACA 010 e na NEP / ACA 018 em vigor no Instituto Universitário Militar (IUM). Foram também consideradas as orientações recebidas durante as palestras de Metodologia de Investigação Científica (MIC), administradas no IUM.

1.1. Objeto de estudo e sua delimitação

O objeto de estudo deste trabalho é o quadro de oficiais do QP da classe FZ, procurando abordar a perspetiva futura da sustentação deste quadro, tendo em consideração as necessidades internas e externas, considerando como internas aquelas referentes ao CF, e externas aquelas fora desta estrutura mas dentro da estrutura das Forças Armadas. O período de estudo para o presente trabalho considera os últimos três anos e os próximos dez anos à data.

1.2. Objetivo da investigação

Este trabalho tem como OG descrever um planeamento a médio prazo (dez anos) para a elaboração dos quadros especiais de oficiais da classe FZ, tendo sido definidos três OE para o efeito. O primeiro será o de analisar a documentação e parâmetros utilizados na elaboração dos quadros especiais. O segundo é identificar as necessidades vigentes e futuras que concorrem para a edificação dos quadros especiais de oficiais da classe FZ, e o terceiro será verificar quais as perspetivas de carreira dos oficiais que concorrem para o quadro especial da FZ.

1.3. Questões da Investigação

Tendo em consideração a temática deste trabalho, e para a condução do mesmo, foi elencada como QC a seguinte: “Como assegurar que as necessidades (internas e externas) de oficiais do QP da classe de FZ são satisfeitas, tendo como referencial os próximos 10 anos?”

No seguimento da QC, e de forma alinhada com os OE definidos, deduziram-se três QD, sendo a primeira “Quais os documentos e parâmetros utilizados na elaboração dos quadros especiais?”, a segunda “Que necessidades (vigentes e futuras) a considerar para a edificação dos quadros especiais de oficiais da classe FZ?” e a terceira “Quais as perspetivas de carreira dos oficiais que compõem o quadro especial da classe FZ?”.



1.4. Metodologia Científica

A metodologia seguida para a elaboração deste trabalho seguiu os ensinamentos e as publicações referenciadas nas aulas de MIC do IUM, destacando-se o manual de “Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação” (Santos, et al., 2015). Neste enquadramento considerou-se para a temática em estudo que a estratégia de investigação fosse qualitativa, adotando o estudo de caso como desenho de pesquisa, pelo facto de consistir “...num procedimento metodológico através do qual o investigador procura recolher informação detalhada sobre uma única unidade de estudo, podendo essa unidade ser o indivíduo, a comunidade...” (Santos, et al., 2015), adequando-se às características do objeto de estudo.

O percurso de investigação seguido dividiu-se em três fases (exploratória, analítica e conclusiva). Durante a fase exploratória, a revisão de literatura e o corpo de conceitos escolhido revelaram-se importante, designadamente a documentação da Marinha que concorre para esta temática, como é o caso da Diretiva de Planeamento da Marinha (2014), da Diretiva Setorial de Recursos Humanos (2015), da Diretiva Setorial do Comando Naval (2015) e da documentação do CF (notas validadas pelo Comando Naval (CN) e submetidas à Superintendência do Pessoal (SP)) sobre a sua reestruturação, bem como o despacho n° 28¹, de 13 de outubro de 2015, do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA).

No entanto considerou-se fundamental a realização das entrevistas exploratórias face à dificuldade verificada na obtenção de obras literárias que abordassem em concreto o tema do trabalho por forma a poder verificar qual o “Estado da Arte”, sendo que as mesmas “...tem interesse quando se inicia uma pesquisa de terreno e se pretende descobrir as linhas de força pertinentes, dado o desconhecimento do fenómeno estudado.” (Guerra, 2006). Neste sentido foram efetuadas entrevistas na Direção de Pessoal (DP), nomeadamente ao capitão-de-fragata (CFR) Mata Gaspar Chefe da Seção de Efetivos, e ao 2º Comandante do CF, capitão-de-mar-e-guerra (CMG) Teixeira Moreira (que a data ainda não era orientador deste trabalho).

Na fase analítica, como técnicas de recolha de dados, utilizou-se a análise documental, a entrevista e o inquérito por questionário. A análise documental incidiu em publicações e documentos da Marinha, nomeadamente da SP e do CF, bem como os despachos para os quadros especiais do Almirante CEMA desde de 2014. O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) também foi analisado, à semelhança da nova

¹ OAI n°41 de 14 de Outubro de 2015



Diretiva de Planeamento da Marinha (2017), emitida durante o decorrer deste trabalho, sendo que se considerou que esta última diretiva seguia a mesma intenção da anterior quanto à gestão dos recursos humanos, face ao OES 2 “Melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos” e OES5 “Aperfeiçoar a eficiência nos processos e na gestão de recursos”, e suas respetivas LA.

As entrevistas utilizadas foram efetuadas ao Chefe da Repartição de Situações e Efetivos da DP, o CMG Salvado de Figueiredo e ao CMG FZ Pacheco dos Santos, ambas semiestruturadas, obtendo um equilíbrio entre o rigor da informação pretendida e a espontaneidade necessária, para assim absorver todo o conhecimento e experiência dos entrevistados, optando pelo método da “amostragem por caso único” (Guerra, 2006, p. 44).

Neste âmbito foi ainda solicitada à SP, designadamente ao Gabinete de Estudos e Planeamento e Sistemas de Informação do Pessoal (GEPSIP), uma entrevista sobre a temática em questão, que não foi possível realizar, tendo sido designado o CMG Salvado de Figueiredo (DP) para efetuar os esclarecimentos necessários.

Realçam-se também os contributos dados pelo primeiro-tenente (1TEN) Joaquim Carvalho da DP e pelo 1TEN Gonçalves de Deus, da Direção de Análise e Gestão da Informação (DAGI) no apoio à interpretação de dados, das respetivas áreas, analisados para esta temática.

Quando considerada a utilização do inquérito por questionário como ferramenta de recolha de dados, foi intenção que este fosse aplicado e respondido por toda a população alvo, os oficiais FZ do quadro em estudo. Depois de aplicado, não foi respondido por todos como pretendido, tendo sido utilizados os dados da amostra recolhida.

Foram consideradas as etapas da preparação, elaboração, aplicação e análise dos dados, utilizando a plataforma da Marinha *Questionários Online*, para a materialização do referido inquérito. A utilização daquela ferramenta foi devidamente autorizada pelas instâncias superiores da Marinha, tendo sido em todo o processo respeitadas as normas internas da Marinha para aplicação e recolha de informação neste âmbito.

Durante a preparação, foi considerado necessário optar-se pela escolha de um questionário novo em detrimento de um questionário validado, isto pelo facto do objeto de estudo ter características muito próprias, tanto de natureza estrutural como conjuntural. Durante o processo de elaboração, foi seguido a metodologia exposta nas aulas de MIC, e que se encontra vertida no manual de “Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação” (Santos, et al., 2015), conforme se pode constatar no Quadro 5,



considerando-se também o “Guia prático para a elaboração de inquéritos por questionário” (Mendes, s.n.).

Na aplicação, foi exposto o objetivo do inquérito de forma a possibilitar uma melhor compreensão do mesmo, tendo sido garantido o anonimato da população alvo. A análise de dados foi efetuada utilizando as potencialidades da própria plataforma de aplicação *Questionários Online*, que permite uma leitura imediata dos referidos dados, considerando-se para o efeito a utilização de estatística indutiva, visto que “...o investigador poderá com recurso aos métodos de inferência estatística, estimar as características desconhecidas de uma população...” (Santos, et al., 2015).



2. Enquadramento ao processo de elaboração dos quadros especiais dos oficiais da classe FZ

O objeto de estudo deste trabalho, o quadro de oficiais do QP da classe FZ, é aprovado anualmente por Despacho do Almirante CEMA, em consonância com o EMFAR, nomeadamente através do artigo 44.º, que define a fixação e previsão de efetivos, e o artigo 166.º que define o conceito dos quadros especiais. Verificando-se assim as linhas orientadoras do poder executivo para a definição dos parâmetros a serem tidos em consideração pela Marinha, no processo de elaboração do referido quadro.

2.1. Introdução aos conceitos relacionados com a elaboração dos quadros especiais

Para compreender melhor a consumação deste processo, que apresenta alguma complexidade dentro da Marinha, é importante conhecer, entre outras, duas publicações que abordam aquilo que é a gestão de efetivos, nomeadamente o *PPA 10 (A) – Gestão de Recursos Humanos – Doutrina Básica e Procedimentos Gerais* e o *MASUP 1001 (A) – Manual de Gestão de Recursos Humanos*.

A publicação PPA 10 (A) estabelece “...o normativo necessário a uma adequada gestão de recursos humanos no que respeita a gestão de efetivos, criando um referencial comum a todas as entidades intervenientes no Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRH).”, definindo o SGRH como “...o conjunto dos órgãos, meios materiais, normativos, metodologias e procedimentos, envolvidos na obtenção, formação, aplicação, manutenção e controlo do pessoal necessário para a execução das tarefas atribuídas à Marinha.” e que tem como objetivo principal “...assegurar a disponibilidade de pessoal, nos seus aspetos qualitativos e quantitativos, de forma que, judiciosamente utilizado, contribua para o cumprimento das missões da Marinha.”.

A responsabilidade de estabelecer a gestão de recursos humanos pertence ao Almirante CEMA, cuja execução é garantida pela SP em consonância com todos os elementos que são responsáveis por assegurarem o adequado empenhamento do pessoal, no cumprimento das unidades/organismos que tutelam.

Destacam-se, no entanto, os principais gestores do SGRH (o CEMA, o Superintendente do Pessoal, as Autoridades de Controlo de Efetivos (ACE) e os comandantes, diretores ou chefes das várias estruturas orgânicas da Marinha), realçando-se alguns órgãos de execução e apoio/conselho deste mesmo sistema, que participam ativamente na elaboração do objeto de estudo deste trabalho, nomeadamente os seguintes:



Estado-Maior da Armada (EMA), DP, DAGI, Conselho de Gestão do Pessoal (CGP) e GEPSIP.

A perceção de alguns conceitos abordados na publicação PPA 10 (A) tornou-se essencial para uma melhor compreensão do objeto de estudo, destacando-se os seguintes: Compromissos Externos em Pessoal (CEP), Dotação Autorizada de Pessoal (DAP), Estado do Quadro (EQ), Existências Previsionais Globais (XPG), Existências Previsionais de Quadros Permanentes (XPQP), Efetivos da Reserva Autorizados (ERA), Lotações (LOT), Necessidades Atuais de Quadros Permanentes (NAQP)², Reforço Estrutural da Organização (REFO) Gestão de Pessoal/Recursos Humanos e Planeamento de Recursos Humanos.

Relativamente ao MASUP 1001 (A), este “...destina-se a apresentar a Estrutura e Organização do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRHM), os procedimentos do SGRHM, bem como os requisitos estabelecidos na Norma NP 4427:2004 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos...”. Alguns dos termos e conceitos apresentados tornam-se enriquecedores para uma mais esclarecida abordagem ao objetivo deste estudo, nomeadamente o conceito de ACE³, cuja autoridade é exercida sobre o CF através do CN.

Considera-se também importante a compreensão da estrutura documental do SGRHM elencada (Diretiva de Planeamento de Marinha, a Diretiva Setorial dos Recursos Humanos, PPA 10 - Gestão de Recursos Humanos - Doutrina Básica e Procedimentos, Diretiva de Planeamento de Gestão de Recursos Humanos, Manuais de Gestão de Recursos Humanos - MASUP'S, Documentos Internos - (Publicações, Instruções Permanentes e Técnicas) e Registos), compreendendo o encadeamento considerado para a definição de doutrina e procedimentos.

Para além das duas publicações anteriormente referenciadas, será também importante considerar os termos definidos no EMFAR, relacionados com os quadros especiais, designadamente as situações em relação ao quadro especial, artigo 172.º “O militar no ativo encontra-se, em relação ao quadro especial a que pertence, numa das seguintes situações: a) No quadro; b) Adido ao quadro; c) Supranumerário.”, bem como as definições dessas situações vertidas nos artigos 173.º, 174.º e 175.º.

² NAQP = LOT + REFO + CEP - ERA

³ Entidades situadas organicamente na direta dependência do Almirante CEMA, a quem foi dada competência para estabelecerem, no tocante às unidades/organismos das áreas funcionais que lhes estejam cometidas, as respetivas DAP.



2.2. Análise da documentação e parâmetros considerados

No decorrer deste estudo, verificou-se que a DP assume um papel de destaque no processo de elaboração dos quadros especiais, e conseqüentemente do quadro em estudo, conforme é explanado no seu regulamento interno⁴, estando atribuída à Repartição de Situações e Efetivos a competência de “Elaborar propostas, pareceres e informações relativas à gestão dos efetivos militares da Marinha, designadamente dando contributos e apoiando na definição dos quadros globais e quadros especiais;”.

