

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES



CURSO DE ESTADO-MAIOR

2001 / 2003

TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO DO IAEM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

**A GESTÃO DE CARREIRA DO OFICIAL DO QUADRO PERMANENTE,
SAÍDAS LATERAIS E INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO**

Maj Inf Manuel da Cruz Pereira Lopes

**A GESTÃO DE CARREIRA DO OFICIAL DO QUADRO PERMANENTE,
SAÍDAS LATERAIS E INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO.**

RESUMO

Tendo por base o pressuposto de que a carreira do Oficial de Exército oriundo da Academia Militar, sofre uma estagnação averiguou-se a possibilidade de criação e institucionalização de Saídas Laterais para Capitães e Oficiais Superiores.

Para a inventariação das possíveis saídas elaboram-se perfis de competências que de acordo com as especificidades actuais do mercado de trabalho, conjugadas com perfis emergentes e oportunidades de emprego, originaram a inventariação de sete fileiras profissionais, com média a alta mobilidade profissional, que, a par de possibilidades de Saídas para a Administração Pública se constituem como plausíveis Saídas Laterais.

A gestão das Saídas Laterais deve ser encarada, como mais uma ferramenta da Gestão de Carreiras e não deve existir sem esta. A Gestão das Saídas Laterais deve ficar, em primeira instância, sob a alçada do Exército e numa segunda instância sob a alçada do MDN.

As Saídas Laterais destinam-se a Majores e Tenentes-Coroneis e constituem-se como razões para a sua opção uma grande demora na promoção, passagem à Situação de Reserva por ultrapassagem, não satisfação das condições gerais de promoção, excedentes nos quadros e opção própria.

A implementação das Saídas Laterais funcionaria como um incentivo de carreira, tornando-a mais harmoniosa e estável, através do desbloqueamento dos postos de topo e do aumento da estabilidade pessoal dos Oficiais, aumentando assim o desempenho da Instituição Militar.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os que de alguma forma me apoiaram na sua elaboração e de forma muito especial à MARTA

AGRADECIMENTOS

À DGPRM na pessoa do seu Director-Geral – **Dr. Alberto Coelho**

Ao Comando do Pessoal na pessoa do seu Comandante - **TGen Silvério**

À DAMP na pessoa do seu Director - **MGen Freire Nogueira**

À Divisão de Pessoal do EME na pessoa do seu Chefe de Divisão - **Cor Tir Cabrita**

Ao CPAE na pessoa do seu Director - **Cor Art Andrade e Silva**

Ao INOFOR na pessoa da Coordenadora da Evolução das Qualificações e Diagnóstico das Necessidade de Formação (Perfis) – **Dr.ª Ana Cláudia Valente**

A todos os entrevistados

LISTA DE ABREVIATURAS

AM	→	Academia Militar
Art	→	Artilharia
Cap	→	Capitão
Cor	→	Coronel
Cor Tir	→	Coronel Tirocinado
CPOS	→	Curso de Promoção a Oficial Superior
CSCD	→	Curso Superior de Comando e Direcção
CPAE	→	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
DAMP	→	Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal
DAS	→	Divisão de Assuntos Sociais/MDN
DASP	→	Direcção de Apoio de Serviços de Pessoal
DivPess	→	Divisão de Pessoal
DGPRM	→	Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
EME	→	Estado-Maior do Exército
EMFAR	→	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
IAEM	→	Instituto de Altos Estudos Militares
Inf	→	Infantaria
INOFOR	→	Instituto para a Inovação na Formação
MAI	→	Ministério da Administração Interna
Maj	→	Major
MDN	→	Ministério da Defesa Nacional
MGen	→	Major-General
ME	→	Manual Escolar
OTAN	→	Organização do Tratado do Atlântico Norte
QP	→	Quadro Permanente
RPMP	→	Repartição de Pessoal Militar Permanente
TCor	→	Tenente-Coronel
TILD	→	Trabalho Individual de Longa Duração
TGen	→	Tenente-General