Conforme é explicado pelo Chefe da Repartição de Situações e Efetivos, da DP, o CMG Salvado de Figueiredo, a elaboração dos quadros especiais é complexa, sendo “...limitados pelos quadros de efetivos globais ... ou seja temos uma barreira, que é a quantidade máxima de oficiais que podemos ter e depois fazemos aqui uma avaliação em termos de ponderação naquilo que deverá ser o desenho dos quadros especiais. Tendo como premissas as necessidades, as existências e a perspetiva de dar uma carreira às pessoas.”.

Analisando a primeira premissa apresentada (as necessidades), será importante perceber como são definidas, estando vertido no PPA 10 (A) que “...Um dos elementos fulcrais para a determinação das necessidades em recursos humanos é a correta identificação de todos os cargos existentes na estrutura, as funções inerentes e as qualificações necessárias para o seu adequado desempenho. Para este desiderato contribuem os Livros de Lotação, elaborados no âmbito dos organismos sediados em terra, e as Lotações / Detalhes das unidades operacionais...”.

Está assim patenteada a importância das lotações das unidades para elencar as necessidades dos quadros especiais, e conseqüentemente das respetivas classes. No entanto, conforme será abordado no desenvolver deste trabalho, as lotações das unidades são importantes no processo de definição de necessidades, mas não fator exclusivo, sendo que as mesmas carecem de uma revisão face a atual conjuntura, conforme referenciado pelo 1TEN Joaquim de Carvalho da Seção de Efetivos, da DP.

As existências, referidas também como premissa, num contexto ideal deveriam ser superiores às necessidades, no entanto, como é referido pelo CMG Salvado de Figueiredo “...O processo tem que ser analisado anualmente, por vezes várias vezes ao ano ... A alteração ao quadro especial tem um problema ... e não nos é permitido termos supranumerário. Portanto a afinação que é feita nos quadros especiais, tem que ser feita

⁴ Despacho do Almirante CEMA nº 65/2016, de 1 de junho



com muito cuidado, de forma a não criar grandes distorções que ao fim de algum tempo não possam ser compensadas. Isto porque o que for feito hoje terá sempre um impacto para daqui a 20 anos, pelo menos.”, tendo ocorrido também uma alteração significativa, na forma de contabilizar as existências nos quadros especiais, elencado no EMFAR de 2015, passando a estar contabilizados todos os militares que se encontrem na estrutura orgânica das Forças Armadas, conforme referido no número 2 do artigo 44.º do referido Estatuto. Verificando-se assim que as existências de oficiais atribuídos e contabilizados na Marinha deve responder às necessidades que não apenas as do respetivo Ramo.

A terceira premissa referida, perspetiva de carreira, será porventura a premissa mais subjetiva de aplicar, no entanto como é referido pelo CMG Salvado de Figueiredo “...terá que se precaver as perspetivas de carreira para esses militares, devendo procurar-se uma forma de ser dada uma carreira a esses militares. As próprias questões estatutárias terão que ser acauteladas. Não faz sentido ter uma classe que está 15 anos ou 12 anos em 1TEN, e as outras classes em tempos mínimos. Terá que haver equilíbrio.”, e como abordado, e analisado no seguimento deste trabalho, poderá verificar-se qual a sua importância na sustentação do quadro em estudo.

Será também pertinente considerar a definição de carreira militar exposta no MASUP 1002 (A), que é idêntica ao artigo 27.º do EMFAR: “...Conjunto hierarquizado de postos, desenvolvido por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si.”.

2.3. Processos e órgãos que concorrem na delimitação do quadro em estudo

Conforme referido anteriormente, a elaboração dos quadros especiais é um processo complexo, onde se engloba o quadro em estudo. Em consonância com o anteriormente exposto, os quadros especiais advêm do quadro global de efetivos que é definido anualmente a partir de Decreto-Lei do Conselho de Ministros (de acordo com o EMFAR). Após a elaboração do quadro global de efetivos (onde vêm discriminados os efetivos de cada Ramo), o CEMA delibera os quadros especiais (quantitativos de oficiais por classes). Para tal deliberação, é tido em consideração um processo que se inicia na DP, conforme é referido pelo CMG Salvado de Figueiredo que, “...quando propomos, porque é daqui que sai a proposta dos quadros especiais para o ano que está em vigor, aliás neste momento está a ser feito exatamente este trabalho...”, e que posteriormente remete o produto desse trabalho à SP (segundo o regulamento interno da SP o GEPSIP terá um papel ativo neste processo) para análise e discussão, seguindo em último para o EMA.



Deste processo iniciado na DP percebe-se que as diferentes classes “concorrem” entre si naquilo que é a definição dos números globais definidos superiormente. As premissas utilizadas para definir os efetivos dos quadros especiais pelas diferentes classes são três, conforme frisado pelo CMG Salvado de Figueiredo “...as necessidades, as existências e a perspetiva de dar uma carreira às pessoas...”, sendo transversais a todas as classes, e onde se inclui o quadro em estudo.

Conforme abordado anteriormente, as lotações das unidades contribuem decisivamente para elencar as necessidades dos quadros especiais, sendo que para elencar as necessidades respeitantes ao quadro em estudo, a lotação do CF (onde se insere as respetivas unidades) é fulcral. O processo para aprovação da referida lotação é submetido pelo CN à SP que, por sua vez, o submete ao CEMA para aprovação, sucedendo que, quando aprovado, o processo é executado pela DP (Figura 1).

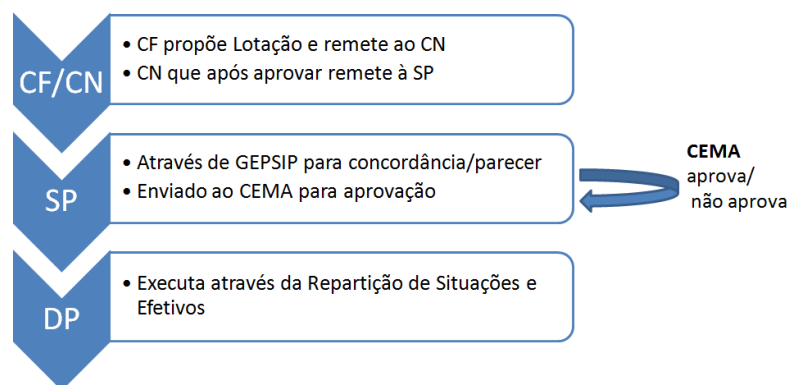


Figura 1- Processo de aprovação da lotação do CF

Fonte: (autor, 2017)

Também é referenciado que atualmente existe uma preocupação com a equidade entre classes naquilo que é a perspetiva de carreira dos militares e conseqüente progressão de carreira por parte da DP, e nesta vertente torna-se necessário abordar aquilo que é o plano de promoções e o plano de aquisição de pessoal (PAP).

O plano de promoções, conforme referido pelo CMG Salvado de Figueiredo, é iniciado na DP, “...É a DP que inicia o desenvolvimento do plano de promoções. Em termos de plano de promoções nós identificamos aquilo que são as necessidades de quadro nos diversos postos e depois vemos, estudamos aquilo que são e poderão ser as erosões...”, sendo que também apresenta alguma complexidade no seu processo, interagindo diretamente com o quadro em estudo, “Não basta ter as condições gerais e especiais preenchidas, para ser promovido. Tem que haver vaga, o quadro especial tem que o permitir, e o plano de promoções para acautelar o impacto financeiro. Existe um grande



conjunto de fatores que têm que ficar garantidos ... o próprio plano de promoções devia ter como variável de entrada os quadros especiais ... Portanto as variáveis de entrada fazem com que se ande em círculo, visto se influenciarem umas às outras, ou seja o plano de promoções idealmente seria elaborado a seguir à aprovação dos quadros especiais....”.

Relativamente ao PAP, de acordo com o regulamento interno da DP, este é iniciado na Seção de Planeamento, Controlo e Auditoria, da DP, e conforme é referido pelo CMG Salvado de Figueiredo, também é uma das variáveis que interage no processo de gestão do quadro em estudo, nomeadamente na alimentação do mesmo e “...é a partir de aqui que nós vamos desenvolvendo os estudos que nos permitem chegar à conclusão que ... o nosso PAP será um determinado ... o PAP tem uma importância fundamental, nomeadamente no planeamento das ações de formação, com as escolas, ... o PAP é uma ferramenta fundamental de planeamento para o ano seguinte, em termos de admissões aos cursos e ingressos”.

A elaboração do PAP deriva de um processo que tem também alguma complexidade (Figura 16) conforme referenciado, e segundo o CMG Salvado de Figueiredo “...para o PAP existem variáveis de entrada, que têm a ver por exemplo, com a taxa de erosão de cada um dos cursos, tendo a DAGI o *software* preditivo em termos de cálculo da taxa de erosão de cada um dos cursos, que são diferentes consoante os cursos e classes. A taxa de indisponibilidade que também é contabilizada neste processo, pode ter várias origens ... pode ter origens no âmbito da saúde ... a indisponibilidade também ocorre durante os períodos de rendição ... também em períodos de formação, nomeadamente formação de carreira, sendo que essas indisponibilidades são mais ou menos fixas ao longo dos anos, como é o caso do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) ... as origens de indisponibilidade são várias e têm que ser contabilizadas...”, em que são considerados os fatores de indisponibilidade que afetam a sustentação do quadro em estudo.

Conforme também explicado pelo 1TEN Gonçalves de Deus da DAGI “... a DAGI apoia a DP na elaboração do PAP. Este apoio materializa-se no cálculo dos parâmetros que relacionam o número de vagas a abrir nos cursos tradicionais da Escola Naval (EN) e o número de guardas-marinhas (GMAR) a formar cinco anos depois. Estes parâmetros estão na equação $GMAR = aX + b^5$, onde X é o nº de vagas a abrir e resumem os fatores de

⁵ Os fatores a e b são fatores multiplicativo e aditivo, respetivamente, definidos por valores numéricos correspondente a cada uma das classes.



erosão ao longo dos cinco anos de formação...”, sendo que o atual processo carece de uma análise mais profunda, nomeadamente “... qual a alimentação de equilíbrio para o quadro FZ tendo em consideração a taxa de erosão⁶ e a taxa de indisponibilidade, o CEMC tem um oficial FZ e o CPOS tem pelo menos um...”.

Para que se possa de uma forma equilibrada manter a necessária alimentação do quadro em estudo, garantindo a sua sustentabilidade, a médio prazo, visto o impacto da entrada de oficiais na EN para a classe FZ se sentir nesse espaço temporal, como é frisado pelo CMG Salvado de Figueiredo “...a diferença de meter na EN três cadetes FZ ou dez cadetes FZ daqui por 20 anos é completamente diferente. O impacto no próprio quadro especial é diferente...”, e pelo CMG FZ Pacheco dos Santos “...a principal diferença foi a não admissão durante três anos de alunos (classe FZ) para a Escola Naval, cujo impacto nos altos níveis organizacionais não é visível agora, mas tem um impacto sobretudo nos oficiais subalternos e nos respetivos cargos ... e se não admitimos oficiais para os QP durante três anos, vamos ter um problema complexo para resolver. A única solução a esse nível é só uma, admitir militares em regime de contrato (RC) durante um período de cinco a dez anos que é um período a partir do qual, daqui a cinco anos, começamos a receber os primeiros indivíduos, isto porque há um período de paragem, e só vamos ter oficiais daqui a quatro, cinco anos. Só a partir daí é que começamos a realimentar o quadro com QP.”, não se tendo, no entanto, constatado alterações ao número de elementos aprovados nos quadros especiais, nomeadamente de 2014 (ano em que não houve abertura de vagas na EN nos cursos tradicionais para a classe FZ).

Verifica-se assim que será necessário atualizar a publicação PPA 10 (A), face ao atual conceito de adido ao quadro vertido no EMFAR, e que perante o exposto no MASUP 1002 (A) e artigo 27.º do EMFAR será pertinente analisar, em futuro estudo, como a elaboração dos quadros especiais condiciona a carreira militar e a conseqüente progressão de carreira.

Constata-se também, que existem critérios para a elaboração dos quadros especiais, podendo, porém, o método ser melhorado, nomeadamente através de futuros estudos, isto perante a complexidade do processo, designadamente das imposições superiores em termos numerários, em que os quadros globais condicionam os quadros especiais.

⁶ Definido pela DAGI como “...saídas voluntárias ou casuais de efetivos dos quadros permanentes das Forças Armadas...”.