ÍNDICE

Resumo	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos	iv
Lista de Abreviaturas	v
Índice.....	vi
I Introdução	1
I 1. Situação actual	1
I 2. Perspectivas de evolução	2
I 3. Objectivo e importância do estudo	3
I 4. Delimitação	4
I 5. Definições e terminologia	4
I 6. Limitações do estudo	9
I 7. Metodologia	9
I 8. Organização	9
II Gestão da Carreira do Oficial do QP	11
II 1. Actualidade	11
II 2. Implicações das Saídas Laterais na Gestão de Carreiras	11
II 2.1. Desbloquear os postos de topo.....	11
II 2.2. Mais ingressos.....	12
III Análise	14
III 1. Metodologia	14
III 2 Saídas Laterais	16
III 2.1. Quem pode optar por uma saída lateral / Destinatários	16
III 2.2. A Opção	20
III 2.2.1. Estagnação da carreira	20
III 2.2.1.1. Grande demora na promoção	21
III 2.2.1.2. Previsão de não promoção ao posto seguinte	22
III 2.2.1.3. Passagem à reserva	22
III 2.2.2. Imposição	22
III 2.2.2.1. Não satisfação das condições gerais de promoção	23

III 2.2.2.2. Motivos disciplinares	24
III 2.2.2.3. Excedentes nos quadros	24
III 2.2.3. Opção própria.....	25
III 2.3. Saídas possíveis	25
III 2.4. Gestão	28
III 2.4.1. Exército	30
III 2.4.1.1. DAMP	30
III 2.4.1.2. DASP	31
III 2.4.1.3. Outra	31
III 2.4.2. EMGFA.....	32
III 2.4.2.1. Divisão de Recursos.....	33
III 2.4.2.2. Outra	33
III 2.4.3. MDN	34
III 2.4.3.1. DGPRM	34
III 2.4.3.2. Outra	36
III 3. Inserção no mercado de trabalho	36
III 3.1. Capacidade do mercado de trabalho	37
III 3.1.1. Administração Pública	38
III 3.1.1.1. Do Estado.....	38
III 3.1.1.2. Autónoma.....	39
III 3.1.2. Empresas privadas	40
III 3.1.2.1. Trabalhador por conta de outrem.....	40
III 3.1.2.2. Trabalhador por conta própria	40
III 3.1.3. Instituições Internacionais	41
IV Conclusões / Propostas	42
IV 1. Conclusões	42
IV 2. Propostas	46
Bibliografia	47
Lista de Anexos.....	49
Lista de Apêndices.....	49

"Começar já é a metade de toda acção"

(Provérbio Grego)

I INTRODUÇÃO

I 1. Situação actual

Devido ao grande volume de ingresso na Academia Militar (AM), quer por influência do conflito ultramarino, quer por não verificação dos pressupostos do planeamento de longo prazo, o número de alunos admitidos na AM mostrou-se desajustado não se enquadrando nas tendências de redução de quadros ocorridas posteriormente.

A administração de recursos humanos no Exército atravessou uma fase, que se pode considerar como sendo de excepção, em que as promoções se verificaram no tempo mínimo de permanência em cada posto e o respectivo curso era promovido de uma só vez. Actualmente pode-se afirmar que esta fase acabou, uma vez que as promoções ao posto de Major do Curso de saída da AM em 1990 já se processou por mais que uma tranche, sendo de prever que a situação do Curso de saída da AM em 1991 ainda venha a ser mais "dividida no tempo".

Esta situação, criada pelo "atraso" nas promoções, obrigará a um aumento da permanência nos diversos postos, o que, por si só, se constitui como um factor de desmotivação para os oficiais directamente afectados e também para os que ainda não atingiram esses postos.

Já no Preâmbulo do Dec-Lei n.º 236/99 de 25 de Junho que publica o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), o legislador manifesta a preocupação com o desenvolvimento da carreira quando refere "Reequacionar o desenvolvimento da carreira militar através da introdução de mecanismos reguladores, que permitam dar satisfação às legítimas expectativas individuais e assegurem um adequado equilíbrio da estrutura de pessoal das Forças Armadas". Como exemplo de mecanismo "a adopção da norma de aumento geral do tempo de serviço em 25% para efeitos de passagem à reserva ou à reforma.", patenteando desta forma a preocupação com a carreira dos militares em geral e manifestando em particular uma preocupação com o final da referida carreira.

Tirando as preocupações manifestadas no Preâmbulo do diploma legal que publica o EMFAR e a manifesta redução do número de ingressos na AM, não existe, em nossa opinião, qualquer tipo de gestão de carreira, quer em termos de avaliação de possibilidades de progressão quer em termos de capacidades e possibilidades de desenvolvimento da carreira desses militares. Actualmente o número de Oficiais Superiores oriundos da AM é de 1026¹, distribuídos como se mostra no Apêndice A.

Atendendo a que actualmente as vagas dos Quadros Especiais são de 767², distribuídos conforme se mostra no Apêndice A, a diferença entre o efectivo existente e as vagas disponíveis é de 259 vagas, que demonstra que, se as vagas não forem aumentadas, a situação irá obrigar a uma estagnação da carreira dos oficiais pertencentes a estes quadros especiais, levando a que as promoções sofram um atraso. Atendendo a que os militares têm expectativas de uma progressão equilibrada na sua carreira, este atraso, que se poderá considerar com tendência para crescer, pode-se constituir como um problema a médio prazo, uma vez que irá contrariar as expectativas de desenvolvimento da carreira dos Oficiais.

I 2. Perspectivas de evolução

Em face da situação actual do número de efectivos nos diferentes postos e do número de vagas, somos da opinião que, (por exemplo, quando o curso que saiu da AM em 1992, que presentemente frequenta o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), reunir as condições para promoção ao posto de Major, a mesma irá ser retardada no tempo e o Curso não irá ser promovido todo na mesma altura), a instituição deverá tomar medidas conducentes à resolução da situação, que se prevê que quer seja um aumento do tempo mínimo de permanência nos postos, quer sejam Saídas Laterais ou qualquer outra solução destinada a evitar o mal estar advindo da estagnação da carreira de Oficial do Exército.

O mal estar, seja ele dentro do curso ou dentro da própria Instituição, irá tornar-se como um factor destabilizador, que por si só actuará como factor de desmotivação, quer dos oficiais envolvidos quer por outros mais modernos, que

¹ Fonte DAMP - Dados referidos a 30Set02

² Fonte DAMP - Dados referidos a 2002

ainda não frequentaram o CPOS, mas que antevêm a sua própria situação. Todo este clima de desmotivação provocará, em nossa opinião, uma diminuição do desempenho quer dos oficiais directamente afectados, quer dos que, futuramente o virão a ser, quer mesmo da própria Instituição.

O previsto atraso das promoções, por si só, actuará como factor de empastelamento dos quadros especiais de oficiais.

Num futuro mais afastado, esta situação não se verificará em virtude de já existir uma redução drástica nos efectivos, do Quadro Permanente e oriundos da AM, veja-se o caso dos Oficiais com o posto de Alferes que são 56³, e os oficiais com o posto de Tenente que totalizam 166⁴. Esta redução espelha não só a projecção de necessidades de oficiais, mas também a preocupação de evitar os problemas decorrentes de uma má projecção dessas necessidades, com um consequente grande número de ingressos na AM.

I 3. Objectivo e importância do estudo

Com este trabalho pretende-se investigar a possibilidade de serem implementadas Saídas Laterais para Oficiais do Quadro Permanente oriundos da AM, averiguando se estas Saídas Laterais poderão servir como factor motivador, quer seja pela possibilidade de um maior ingresso na AM - permitindo assim uma maior capacidade de escolha - quer seja pela maior realização pessoal e profissional, que a possibilidade da sua implementação poderá provocar nos Oficiais dos respectivos quadros especiais.

Pretende-se também investigar da possibilidade de estas Saídas Laterais, serem utilizadas pela Administração do Pessoal, como mais um instrumento para gerir as carreiras dos Oficiais. Averiguou-se, para tal, a necessidade, da criação de uma entidade ou órgão com capacidade de organizar e gerir essas saídas, bem como, ajustar sobre qual entidade deveria recair a dependência deste novo órgão, ou se, os órgãos existentes actualmente na Administração de Pessoal serão adequados e terão capacidade para executar estas funções.