3. Necessidades de pessoal a considerar para a classe de FZ

Este capítulo destina-se a abordar a problemática das necessidades a considerar para a classe de oficiais FZ. Como referido anteriormente, serão consideradas as necessidades internas, aquelas que correspondem à estrutura do CF, e as necessidades externas, aquelas que estão fora da referida estrutura mas que abrangem toda a organização das Forças Armadas como é referido pelo EMFAR, no seu Art.º 44.º, “...contabilizam-se nos efetivos da estrutura orgânica das Forças Armadas os militares que exercem cargos ou desempenham funções em todas as estruturas que integram o Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), incluindo em cargos internacionais e as missões militares no estrangeiro, e os Ramos.”

3.1. Necessidades consideradas no presente

Em consonância com o referido anteriormente, as necessidades do CF assentam naquilo que é o preenchimento da sua lotação e que, face à nova reestruturação do CF, implementada em 2015 a título experimental⁷, mas com fortes indícios de ser aprovada, conforme referido pelo CMG FZ Pacheco dos Santos “...mas tenderá a ser fixa. Passará a vigorar em breve quando for aprovada...”.

Conforme dados disponibilizados pelo CF, e apresentados no Quadro 1, verifica-se que na nova reestruturação do CF são considerados necessários 50 oficiais QP FZ no ativo (49 entre GMAR e CMG, acrescido de um oficial para o posto de Comodoro (COM)).

Quadro 1 - Lotação do CF para oficiais QP FZ no ativo

Efetivos			
Posto	Quadro	Classe	Quantidade
COM	QP-ACT	FZ	1
CMG	QP-ACT	FZ	3
CFR	QP-ACT	FZ	6
CTEN	QP-ACT	FZ	11
1TEN	QP-ACT	FZ	13
2TEN/GMAR	QP-ACT	FZ	16

Fonte: (Autor, 2016)

Quando analisados os quadros especiais aprovados para os oficiais FZ (de acordo com o Quadro 2), verifica-se que atualmente o número de oficiais aprovados assenta nos 55 (entre GMAR e CMG), não estando incluída a vaga para COM, pelo facto de estatutariamente, ainda não haver oficiais FZ que reúnam condições para ocupar o referido

⁷ Em conformidade com o despacho do Almirante CEMA nº28/2015, de 13 de outubro



posto. Os dados considerados assentam no despacho do Almirante CEMA nº 23/17 de 22 de março, referente aos quadros especiais para 2017.

Quadro 2 - Quadros especiais aprovados em 2014, 2015, 2016 e 2017 para oficiais FZ

Posto	2014	2015	2016	2017
COM	0	0	0	0
CMG	3	3	3	3
CFR	9	10	10	10
CTEN	15	13	13	13
1TEN	15	13	15	15
2TEN	10	16	8	11
GMAR	4		5	3
Total	56	55	54	55

Fonte: (autor, 2017)⁸

Perante os dados apresentados, é de fácil conclusão que o remanescente de oficiais, para fazer face às necessidades externas (fora da estrutura do CF mas dentro da estrutura das Forças Armadas), é de seis. Analisando os dados disponibilizados pela DP, relativamente aos cargos em Lotação para oficiais FZ fora da estrutura do CF (conforme Quadro 3), verifica-se que estes perfazem um total de sete.

Quadro 3 - Empenhamento de oficiais FZ fora da estrutura do CF

UNIDADE	QUADRO	POSTO	CLASSE	SITUNIDADE	QUANT
EMA	QP-ACT	CFR	FZ	LOT	1
ETNA	QP-ACT	SALT	FZ	LOT	1
MDN-DGPDN	QP-ACT	CTEN	FZ	LOT	1
NATO-STRIKFORNATO	QP-ACT	CFR	FZ	LOT	1
NATO - NSHQ	QP-ACT	CTEN	FZ	LOT	1
EN	QP-ACT	SALT	FZ	LOT	1
COMNAV	QP-ACT	CTEN	FZ	LOT	1

Fonte: (Autor, 2017)⁹

A este número podem ser acrescentados outros cargos que, embora não contabilizados para oficiais FZ, são tradicionalmente ocupados por estes, como é o caso de um oficial superior que se encontra no departamento de ensino da EN associado a formação FZ (mesmo não estando contemplado na lotação), e que tenderá a ser um requisito da matriz de Marinha¹⁰, “Na EN deveria haver dois cargos, um para oficial superior, e outro para oficial subalterno, no mínimo...” (Santos, 2017).

⁸ Os dados apresentados foram retirados dos despachos do Almirante CEMA nº31/2014, 29/2015, 92/2016 e nº23/2017 referentes aos anos de 2014, 2015, 2016 e 2017 respetivamente.

⁹ Os dados apresentados foram fornecidos pelo 1TEN Carvalho da DP.

¹⁰ Possibilidade referenciada pela DP face à necessidade de formação associada.



Em consonância com o anterior, destacam-se outros cargos que estão diretamente ligados aos oficiais FZ, como são aqueles ocupados neste momento pelo CMG FZ Mariano Alves e pelo CFR FZ Fernandes Vaqueiro, no âmbito dos cargos na Célula de Planeamento de Operações Especiais (CPOE) do Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM), bem como os cargos de *Staff Officer Expeditionary Operations* do *Allied Command Transformation* (ACT) ocupado pelo CFR Barroca Constante em Norfolk, Estados Unidos da América, e de *Branch Chief* no *Civil-Military Cooperation* (CIMIC) *Group*, ocupado pelo CFR Fernandes Gil em Nápoles, Itália, ambos na *North Atlantic Treaty Organization* (NATO).

Será de referir que, fora dos cargos anteriormente apresentados, não se encontram contemplados aqueles que são ocupados no âmbito da Cooperação Técnico-Militar (CTM) e das Forças Nacionais Destacadas (FND). A CTM, enquadrada nos CEP, embora não tenha cargos definidos exclusivamente para os oficiais FZ, apresenta um conjunto de cargos que se enquadra naquilo que são as especificidades dos oficiais FZ, contribuindo claramente para as referidas necessidades externas, como é comprovado pelo histórico de participações dos referidos oficiais. Relativamente às FND, apesar da imprevisibilidade da constituição das mesmas, estas enquadram-se naquilo que são os nossos compromissos externos, “...fatores que nós não dominamos, e que dificilmente serão possíveis de dominar, naquilo que são os nossos compromissos externos permanentes, ou seja os compromissos externos quando nos solicitam um oficial para as FND ...” (Figueiredo, 2017), e até face à sua tendência “Podemos pensar que as missões de Operações de Apoio à Paz tendencialmente têm vindo a aumentar, podemos suspeitar que continuarão a aumentar e podemos extrapolar e dizer que o aumento em termos de necessidades, neste caso de oficiais da classe de FZ, tende a aumentar, mas é uma extrapolação, digamos assim, não muito rigorosa, mas tem a ver com uma tendência, podemos pensar isso.” (Figueiredo, 2017). Será então legítimo considerá-las como fazendo parte das necessidades (externas), ponderando também o referenciado pelo CMG FZ Pacheco dos Santos, “...com uma limitação que era sobretudo resultante dos cargos internacionais ... quando tínhamos que movimentar um oficial, não tínhamos um resguardo...”, esta necessidade já advém de algum tempo, produzindo impactos na própria gestão do CF “...é aquilo que fizemos ao longo dos anos, tendo agora maior responsabilidades ... e fomos retirando os oficiais para essas missões, dos sítios, sobretudo a comandar unidades, ou segundo comandantes de



unidade, porque eram cargos normalmente para capitão-tenente (CTEN)/CFR, com prejuízo dessa estrutura, desse funcionamento...”.

Apesar de não serem considerados como uma necessidade direta afeta aos oficiais FZ, não se deverá ocultar também os cargos para qualquer classe, existentes dentro da estrutura da Marinha e das Forças Armadas, tal como é referido pelo CMG Salvado Figueiredo “...do meu conhecimento não existe uma distribuição ponderada. Eu diria que a distribuição dos cargos terá, não sendo eu que faço essas nomeações e colocações, mas à partida diria que a distribuição desses cargos será feita por afinidade do cargo à classe. Neste momento penso que o primeiro critério a ser utilizado, é a afinidade do cargo à classe...”. Os referidos cargos de qualquer classe não são distribuídos de forma ponderada, podendo existir cargos que passem a ser ocupados por oficiais FZ, face a afinidade desse mesmo cargo com os conhecimentos profissionais dos referidos oficiais.

3.2. Necessidades futuras a serem consideradas

Face ao anteriormente referido e em complemento à prospetiva, será pertinente considerar um conjunto de novas necessidades para o quadro de oficiais FZ, necessidades estas que, por exemplo, surgem das solicitações do EMGFA, nomeadamente para o preenchimento dos cargos da CPOE, conforme é exposto na Diretiva Operacional nº15/2012 do Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA), em que a ocupação dos referidos cargos é distribuída entre os três Ramos, devendo maioritariamente ser ocupados pela Marinha e pelo Exército face ao facto destes possuírem elementos formados em Operações Especiais, estando na Marinha esta especificidade vertida nos FZ.

Neste âmbito, identificam-se facilmente quatro cargos para oficiais FZ, sendo esta necessidade reforçada pela nova reestruturação da CPOE, com um aumento de efetivos, proposto na nova diretiva e que estará para ser aprovada ainda este ano.

Para além do acima exposto, será pertinente referenciar outras possíveis futuras necessidades, seja pelo facto destas já se verificarem em termos práticos, como se confere com os atuais oficiais FZ na EN, seja pela viabilidade das mesmas face ao anteriormente ocorrido, como foi o desempenho do cargo de Ajudante de Campo do Almirante CEMA, e como referenciado pelo CMG FZ Pacheco dos Santos “...Julgo que a experiência que aconteceu com um Comandante de Corpo de Alunos da classe FZ deve ser repetida...”.

Deve-se também considerar outras necessidades resultantes das perspetivas de carreira dos oficiais FZ que naturalmente poderão ambicionar, como é o caso do desempenho de funções no EMGFA e na Autoridade Marítima Nacional (AMN), e



também referenciado pelo CMG FZ Pacheco dos Santos: “...no EMGFA também deveríamos poder ter um oficial ... julgo que pela natureza das funções da AMN ... e por ser um lugar de eleição, quer para um subalterno, quer para um oficial superior, quer até para um oficial general. Isto sou eu que penso ... é algo que vejo como um campo natural de afirmação dos oficiais fuzileiros. Não tenho dúvida que para além do aliciante que é fazer outro tipo de funções na nossa carreira, temos as condições naturais para singrar e fazer um ótimo trabalho, e ser um aliciante para a carreira dos oficiais FZ...”.

Confirma-se assim, que as necessidades vigentes ultrapassam aquelas identificadas pelo Mapa de Lotação do CF, estando incrementadas pelos diversos compromissos da Marinha (dentro e fora da sua estrutura), e que as necessidades futuras apresentadas surgem daquilo que é um processo evolutivo de desempenho de funções e perspetivas de carreira, que naturalmente surgem no quadro de oficiais em estudo.

Conclui-se que este mesmo quadro terá no futuro, perante o apresentado, ainda mais dificuldades para colmatar as solicitações e empenhamentos dos oficiais FZ, no âmbito das necessidades funcionais, isto porque mesmo procurando acautelar estas dificuldades através do empenhamento dos oficiais FZ na reserva em efetividade de serviço, tal terá sempre a condicionante dos efetivos autorizados por lei (Governo, 2016), bem como da própria disponibilidade dos militares para o efeito.



4. Inquérito aos oficiais FZ

O inquérito realizado aos oficiais FZ, através de um questionário, teve como intuito verificar quais as previsões e perspetivas de carreira dos oficiais, nos próximos dez anos (2026), que concorrem para o quadro em estudo. A população alvo é composta por 55 elementos, tendo sido aplicado o questionário em referência a totalidade desses mesmos elementos.

O questionário foi disponibilizado para seu preenchido no período compreendido entre 23 de março a 28 de abril do presente ano. Responderam ao inquérito um total de 33 elementos, o que corresponde a 60% da referida população alvo, encontrando-se todos os postos representados, nomeadamente de GMAR até CMG, bem como todas as faixas etárias consideradas (conforme Figura 17 e Figura 18).

Apresenta-se assim uma elevada representatividade daquilo que é o universo dos oficiais FZ. No total dos 33 elementos respondentes, verifica-se que 23 prestam serviço na estrutura do CF, com os restantes dez fora dessa mesma estrutura (conforme Figura 19), e divididos da seguinte forma: nove dentro da estrutura das Forças Armadas (três dentro da estrutura da Marinha e seis fora dessa estrutura) e um fora da estrutura das Forças Armadas.

4.1. Processo para aplicação do inquérito

O inquérito por questionário aplicado pretendeu seguir uma metodologia científica adequada e na redação do mesmo procurou-se seguir os princípios da clareza, coerência e neutralidade (Santos, et al., 2015, p. 80), seguindo uma ordem que respeitasse as regras básicas, e um número adequado de perguntas que tornasse o inquérito não demasiado extenso, mas sim fácil de responder, potenciando o número de questionários respondidos.

Para a elaboração do referido inquérito por questionário considerou-se que quanto à modalidade das perguntas estas deveriam ser de escolha múltipla, em leque, fechado, obtendo um maior foco no objeto de estudo, procurando evitar a dispersão de respostas, potenciando também uma mais fácil tabulação das mesmas. As perguntas elaboradas foram quanto ao tipo, de facto e de intenção (embora passíveis de abstenção considerou-se que tal seria solucionado face à modalidade de perguntas utilizada).

Para poder dirimir quaisquer dificuldades na compreensão das perguntas, e procurando abranger as respostas adequadas à temática em estudo, foi elaborada uma versão preliminar e pré-testada (junto de uma amostra da população alvo, composta por



seis elementos). Na versão definitiva aplicada (conforme Quadro 5), após devida análise, foram consideradas algumas sugestões apresentadas resultantes do pré-teste.

As primeiras três perguntas do inquérito serviram para enquadrar a população quanto a faixa etária, posto e estrutura onde desempenha funções atualmente. As restantes questões centram-se na perspetiva (que o militar prevê) e pretensão (que o militar desejava) do cargo a exercer quanto a estrutura onde se insere, nomeadamente se na estrutura do CF, se fora da estrutura do CF mas a prestar serviço no Ramo, se fora do Ramo mas a prestar serviço na estrutura das Forças Armadas, ou se fora da estrutura das Forças Armadas. A perspetiva quanto ao posto também foi abordada.

4.2. Perspetivas e pretensões dos oficiais FZ

As perguntas colocadas para verificar as perspetivas e pretensões dos oficiais FZ foram essencialmente divididas em três momentos, relativamente a 1 de janeiro de 2018 (no imediato), a 1 de janeiro de 2020 e a 1 de janeiro de 2026.

Como se pode verificar nas duas figuras abaixo, no imediato em 2018, cerca de 73% dos inquiridos prevê prestar serviço no CF, sendo que quanto a pretensão, apenas 58% pretende prestar serviço no CF. Constata-se também que 30% deseja prestar serviço fora da estrutura de Marinha.

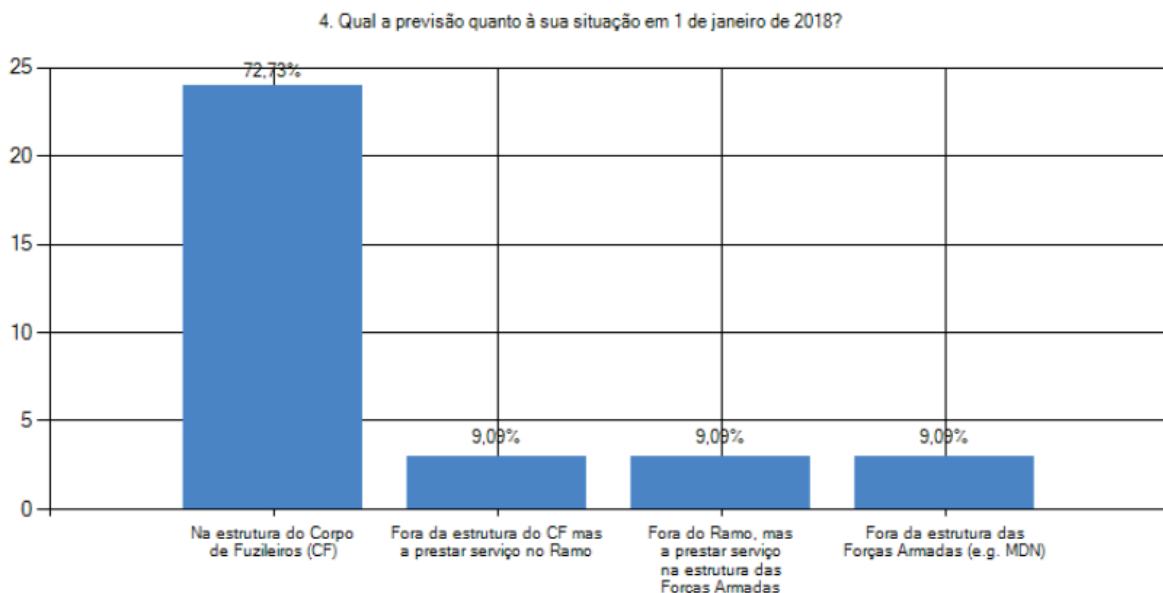


Figura 2 - Dados obtidos à pergunta nº4 do questionário

Fonte: (autor, 2017)

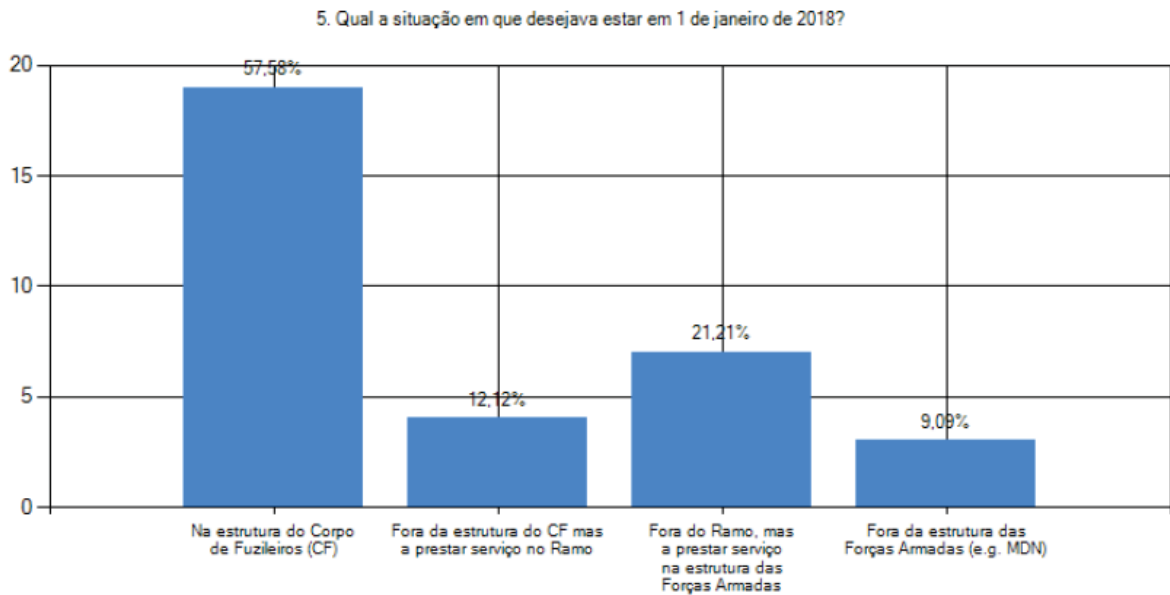


Figura 3 - Dados obtidos à pergunta nº5 do questionário

Fonte: (autor, 2017)

Verifica-se que para 2020 nenhum dos inquiridos, nomeadamente os atuais CFR prevê ser promovido a CMG (conforme Figura 4). Constatando-se também que, face às previsões dos inquiridos, apenas haverá o aumento de um oficial superior, entre aquilo que se verifica atualmente (Figura 18) e daqui a três anos, passando dos atuais 15 oficiais superiores (CMG, CFR, CTEN) para 16.

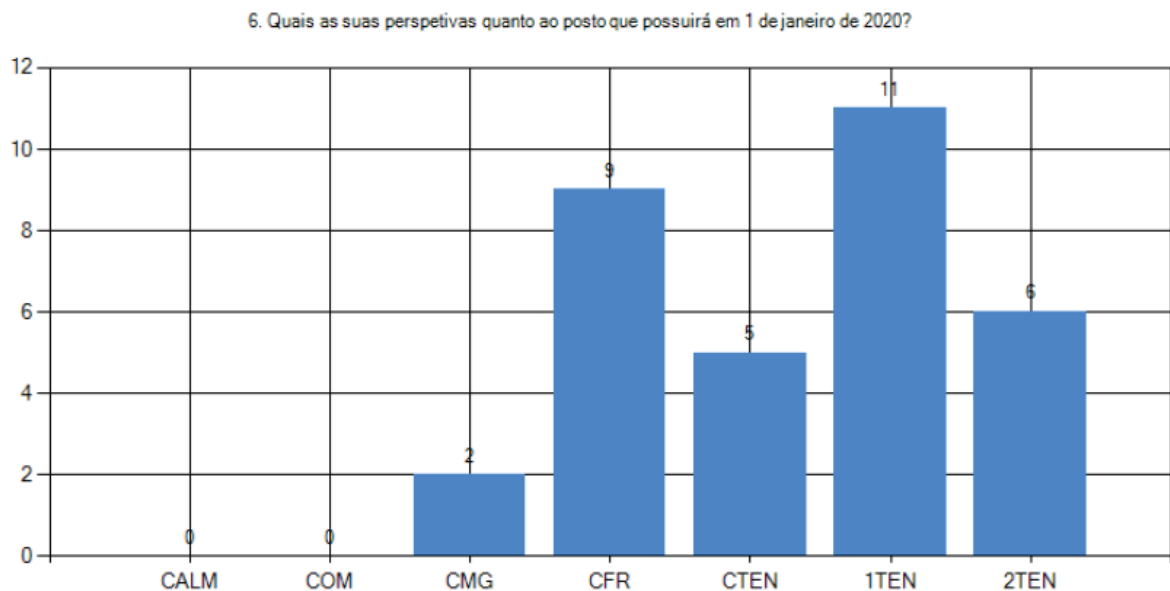


Figura 4 - Dados obtidos à pergunta nº6 do questionário

Fonte: (autor, 2017)

Quanto à prestação de serviço para 2020, 48% dos inquiridos deseja estar fora da estrutura do CF (conforme Figura 5), englobando os 30% que deseja estar fora da estrutura



da Marinha, sendo que apenas um dos inquiridos prevê estar fora da efetividade de serviço (Figura 6).

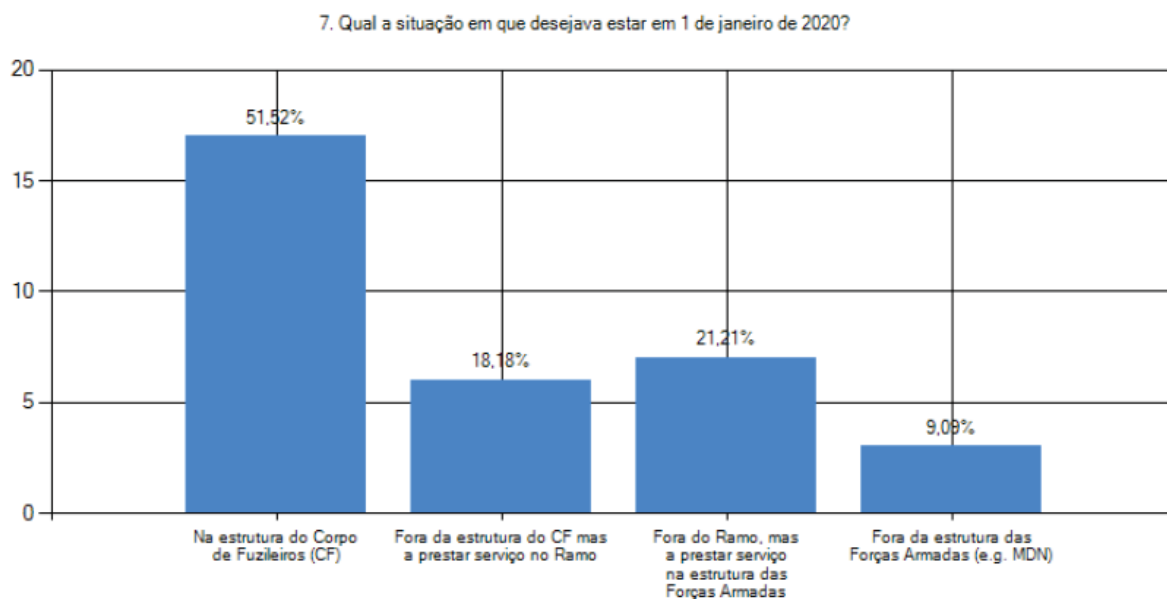


Figura 5 - Dados obtidos à pergunta nº7 do questionário

Fonte: (autor, 2017)