³ Fonte DAMP – Dados referidos a 30Set02

⁴ Ibidem

I 4. Delimitação

O tema do presente trabalho “A gestão de carreira do Oficial do Quadro Permanente, Saídas Laterais e inserção no mercado de trabalho”, é extremamente abrangente tornando-se necessário limitar o seu âmbito, para que seja fisicamente possível a sua execução.

Assim, orientou-se este estudo unicamente para Oficiais do Exército, oriundos da Academia Militar, uma vez que será neste grupo que a curto / médio prazo se manifestará uma estagnação.

Não se quer com isto dizer que outros Quadros Especiais não tenham problemas de progressão na carreira, mas a sua situação pode-se considerar como sendo de excepção e que deverá ou poderá, em caso de manifesta pertinência, ser alvo de outro estudo.

Atendendo a que, como se refere no ponto anterior (I 4.), a Instituição já se encontra a implementar medidas de redução de ingressos na AM, conducentes à implementação de uma progressão de carreira estável dos Oficiais do Quadro Permanente, este estudo vai procurar identificar possíveis soluções – Saídas Laterais – para o problema de estagnação da carreira, para Oficiais que actualmente se encontram nos postos de Capitão e Oficial Superior.

I 5. Definições e terminologia

Actividade Profissional⁵

Conjunto de comportamentos próprios da prática de um ofício, da execução de uma técnica ou do exercício de uma profissão.

Aptidão⁶

Disposição inata para efectuar uma aprendizagem específica num determinado domínio do saber.

Balanço de Competências⁷

Processo individualizado de identificação e tomada de consciência das motivações, interesses, competências e aptidões profissionais e pessoais, tendo

⁵ Fonte - Terminologia da Formação Profissional da Comissão Interministerial para o Emprego

⁶ Ibidem

⁷ Ibidem

em vista definir um projecto profissional e, ou, formativo, mediante a intervenção de um Conselheiro ou Orientador.

Carreira / Carreira Militar

Conceito⁸

A carreira militar é o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si.

Carreira Vertical

Carreira com uma trajectória em que as sucessivas metas vão sendo de maior importância e responsabilidade.

O modelo vertical de carreira é o actualmente utilizado nas Forças Armadas

Carreira Horizontal

Carreira com uma trajectória em que as sucessivas metas têm sempre a mesma importância diferindo unicamente o vencimento ou as diuturnidades.

Progressão na Carreira⁹ / ***Metas***

São os Postos (posições futuras) que um indivíduo pode alcançar como parte da progressão dentro da sua carreira.

A progressão na carreira militar faz-se por promoções, podendo estas ocorrer através de uma das seguintes modalidades:

Diuturnidade;

Antiguidade;

Escolha;

Distinção;

A título excepcional.

Tendo cada uma destas modalidades especificações próprias, veja-se o Anexo 1 - Extracto do EMFAR respeitante a Promoções.

Competência¹⁰

Capacidade para realizar uma actividade, uma função ou uma tarefa específica.

⁸ Art.º 27º do EMFAR

⁹ Art.º 48º e 49º do EMFAR

¹⁰ Fonte - Terminologia da Formação Profissional da Comissão Interministerial para o Emprego

Competências¹¹

Conjunto estabilizado de comportamentos a nível cognitivo, psicomotor ou afectivo, que habilitam o indivíduo para realizar uma actividade, uma função ou uma tarefa específica.

Família de Profissões / Grupo de Profissões¹² / Fileira Profissional

Conjunto de profissões afins que exigem conhecimentos, aptidões e qualificações semelhantes.

Formação / Formação Profissional¹³

Conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidas para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de actividade económica.

Formação Profissional Contínua¹⁴

Formação que engloba todos os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social.

Formação Profissional Inicial¹⁵

Formação que visa a aquisição das capacidades indispensáveis para poder iniciar o exercício duma profissão. É o primeiro programa completo de formação que habilita ao desempenho das tarefas que constituem uma função ou profissão.