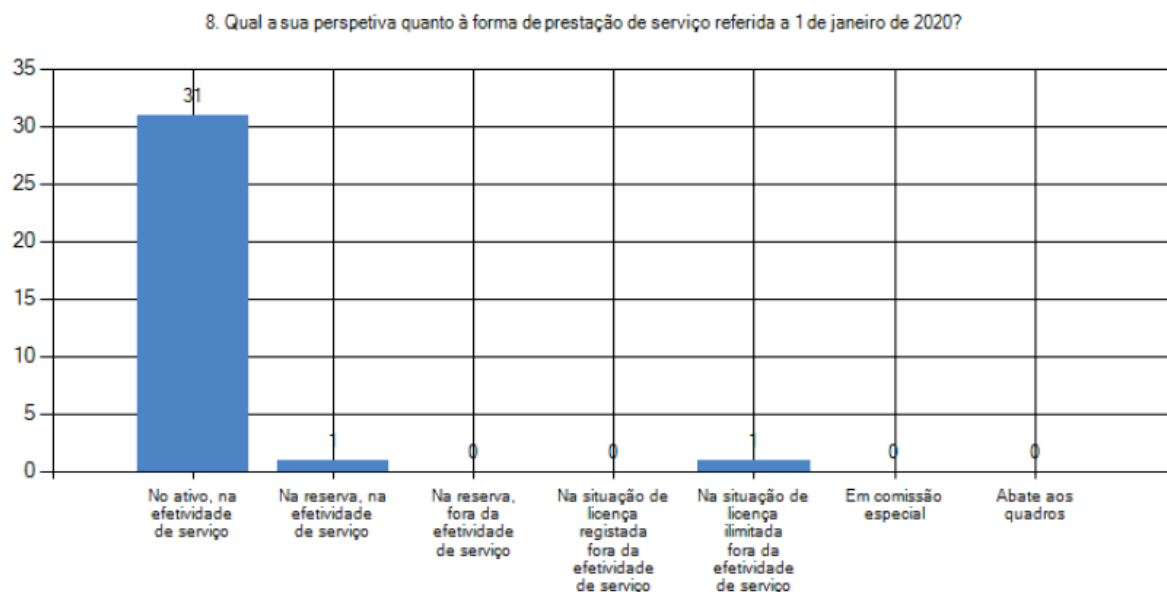


Figura 6 - Dados obtidos à pergunta nº8 do questionário

Fonte: (autor, 2017)

Para 2026, constata-se que apenas um dos inquiridos prevê ascender ao posto de COM, e quatro preveem possuir o posto de CMG (Figura 7), verificando-se assim que existem atualmente CFR que não preveem a alteração do posto nos próximos dez anos. Verifica-se também que na perspetiva dos inquiridos, só haverá oito 1TEN em 2026.

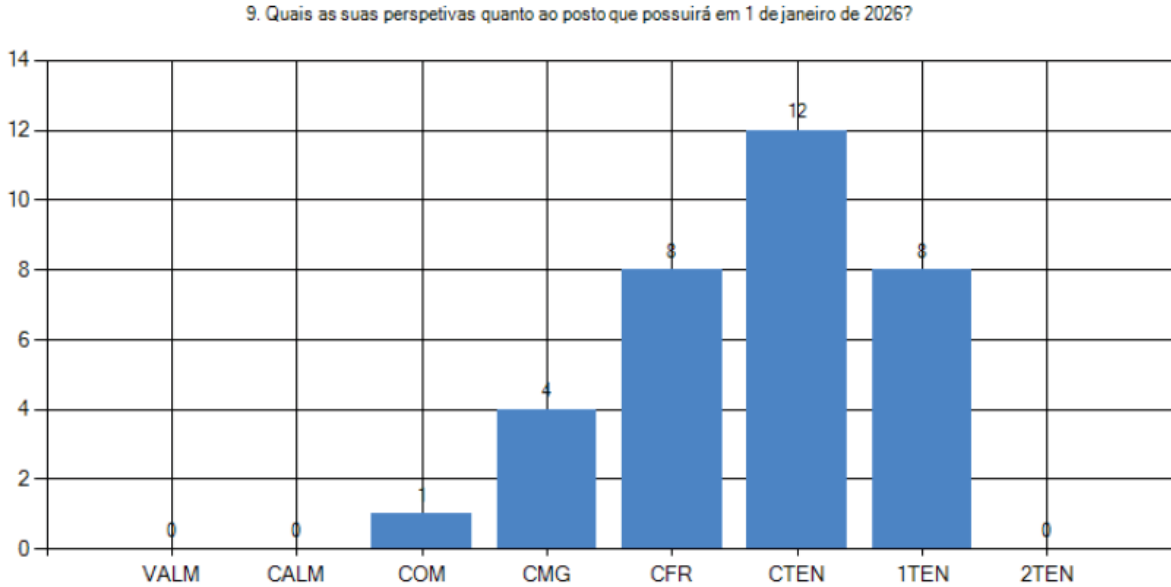


Figura 7 - Dados obtidos à pergunta nº9 do questionário

Fonte: (autor, 2017)

Verifica-se ainda que 42% dos inquiridos deseja estar fora da estrutura do CF, englobando 30% que pretende estar fora da estrutura da Marinha (Figura 8).

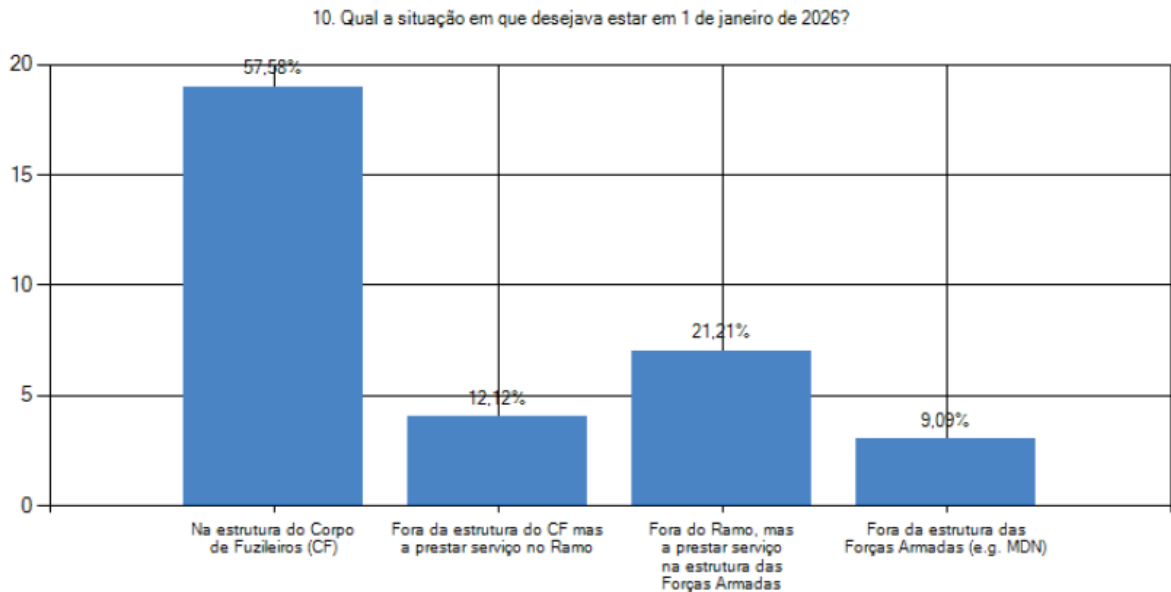


Figura 8 - Dados obtidos à pergunta nº10 do questionário

Fonte: (autor, 2017)

Quanto à prestação de serviço, em 2026, dos 33 elementos inquiridos, 27 perspetivam estar na efetividade do serviço, com 26 no ativo e um na reserva. Dos restantes elementos inquiridos, verifica-se que dois perspetivam estarem abatidos ao quadro, um na reforma, um na reserva fora da efetividade do serviço, um em comissão especial e um em licença ilimitada fora da efetividade do serviço (Figura 9).

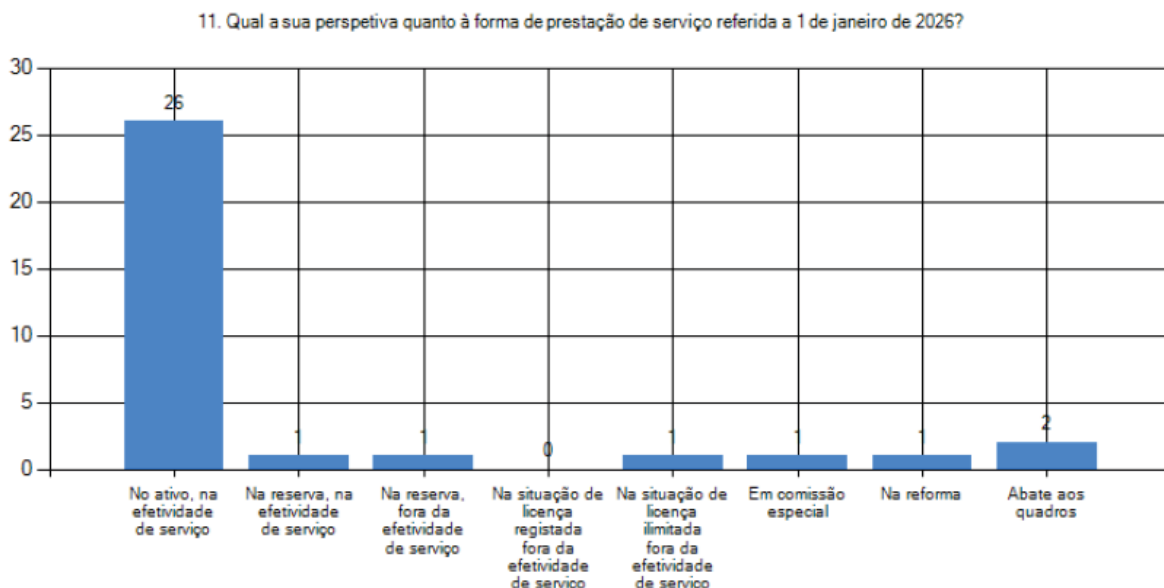


Figura 9 - Dados obtidos à pergunta nº11 do questionário

Fonte: (autor, 2017)

Apura-se assim, que dos seis elementos que perspetivam estar fora da efetividade do serviço, quatro desses elementos estarão em situações que não seriam expectáveis quanto àquilo que seria uma progressão de carreira tradicional, nomeadamente na questão do abate ao quadro, na licença ilimitada fora da efetividade do serviço e na comissão especial.

Efetuando uma análise sintética dos dados obtidos, enquadrados pelos três períodos identificados, 2018, 2020 e 2026, relativamente a situação que os inquiridos desejavam estar, verifica-se que a percentagem de elementos que desejam prestar serviço no CF varia entre os 52% e os 58% (conforme Quadro 4), sendo que a percentagem dos elementos, que desejam prestar serviço fora da estrutura da Marinha, mantém-se constante nos 30% (representando dez elementos).

Quadro 4 - Comparação por períodos da situação em que os inquiridos desejam estar

Situação em que os inquiridos desejavam estar			
Ano	Na estrutura do CF	Fora da estrutura do CF mas no Ramo	Fora do Ramo
2018	58%	12%	30%
2020	52%	18%	30%
2026	58%	12%	30%

Fonte: (autor, 2017)



Conclusões

O objeto de estudo deste trabalho, o quadro de oficiais FZ, é um dos vários produtos resultantes da elaboração dos quadros especiais dos oficiais da Armada, sendo a elaboração destes referidos quadros especiais um processo complexo, conforme se verifica ao longo deste trabalho. Neste enquadramento, considerou-se adequada uma estratégia de investigação qualitativa, adotando o estudo de caso como desenho de pesquisa.

Para poder melhor entender o processo em questão, foi necessária uma análise documental, que permitisse compreender conceitos e procedimentos, nomeadamente aos documentos da Marinha ligados a gestão de recursos humanos, designadamente o PPA 10 (A), o MASUP 1001 (A), os regulamentos internos da DP e SP, bem como a própria DPM de 2014 e 2017 (sendo que se verifica nesta última uma continuidade da anterior nas orientações para a gestão de recursos humanos).

O EMFAR em vigor foi também uma peça de leitura importante para este estudo, encontrando-se vertido a alteração do conceito de adido ao quadro neste documento estatutário. A alteração do conceito de adido ao quadro, e consequentemente da contabilização dos efetivos, veio aglomerar nos quadros globais dos QP, para cada Ramo, a totalidade dos efetivos militares do QP a prestar serviço na estrutura das Forças Armadas. Tal facto torna-se determinante para a conceção dos quadros especiais dos oficiais FZ, visto os quadros de efetivos globais limitarem diretamente os quadros especiais gerais.

Para este processo na Marinha participam vários intervenientes, destacando-se no entanto a DP, nomeadamente a Repartição de Situações e Efetivos, que será porventura o órgão com maior envolvimento no processo em causa, conforme verificado. Como tal, foi uma fonte valiosa de conhecimento e esclarecimentos para uma melhor compreensão de todo o processo envolvente, tendo sido possível compreender a existência de premissas na elaboração dos quadros especiais, e consequentemente, na elaboração do quadro em estudo. As premissas expostas assentam nas necessidades, nas existências e na perspetiva de permitir uma carreira militar (Figueiredo, 2017), verificando-se uma elevada complexidade na sua interligação para se obter uma equação simples e pragmática.

É patente que a elaboração dos quadros especiais condiciona a carreira militar e a consequente progressão de carreira, conforme se pode retirar do conceito de carreira militar vertido no artigo 27.º do EMFAR. Estando os quadros especiais condicionados aos quadros globais, que são a determinação dos efetivos globais definidos superiormente pelo poder político, também se verifica que as diferentes classes concorrem entre si pelas



correspondentes vagas (determinação dos efetivos) e será através das necessidades (lotações das unidades) que se balizam as vagas (de forma mais efetiva) a serem atribuídas às diferentes classes, tornando assim preponderante a atualização e redefinição das lotações de todas as unidades face às novas realidades. Tal facto resulta destas lotações afetarem todas as classes, mesmo apesar da atual preocupação, por parte da DP, no que respeita à equidade entre classes, naquilo que é a perspetiva de carreira dos militares e consequente progressão de carreira.

Durante este trabalho é também patenteado que embora existam critérios para a elaboração dos quadros especiais, o método é passível de melhoria face à complexidade do processo, nomeadamente das imposições superiores (de âmbito político) em termos numéricos, bem como pelo facto de a própria sustentação dos referidos quadros especiais estar relacionada com o plano de promoções e que, por sua vez, também está condicionado às autorizações financeiras do poder político.

Quando abordada a análise das necessidades consideradas para o quadro em estudo, e perante as necessidades vigentes e futuras apresentadas, constata-se que este mesmo quadro terá muitas dificuldades para colmatar as solicitações e empenhamentos dos oficiais FZ, pelo facto de as existências de oficiais atribuídas e contabilizadas na Marinha, e concretamente dos oficiais FZ, deverem responder às necessidades que não apenas do respetivo Ramo.

As próprias necessidades futuras apresentadas, surgem daquilo que é um processo evolutivo de desempenho de funções e perspetivas de carreira, concluindo-se, com este trabalho, que as atuais perspetivas de carreira dos oficiais FZ ultrapassam claramente a conceção de que o seu emprego deverá estar cingido, em grande parte, ao CF, seja devido às alterações das necessidades face aos compromissos externos da Marinha onde os oficiais FZ estão claramente empenhados (CTM, FND, CPOE), seja pelas intenções dos próprios oficiais que compõe o quadro em estudo.

Face ao antecedente, tendo em consideração que a alimentação do quadro em estudo está assente na formação de oficiais FZ oriundos de EN, até ser encontrado outro procedimento, será necessário um processo contínuo, ininterrupto na formação de oficiais FZ oriundos da EN por forma a garantir a sustentação do quadro, face às próprias perspetivas de carreira dos oficiais FZ, e conforme se pode vislumbrar pelos dados resultantes do inquérito.



A curto prazo (2020) poderá haver uma dificuldade na gestão do quadro em estudo, tendo em consideração os efetivos necessários à satisfação das necessidades do CF, os cargos no exterior e a perspetiva dos oficiais FZ. Situação esta incrementada devido ao facto dos próximos oficiais FZ, que estão a ser formados, não terem ainda concluído a sua formação (não podem portanto desempenhar funções) e 48% dos inquiridos pretenderem prestar serviço fora do CF, englobando 30% que pretendem prestar serviço fora do Ramo, continuando para 2026, a mesma percentagem de elementos que desejam prestar serviço fora do Ramo.

Fica de forma clara patenteado que o atual processo definido para a sustentação do quadro em estudo, carece de uma análise mais profunda, nomeadamente na alimentação de equilíbrio tendo em consideração a taxa de erosão, um dado que se torna fulcral na equação (a taxa de indisponibilidade é mais previsível), por se prender muito com os objetivos e desejos dos indivíduos que compõe o quadro, sendo necessário perceber quais as intenções dos referidos elementos, face às perspetivas de carreira que possam ter, e que sejam contrárias aos interesses da instituição, seja na vertente da Marinha, seja numa vertente mais global como as Forças Armadas.

Torna-se pertinente analisar a taxa de erosão de forma criteriosa, face ao novo EMFAR (como anteriormente frisado), designadamente pelo facto de poder haver um forte desejo de servir na estrutura das Forças Armadas, mas fora do Ramo, e assim a taxa de erosão não se aplicar linearmente conforme definida.

A sustentação do quadro em estudo assentará muito na capacidade de gerar equilíbrio entre as perspetivas (intenções, ambições e expectativas) de carreira dos oficiais que o compõe (oficiais FZ), servindo simultaneamente os interesses da instituição, tanto na estrutura do CF e da Marinha, como na estrutura das Forças Armadas, face às necessidades e compromissos existentes, tendo em consideração um provimento eficiente (que beneficiará se utilizar um escrutínio contínuo e metódico, aliado às ferramentas já existentes na DAGI).

Considera-se, ainda, pertinente uma análise sobre a revisão dos conceitos vertidos na publicação PPA 10 (A), através de um futuro estudo, face à alteração do conceito de adido ao quadro, que se encontra vertida no atual EMFAR, bem como das limitações numerárias de efetivos impostas superiormente¹¹, e que condicionam a satisfação das necessidades funcionais. Verificando-se também que na previsão futura de efetivos, para a satisfação das

¹¹ Os efetivos autorizados são estipulados anualmente por Decreto-Lei.



referidas necessidades, deve ser considerado que as perspetivas dos oficiais que compõem o quadro em estudo podem fomentar alterações de quantitativos previstos, recomendando-se que seja analisado através de futuros estudos, tal impacto.



Bibliografia

- CEMA, 2014. *Despacho do Almirante CEMA n°31*. Lisboa: s.n..
- CEMA, 2015. *Despacho do Almirante CEMA n°29*. Lisboa: s.n..
- CEMA, 2016. *Despacho do Almirante CEMA n°65*. Lisboa: s.n.
- CEMA, 2016. *Despacho do Almirante CEMA n°92*. Lisboa: s.n..
- CEMA, 2017. *Despacho do Almirante CEMA n°23*. Lisboa: s.n..
- CF, 2015. *Reestruturação do Corpo de Fuzileiros (Nota n°1240/SC)*. Alfeite: s.n..
- CF, 2016. *Reestruturação do Corpo de Fuzileiros-Regulamento Interno (Nota n° 1119/SC)*. Alfeite: s.n..
- COMNAV, 2015. *Diretiva Setorial do Comando Naval*. Lisboa: s.n.
- EMA, 2014. *Diretiva de Planeamento da Marinha*. Lisboa: s.n.
- EMGFA, 2012. *Diretiva Operacional N°15/CEMGFA/2012 - Diretiva para a Componente de Operações Especiais*. Lisboa: EMGFA.
- Figueiredo, C. S. d., 2017. *Entrevista ao Chefe da Repartição de Situações e Efetivos da Direção de Pessoal [Entrevista] (10 fevereiro 2017)*.
- Governo, 2013. *Defesa 2020 (Resolução do Conselho de Ministros n°26/2013)*. Lisboa: Diário da República.
- Governo, 2015. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de Maio)*. Lisboa: Diário da República.
- Governo, 2016. *Decreto-Lei n°84/2016*. Lisboa: Diário da República.
- Guerra, I. C., 2006. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. 1ª ed. Cascais: Príncípa.
- Hill, M. H. A., 2012. *Investigação por questionário*. 2ª Edição ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Léxico.pt, s.d. *Dicionário Online de Português*. s.l: s.n.
- Mendes, R. F. J. C. M., s.n.. *Guia prático para a elaboração de inquéritos por questionário*. s.l.: s.n..
- Pereira, C. S., 2016. *A Reestruturação do Corpo de Fuzileiros*, Alfeite: n.d.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Santos, C. F. P. d., 2017. *Entrevista ao Comandante da Escola de Fuzileiros [Entrevista] (23 fevereiro 2017)*.
- Santos, L. A. et al., 2015. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IUM.



SP, 2009. *MASUP 1003 - Manual de Procedimentos para a Gestão de Recursos Humanos nas Unidades*. Lisboa: SP.

SP, 2015. *MASUP 1001 (A) - Manual de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: SP.

SP, 2015. *MASUP 1002 (A) - Manual de Procedimentos*. Lisboa: SP.

Teixeira, S., 2013. *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.



Anexo A — Artigos 44.º e 166.º do EMFAR

Artigo 44.º

Fixação e previsão de efetivos

1 — Os efetivos das Forças Armadas são fixados, nos termos previstos na Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), anualmente, por decreto-lei, ouvido o Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM), discriminando: a) O quantitativo máximo dos efetivos militares dos QP, na situação de ativo, por Ramos e postos, na estrutura orgânica das Forças Armadas e fora dela;

2 — Para efeitos do disposto no presente Estatuto, contabilizam -se nos efetivos da estrutura orgânica das Forças Armadas os militares que exercem cargos ou desempenham funções em todas as estruturas que integram o EMGFA, incluindo em cargos internacionais e as missões militares no estrangeiro, e os Ramos.

3 — O número de vagas para admissão aos cursos, tirocínios ou estágios para ingresso nas várias categorias dos QP é fixado anualmente por despacho do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional, sob proposta do Chefe do Estado-Maior (CEM) do Ramo, tendo em conta: a) As necessidades estruturais e organizacionais e as decorrentes necessidades de alimentação dos quadros especiais; b) A programação e o desenvolvimento das carreiras, nas diferentes categorias.

4 — O número de vagas para admissão de cidadãos para prestação voluntária de serviço militar efetivo em RC e militares em regime de voluntariado (RV) é fixado por despacho do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional, visando a manutenção do efetivo militar necessário ao cumprimento das missões legalmente cometidas às Forças Armadas.

5 — O decreto -lei referido no n.º 1 é publicado até ao final do primeiro semestre de cada ano e diz respeito aos efetivos para o ano seguinte.

6 — Os efetivos a convocar ou mobilizar são fixados de acordo com as disposições previstas na Lei do Serviço Militar (LSM) e demais legislação aplicável.

Artigo 166.º

Quadros especiais

1 — Designa -se por quadro especial, o conjunto de lugares distribuídos por categorias e postos segundo a mesma formação inicial.

2 — Os quadros especiais dos Ramos denominam -se, genericamente, por:



- a) Classes, na Marinha;
- b) Corpo de oficiais gerais, armas e serviços, no Exército;
- c) Especialidades, na Força Aérea.

3 — Os quadros especiais são criados e extintos por decreto -lei, sob proposta do CEM do respetivo ramo.

4 — Os efetivos dos quadros especiais são distribuídos por categorias e postos e aprovados por despacho do CEM do respetivo ramo, ouvido o respetivo conselho superior.

5 — As diferentes classes, armas ou serviços e especialidades podem ser divididas em subclasses, especialidades e subespecialidades, consoante se trate, respetivamente, da Marinha, do Exército ou da Força Aérea, correspondendo a cada uma um efetivo permanente próprio, sem prejuízo do somatório, total e por postos, dos efetivos dessas subdivisões não poder exceder as vagas autorizadas para cada quadro especial.

6 — A criação e extinção das subdivisões a que se refere o número anterior e a afetação às mesmas dos efetivos são determinadas por despacho do CEM do respetivo ramo.



Anexo B — Quadros Globais para 2017

Efetivos militares dos Quadros Permanentes na estrutura orgânica das Forças Armadas

Postos	Marinha	Exército	Força Aérea	Total
Almirante/general	1	2	1	4
Vice-almirante/tenente-general. . .	7	5	5	17
Contra-almirante/major-general. . .	9	17	8	34
Comodoro/brigadeiro-general. . .	11	12	13	36
Capitão-de-mar-e-guerra/coronel	93	160	86	339
Capitão-de-fragata/tenente-coronel	194	474	223	891
Capitão-tenente/major	262	459	260	981
Primeiro-tenente/capitão	380	538	557	1.475
Segundo-tenente/tenente	371	430	265	1.066
Guarda-marinha/subtenente/alferes				
Sargento-mor	43	67	44	154
Sargento-chefe	134	485	176	795
Sargento-ajudante.	456	968	576	2.000
Primeiro-sargento.	1.443	1.298	1.239	3.980
Segundo-sargento	204	169	229	602
Subsargento/furriel.				