Iniciação Profissional¹⁶

Acção de formação de curta duração destinada a proporcionar conhecimentos técnicos elementares e capacidades, por forma a criar condições de acesso a uma profissão de carácter essencialmente prático.

Inserção na Vida Activa / Inserção Profissional¹⁷

Processo inicial de integração no mercado de trabalho.

¹¹ Fonte - Terminologia da Formação Profissional da Comissão Interministerial para o Emprego

¹² Ibidem

¹³ Ibidem

¹⁴ Ibidem

¹⁵ Ibidem

¹⁶ Ibidem

¹⁷ Ibidem

Mobilidade Profissional

Capacidade de movimentação dentro do mercado de trabalho para alterar de uma profissão para outra, com probabilidades de sucesso.

Orientação Profissional¹⁸

Processo de identificação de um projecto profissional individual, tendo em conta as características pessoais e as possibilidades de ensino, formação e emprego, mediante a intervenção de um Conselheiro ou Orientador Profissional.

Perfil de Competências¹⁹

Descrição do conjunto integrado de conhecimentos, capacidades e de comportamentos que habilitam o indivíduo para o desempenho de uma actividade, uma função, ou uma tarefa específica.

Perfil Profissional²⁰

Descrição do conjunto de competências requeridas para o exercício de uma actividade ou de uma profissão, podendo incluir deveres, responsabilidades, condições de trabalho, requisitos, sistema de ingresso e progressão na carreira, salários e benefícios.

Reconversão Profissional²¹

Formação que faz parte da formação profissional contínua e que visa dar uma qualificação diferente da já possuída, para exercer uma nova actividade profissional. Pode implicar uma formação profissional de base seguida de especialização.

Oficial Subalterno

Oficial Subalterno nomeia a subcategoria dos Oficiais que engloba os postos de Alferes e Tenente.

Oficial Superior

Oficial Superior nomeia a subcategoria dos Oficiais que engloba os postos de Major, Tenente-Coronel e Coronel.

¹⁸ Fonte - Terminologia da Formação Profissional da Comissão Interministerial para o Emprego

¹⁹ Ibidem

²⁰ Fonte – Dicionário de Língua Portuguesa da Porto Editora, Edição Digital

²¹ Fonte - Terminologia da Formação Profissional da Comissão Interministerial para o Emprego

Promoção

Acto ou efeito de elevar a posto ou a dignidade superior²².

As modalidades de promoção são tipificadas no Art.º 49º do Estatuto dos Militares das forças Armadas.

A promoção do militar realiza-se segundo o ordenamento estabelecido nas listas de promoção do quadro especial a que pertence, salvo nos seguintes casos:

- a) Promoção por distinção;
- b) Promoção a título excepcional;
- c) Necessidade de provisão de lugares com exigências de qualificação técnico-profissionais específicas, no caso dos grupos de especialidades, a fixar em disposições próprias.

A promoção do militar efectua-se independentemente da sua situação em relação ao seu quadro especial, exceptuando-se o caso de se encontrar de licença ilimitada.²³

Situação de Reserva / Reserva²⁴

É a situação para a qual transita o militar do activo quando verificadas as condições estabelecidas nos Art.º 153º e Art.º 155º do EMFAR, mantendo-se, no entanto, disponível para o serviço.

O militar na reserva pode encontrar-se na efectividade de serviço ou fora da efectividade de serviço. O efectivo de militares na situação de reserva é variável.

Saída Lateral

Abandono da actual profissão / carreira para ingresso numa outra profissão / carreira, ainda com capacidade de progressão dentro desta nova carreira.

No contexto do actual estudo, Saída Lateral não engloba a saída para a situação de reserva ou para a situação de reforma, ambas tipificadas pelo EMFAR.

Entende-se que o militar que opte por uma Saída Lateral, ficará numa situação em tudo semelhante à da Reserva, sendo a única diferença o não auferir o vencimento.