Postos	Marinha	Exército	Força Aérea	Total
Cabo-mor	240	0	0	240
Cabo	1.766	0	0	1.766
Primeiro-marinheiro.	1.063	0	0	1.063
<i>Totais</i>	6.677	5.084	3.682	15.443

Figura 10 - Efetivos militares dos QP na estrutura das Forças Armadas para 2017

Fonte: (Governo 2016)



**Efetivos militares dos Quadros Permanentes
a desempenhar funções nas estruturas
do Estado-Maior-General das Forças Armadas**

Postos	Marinha	Exército	Força Aérea	Total
Almirante/general	0	1	0	1
Vice-almirante/tenente-general (a)	3	1	1	5
Contra-almirante/major-general (a)	2	5	1	8
Comodoro/brigadeiro-general (a)	3	2	5	10
Capitão-de-mar-e-guerra/coronel (b)	25	40	18	83
Capitão-de-fragata/tenente-coronel	80	170	62	312
Capitão-tenente/major	74	159	57	290
Primeiro-tenente/capitão	27	60	20	107
Segundo-tenente/tenente	43	59	18	120
Guarda-marinha/subtenente/alferes				
Sargento-mor	6	12	5	23
Sargento-chefe	90	185	66	341
Sargento-ajudante.	43	93	38	174
Primeiro-sargento.	10	47	16	73
Segundo-sargento	1	1	1	3
Subsargento/fúriel.				
Cabo-mor	13	0	0	13
Cabo	91	0	0	91
Primeiro-marinheiro.	40	0	0	40
<i>Totais</i>	551	835	308	1.694

Figura 11 - Efetivos militares dos quadros permanentes na estrutura do EMGFA para 2017

Fonte: (Governo 2016)



Anexo C — Quadros Especiais dos anos 2014, 2015, 2016 e 2017

ANEXO

MAPA A QUE SE REFERE O N.º 1 DO DESPACHO DO ALMIRANTE CEMA N.º 31/14
QUADROS ESPECIAIS PARA 2014. ALTERAÇÃO

QUADROS ESPECIAIS – OFICIAIS

Postos	Classes	M	ECN*	MN**	FN*	EMQ*	AN	EMN*	SE*	FZ	MUS	EN	TSN	ST	TS	TOTAL
Almirante		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Vice-almirante		5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Contra-almirante		10	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	14
Capitão-de-mar-e-guerra		49	4	4	1	6	6	5	2	3	0	0	0	0	0	80
Capitão-de-fragata		104	1	11	2	0	23	0	23	9	0	26	0	0	0	199
Capitão-tenente		132	0	9	1	0	48	0	44	15	1	71	13	11	3	348
Primeiro-tenente		126	0	55	0	0	36	0	1	15	3	66	38	138	7	485
Segundo-tenente		72	0	9	0	0	14	0	0	10	0	37	23	52	3	220
Guarda-marinha / Subtenente		17	0	2	0	0	5	0	0	4	0	11	6	8	2	55
Total por classes		516	6	90	4	7	134	5	70	56	4	211	80	209	15	1407

Figura 12 - Quadros especiais dos oficiais da Armada para o ano 2014

Fonte: (Despacho do Almirante nº31, 2014)

MAPAS A QUE SE REFERE O N.º 1 DO DESPACHO DO ALMIRANTE CEMA N.º 29/15, DE 02 DE NOVEMBRO:

QUADROS ESPECIAIS PARA 2015. ALTERAÇÃO

QUADROS ESPECIAIS – OFICIAIS

Postos	Classes	M	ECN*	MN	FN*	EMQ*	AN	EMN*	SE*	FZ	MUS	EN	TSN	ST	TS	TOTAL
Almirante		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Vice-almirante		6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Contra-almirante		9	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	14
Comodoro		5	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
Capitão-de-mar-e-guerra		70	5	4	2	4	7	4	3	3	0	1	0	0	0	103
Capitão-de-fragata		123	0	6	2	0	25	0	25	10	0	29	0	0	0	220
Capitão-tenente		93	0	12	2	0	40	0	30	13	1	55	15	13	2	276
Primeiro-tenente		117	0	45	0	0	30	0	1	13	1	56	29	106	6	404
Segundo-tenente		102	0	6	0	0	17	0	0	16	0	51	32	60	2	286
Guarda-marinha/Subtenente		102	0	6	0	0	17	0	0	16	0	51	32	60	2	286
Total por classes		526	5	75	6	7	121	4	59	55	2	192	76	179	10	1317

Figura 13 - Quadros especiais dos oficiais da Armada para o ano 2015

Fonte: (Despacho do Almirante nº29, 2015)

(mapa a que se refere o n.º 1 do despacho do Almirante CEMA n.º 92/16)

QUADROS ESPECIAIS PARA 2016. ALTERAÇÃO

QUADROS ESPECIAIS – OFICIAIS

Postos	Classes	M	ECN*	MN	FN*	EMQ*	AN	EMN*	SE*	FZ	MUS	EN	TSN	ST	TS	TOTAL
ALM		1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
VALM		7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7
CALM		5	0	1	-	1	1	0	-	0	-	0	-	-	-	8
COM		6	1	2	-	1	1	1	-	0	-	0	-	-	-	12
CMG		63	4	5	0	3	6	3	3	3	-	3	0	0	0	93
CFR		103	-	5	2	0	25	-	21	10	0	28	0	0	0	194
CTEN		91	-	12	2	-	35	-	18	13	1	47	16	25	2	262
1TEN		119	-	43	-	-	27	-	1	15	1	58	30	80	6	380
2TEN		62	-	14	-	-	9	-	-	8	0	31	15	34	1	174
GMAR/STEN		56	-	2	-	-	6	-	-	5	0	13	14	10	23	129
Total por classes		513	5	84	4	5	110	4	43	54	2	180	75	149	32	1260

Figura 14 - Quadros especiais dos oficiais da Armada para o ano 2016

Fonte: (Despacho do Almirante nº92, 2016)



MAPA A QUE SE REFERE O N.º 1 DO DESPACHO DO ALM. CEMA N.º 23/17

QUADROS ESPECIAIS DOS OFICIAIS DA ARMADA

Postos	Classes														
	M	ECN*	MN	FN*	EMQ*	AN	EMN*	SE*	FZ	MUS	EN	TSN	ST	TS	TOTAL
Almirante	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Vice-almirante	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7
Contra-almirante	6	0	1	-	1	1	0	-	0	-	0	-	-	-	9
Comodoro	6	1	1	-	1	1	1	-	0	-	0	-	-	-	11
Capitão-de-mar-e-guerra	64	3	4	0	2	6	3	3	3	0	5	0	0	0	93
Capitão-de-fragata	103	0	5	2	0	25	0	21	10	0	28	0	0	0	194
Capitão-tenente	91	0	14	2	0	37	0	6	13	1	47	18	30	3	262
Primeiro-tenente	120	0	31	0	0	27	0	1	15	1	63	36	79	7	380
Segundo-tenente	58	0	17	0	0	10	0	0	11	0	28	14	23	0	161
Guarda-marinha / Subtenente	36	0	0	0	0	6	0	0	3	0	14	13	10	127	209
Total por classes	492	4	73	4	4	113	4	31	55	2	185	81	142	137	1327

Figura 15 - Quadros especiais dos oficiais da Armada para o ano 2017

Fonte: (Despacho do Almirante nº23, 2017)



Anexo D — Planeamento de Necessidades

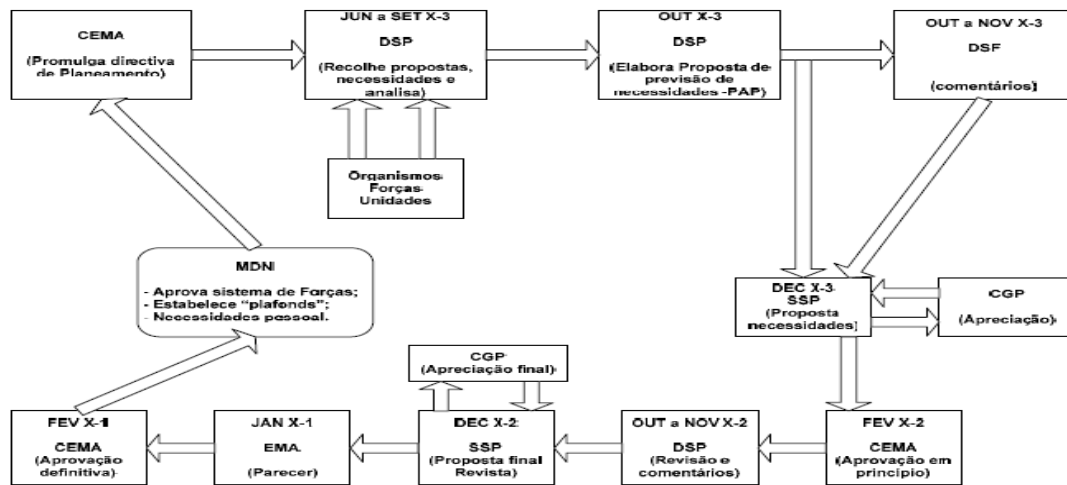


Figura 16 - Diagrama do bloco do ciclo de planeamento de necessidades em RH para o ano X

Fonte: (PPA 10 (A), 2006)



Apêndice A — Guião da entrevista ao Chefe da Repartição de Situações e Efetivos da DP, CMG José Rafael Salvado de Figueiredo

- 1) Qual o papel da DP na elaboração dos quadros especiais de oficiais, nomeadamente para os oficiais da classe de fuzileiros (FZ)? Qual é o processo e ferramentas utilizados?
- 2) Relativamente ao quadro de oficiais da classe de FZ essas necessidades se vão encontrar na lotação?
- 3) Qual o envolvimento da DP nos planos de promoção e como são elaborados?
- 4) Qual o papel da Seção de Planeamento, Controlo e Auditoria no ciclo do plano de aquisição de pessoal (PAP), tendo em conta a tarefa atribuída de elaborar a proposta?
- 5) Qual o envolvimento do Gabinete de Estudos e Planeamento e Sistemas de Informação do Pessoal (GEPSIP) neste processo (PAP)?
- 6) Da DP sai o plano de promoção, sendo enviado à SP para aprovação?
- 7) Como é elaborado o PAP? Que critérios utilizados, nomeadamente para os oficiais do QP da classe FZ? Qual é o papel do Conselho de Gestão do Pessoal (CGP) da SP neste processo?
- 8) Como é feita a distribuição dos cargos de qualquer classe dentro e fora da Marinha pelas diferentes classes? De que forma é considerada a participação dos oficiais do QP da classe FZ?
- 9) Quem é a Autoridade de Controlo de Efetivos (ACE) do Corpo de Fuzileiros



Apêndice B — Guião da entrevista ao Comandante da Escola de Fuzileiros, CMG Pacheco dos Santos

- 1) Considera que o atual quadro de oficiais do quadro permanente (QP) da classe de fuzileiros (FZ) satisfaz as necessidades dentro do Corpo de Fuzileiros (CF)?
- 2) Considera que os cargos para os oficiais do QP da classe de fuzileiros fora da estrutura do Corpo de Fuzileiros (dentro e fora da estrutura da Marinha) são adequados para as possíveis perspetivas de carreira dos referidos oficiais? Deveriam ser considerados outros cargos, nomeadamente para oficiais superiores?
- 3) Com a atual reestruturação do Corpo de Fuzileiros o 2º Comandante da Escola de Fuzileiros acumula também o cargo de chefe do Departamento de Apoio Geral, DAG. Considera tal acumulação funcional com as responsabilidades e tarefas dos referidos cargos? Considera que perante o anterior o quadro de oficiais do QP da classe FZ deveria ser alargado?

**Apêndice C — Elaboração do inquérito por questionário****Quadro 5 - Processo de formulação do inquérito por questionário**

Conceitos	Dimensões	Componentes	Indicadores	Perguntas
Enquadramento/apresentação entrevistado	Situação Pessoal e Profissional	Idade	Faixa etária	Qual a sua faixa etária?
		Posição na instituição	Patente militar/posto	Qual o seu posto?
			Cargo exercido presentemente	Refira a sua situação na data atual?
Consideração do entrevistado sobre a carreira	Perceção sobre a carreira	Execução de Funções no imediato	Cargo provável de ser exercido em JAN18	Qual a previsão quanto à sua situação em 1JAN18?
			Cargo desejado de ser exercido em JAN18	Qual a situação em que desejava estar em 1JAN18?
		Posto daqui a 3 anos	Posto provável de ser possuído em JAN20	Quais as suas perspetivas quanto ao posto que possuirá em 1JAN20?
		Execução de Funções daqui a 3 anos	Cargo ambicionado de exercer em JAN20	Qual a situação em que desejava estar em 1JAN20?
			Situação profissional prevista para JAN20	Qual a sua perspetiva quanto à forma de prestação de serviço referida a 1JAN20?
		Posto daqui a 10 anos	Posto previsto em JAN26	Quais as suas perspetivas quanto ao posto que possuirá em JAN26?
		Execução de Funções daqui a 10 anos	Cargo ambicionado de exercer em JAN26	Qual a situação em que desejava estar em 1JAN26?
			Situação profissional pretendida para JAN26	Qual a sua perspetiva quanto à forma de prestação de serviço referida a 1JAN26?