²² Fonte - Terminologia da Formação Profissional da Comissão Interministerial para o Emprego

²³ Art.º 184 do EMFAR

²⁴ Art.º 143º do EMFAR

I 6. Limitações do estudo

Este estudo foi elaborado tendo como limitação a não existência de Perfis Profissionais, Competências e Perfis de Competências dos Oficiais por ele abrangidos. Com base num perfil transversal utilizado para um estudo sobre a Avaliação do Desempenho dos Oficiais do Exército Português (COSTA, Carlos A. Bana e outros) com vista a uma implementação deste sistema de avaliação a médio prazo, e uma vez que o tempo disponível não comportava sequer a tentativa da criação de um perfil de características, sendo por tal facto utilizado o método empírico para a elaboração e levantamento dessas características e posterior criação de um perfil de competências com as respectivas equivalências, com vista a um posterior enquadramento do grupo de Oficiais em estudo em grupos de profissões.

I 7. Metodologia

Na elaboração do presente trabalho seguiu-se a Metodologia da Investigação Científica, tendo por guia o ME-62-00-01 de Set2002 do IAEM.

Tendo por base uma questão central e várias questões derivadas levantaram-se hipóteses as quais se tentou validar através de entrevistas não só a entidades pertencentes à instituição ou a ela ligados de alguma forma, mas também a outras personalidades sem nenhum tipo de ligação à instituição, mas com ligações à administração de pessoal ou gestão de recursos humanos e a empresas de consultadoria e recrutamento de recursos humanos.

I 8. Organização

Este estudo foi organizado em quatro partes:

A **primeira parte**, é constituída pela introdução, que para além de definir o problema, limita também o estudo, lança a questão central e as questões derivadas, a cuja resposta confirmará ou não as hipóteses e mostra o objectivo bem como a importância deste estudo.

A **segunda parte**, denominada Gestão da Carreira do Oficial do QP, destina-se a enquadrar a situação actual da gestão da carreira.

A **terceira parte**, Análise, onde se procura saber, a quem se destinam, que saídas podem de ser encontradas, quem as poderá gerir e de que forma os destinatários poderão optar por essas saídas, verificar as possibilidades que existem de inserção, dos Oficiais que possam optar por uma saída lateral, no mercado de trabalho, bem como das possibilidades desse mercado de trabalho em absorver estes recursos humanos.

A **quarta parte**, é constituída pelas conclusões que se poderão inferir do presente estudo bem assim como, por propostas para uma possível solução de implementação ou não de Saídas Laterais e, se tal for necessário, uma mudança na Gestão de Carreiras dos Oficiais do QP.

II GESTÃO DA CARREIRA DO OFICIAL DO QP

II 1. Actualidade

Actualmente considera-se que não existe qualquer tipo de gestão de carreira institucionalizado e orientado para a progressão dentro desta, sendo comumente considerado de forma implícita que mais tarde ou mais cedo, qualquer oficial oriundo da AM chega ao posto de Coronel.

Há que ressaltar um ténue esforço da Repartição de Pessoal Militar Permanente (RPMP/DAMP) que, quer tenha sido por iniciativa dos chefes desta repartição, quer tenha sido por iniciativa dos militares que lá prestam e prestaram serviço, tem, sem grande sucesso, ao longo do tempo, tentado fazer uma gestão equitativa, dando as mesmas oportunidades aos oficiais que gere.

II 2. Implicações das Saídas Laterais na Gestão de Carreiras

As possíveis implicações de uma institucionalização de saídas laterais, são, em nossa opinião, numa primeira análise a obrigatoriedade da criação e institucionalização da Gestão de Carreiras, onde se encaixará a gestão das Saídas Laterais.

Numa segunda análise, a institucionalização das Saídas Laterais afigura-se-nos como mais uma ferramenta ao dispor da tutela da gestão de carreiras, para levar a cargo essa gestão de uma forma mais harmoniosa e sem sobressaltos, uma vez que, mesmo esgotadas as possibilidades dentro da própria Instituição, ainda há oportunidades fora desta.

II 2.1. Desbloquear os postos de topo

A existência de Saídas Laterais institucionalizadas como instrumento da Gestão de Carreiras serviria para, em nosso entendimento, a criar uma carreira estável e harmoniosa fazendo com que a pirâmide do universo de Oficiais ficasse com a sua área superior bastante “pequena” ou seja, com muito poucos Oficiais a ocuparem postos de topo, permitindo desta forma que estes fossem ocupados por Oficiais mais novos.