Fonte: (autor, 2017)



Apêndice D — Questionário aplicado para verificar perspetivas de carreira

GESTÃO E SUSTENTAÇÃO DO QUADRO DE OFICIAIS DA CLASSE DE FUZILEIROS – PERSPETIVAS FUTURAS NA SUSTENTAÇÃO

O presente questionário enquadra-se no âmbito do Trabalho Individual de Fim de Curso (TIFC) do Curso de Promoção a Oficial Superior de Marinha (CPOS-M), cujo tema é "Gestão e sustentação do quadro de oficiais da classe de fuzileiros (FZ) -Perspetivas futuras na sustentação".

Este trabalho pretende identificar quais as variáveis que concorrem para a elaboração do quadro de oficiais da classe de FZ, bem como os métodos e critérios aplicados nessa elaboração

O objetivo deste questionário será verificar quais as perspetivas de carreira dos oficiais que concorrem para o quadro especial da classe FZ, nomeadamente a médio prazo (dentro dos próximos dez anos).

As respostas que são fundamentais para o sucesso deste estudo, serão **confidenciais** e **anónimas**, e destinam-se fundamentalmente a tratamento estatístico. Estima-se que o preenchimento do questionário demore entre 5 a 10 minutos.

QUESTÕES

Responda através dos parâmetros apresentados

- 1) Qual a sua faixa etária?
 - a. 20-30-
 - b. 31-40-
 - c. 41-50-
 - d. 51-60-
- 2) Qual o seu posto?
 - a. CMG-
 - b. CFR-
 - c. CTEN-
 - d. 1TEN-
 - e. 2TEN-
 - f. GMAR-
- 3) Refira a sua situação na data atual (Considerar eventuais cargos no estrangeiro como “Fora do Ramo, mas a prestar serviço nas estruturas das Forças Armadas”):
 - a. Na estrutura do Corpo de Fuzileiros (CF)-
 - b. Fora da estrutura do CF mas a prestar serviço no Ramo-
 - c. Fora do Ramo, mas a prestar serviço nas estruturas das Forças Armadas-



- d. Fora da estrutura das Forças Armadas (e.g. MDN)-
- 4) Qual a previsão quanto à sua situação em 1 de janeiro de 2018?
- a. Na estrutura do Corpo de Fuzileiros (CF)-
 - b. Fora da estrutura do CF mas a prestar serviço no Ramo-
 - c. Fora do Ramo, mas a prestar serviço nas estruturas das Forças Armadas-
 - d. Fora da estrutura das Forças Armadas (e.g. MDN)-
- 5) Qual a situação em que desejava estar em 1 de janeiro de 2018?
- a. Na estrutura do Corpo de Fuzileiros (CF)-
 - b. Fora da estrutura do CF mas a prestar serviço no Ramo-
 - c. Fora do Ramo, mas a prestar serviço nas estruturas das Forças Armadas-
 - d. Fora da estrutura das Forças Armadas (e.g. MDN)-
- 6) Quais as suas perspetivas quanto ao posto que possuirá em 1 de janeiro de 2020?
- a. CALM-
 - b. COM-
 - c. CMG-
 - d. CFR-
 - e. CTEN-
 - f. 1TEN-
 - g. 2TEN-
- 7) Qual a situação em que desejava estar em 1 de janeiro de 2020?
- a. Na estrutura do Corpo de Fuzileiros (CF)-
 - b. Fora da estrutura do CF mas a prestar serviço no Ramo-
 - c. Fora do Ramo, mas a prestar serviço nas estruturas das Forças Armadas-
 - d. Fora da estrutura das Forças Armadas (e.g. MDN)-
- 8) Qual a sua perspetiva quanto à forma de prestação de serviço referida a 1 de janeiro de 2020
- a. No ativo, na efetividade de serviço-
 - b. Na reserva, na efetividade de serviço-
 - c. Na reserva, fora da efetividade de serviço-
 - d. Na situação de licença registada fora da efetividade de serviço-
 - e. Na situação de licença ilimitada fora da efetividade de serviço-
 - f. Em comissão especial-
 - g. Abate aos quadros-



- 9) Quais as suas perspetivas quanto ao posto que possuirá em 1 de janeiro de 2026?
- a. VALM-
 - b. CALM-
 - c. COM-
 - d. CMG-
 - e. CFR-
 - f. CTEN-
 - g. 1TEN-
 - h. 2TEN-
- 10) Qual a situação em que desejava estar em 1 de janeiro de 2026?
- a. Na estrutura do Corpo de Fuzileiros (CF)-
 - b. Fora da estrutura do CF mas a prestar serviço no Ramo-
 - c. Fora do Ramo, mas a prestar serviço nas estruturas das Forças Armadas-
 - d. Fora da estrutura das Forças Armadas (e.g. MDN)-
- 11) Qual a sua perspetiva quanto à forma de prestação de serviço referida a 1 de janeiro de 2026?
- a. No ativo, na efetividade de serviço-
 - b. Na reserva, na efetividade de serviço-
 - c. Na reserva, fora da efetividade de serviço-
 - d. Na situação de licença registada fora da efetividade de serviço-
 - e. Na situação de licença ilimitada fora da efetividade de serviço-
 - f. Em comissão especial-
 - g. Na reforma-
 - h. Abate aos quadros-

Muito Obrigado pela sua colaboração.

Philippe Dias
1TEN FZ



Apêndice E — Dados obtidos do inquérito por questionário das perguntas nº1, 2 e 3

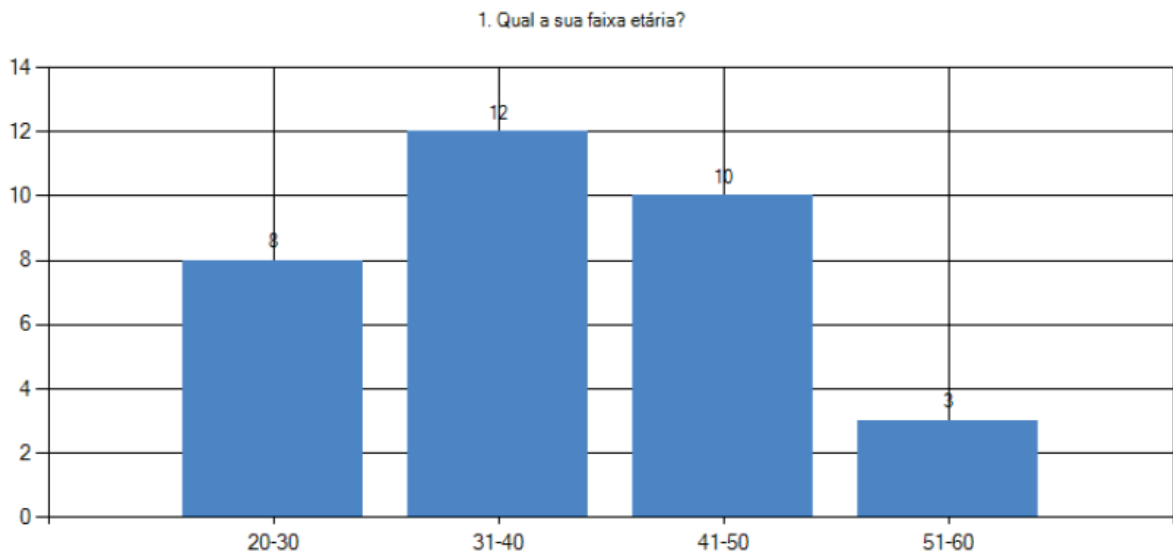


Figura 17 - Dados obtidos a pergunta nº1 do questionário

Fonte: (autor, 2017)

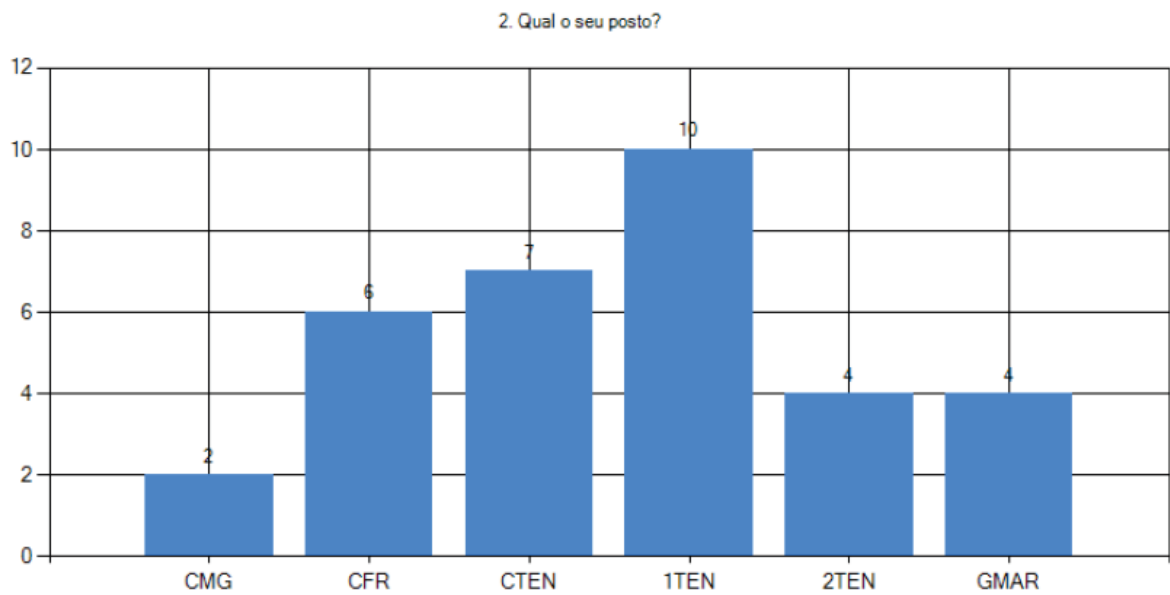


Figura 18 - Dados obtidos à pergunta nº2 do questionário

Fonte: (autor, 2017)



3. Refira a sua situação na data atual (Considerar eventuais cargos no estrangeiro como "Fora do Ramo, mas a prestar serviço na estrutura das Forças Armadas")

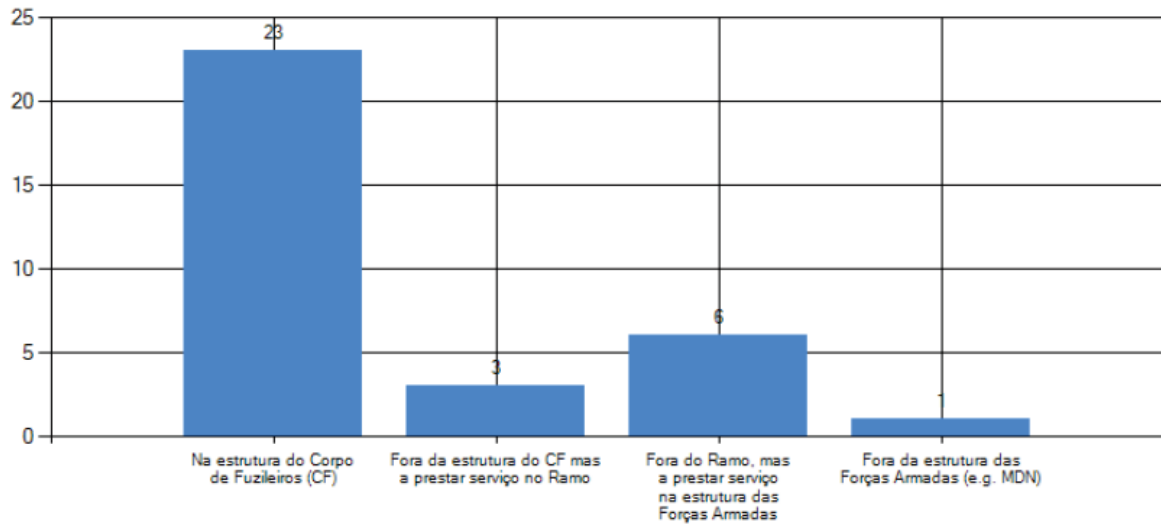


Figura 19 - Dados obtidos à pergunta nº3 do questionário

Fonte: (autor, 2017)