O rejuvenescimento dos “quadros” que ocupam os postos de topo, seria, na opinião generalizada dos entrevistados, uma vantagem, quer em termos de carreira, podendo os cargos ser desempenhados de uma forma mais eficiente, quer em termos de rentabilidade para a Instituição devido à maior capacidade de trabalho que os Oficiais mais novos detêm comparada com Oficiais mais idosos. Com isto não se quer dizer que actualmente, quer o desempenho nos cargos de topo, quer a rentabilidade que a instituição tira desse desempenho não sejam bons.

É de referir que os cargos de “nomeação política”, quando ocupados por civis, os seus titulares apresentam níveis etários cada vez mais baixos relativamente aos titulares militares de cargos equivalentes. Conforme retrata o Apêndice B, é fácil constatar que todos os civis nomeados pelo poder político apresentam em média idades inferiores cerca de 20 anos (média de idades 39 anos) quando comparados com os seus pares militares. Com esta idade a generalidade dos Oficiais do Exército são Majores ou Tenentes-Coronéis não vislumbrando ainda qualquer possibilidade de promoção a coronel.

Outros exemplos poderiam ser apresentados, mas este é em nossa opinião, ilustrativo da situação actual em que se verifica uma diminuição do escalão etário dos cidadãos que ocupam ou são nomeados para cargos de direcção na Administração Pública.

Deste facto, infere-se que a Carreira de Oficial do Exército evolui em termos etários de uma forma oposta à de qualquer carreira da sociedade civil.

A progressão mais célere na carreira, a carreira mais estável e harmoniosa trazem vantagens em termos de motivação pessoal e realização profissional, uma vez que a implementação dos auto conceitos, traços de personalidade, aptidões e interesses do Oficial são implementados num grau extremamente alto, concorrendo desta forma para o desempenho da Instituição.

II 2.2. Mais ingressos

Numa primeira análise poder-se-ia dizer que uma das implicações da criação de Saídas Laterais institucionalizadas, seria a possibilidade de um aumento dos ingressos na AM, uma vez que os jovens que optam pelo ingresso na carreira

militar, saberiam que, mesmo que a imagem que tinham dela não fosse a correcta, sempre poderiam optar por uma saída para outra carreira.

A possibilidade de um maior ingresso na AM, facilitaria quer as possibilidades de escolha quer um possível aumento do número de Oficiais Subalternos e de Capitães.

Em nossa opinião, dois problemas se podem colocar a este aumento de ingressos na AM:

- Posteriormente os Oficiais não optassem, mesmo sem perspectivas de carreira, pelas saídas, a Instituição teria de tomar medidas conducentes a solucionar este novo problema;
- A imagem que a AM / Exército poderiam dar, quer para os possíveis candidatos quer para a sociedade civil, uma vez que, se os Oficiais não se adaptassem à “vida militar” poderiam enveredar por um outro “emprego” – quase a de uma agência de emprego, que mais tarde ou mais cedo poderia ser explorada pelos mais “espertos” – o que de todo não se enquadraria no espírito que se pretende dar às Saídas Laterais.

III ANÁLISE

III 1. Metodologia

Tendo como pressuposto básico orientador de que a curto prazo irá verificar-se uma estagnação da carreira, e por virtude dessa estagnação poder-se-ão encontrar Oficiais em excesso ou sem perspectiva de progressão na carreira, para os quais será necessário, numa tentativa de minorar os efeitos negativos daí advindos, encontrar possíveis soluções para esta situação de estagnação.

No decorrer da investigação foram entrevistadas, através de entrevistas não estruturadas, entidades com responsabilidade na administração de pessoal no Exército, no Ministério da Defesa Nacional e entidades civis com responsabilidades no âmbito da selecção e, ou, orientação profissional.

Este trabalho tem por base a questão central “**Qual a Influência das Saídas Laterais na Gestão da Carreira do Oficial do Exército?**” e as questões derivadas que levantam as seguintes hipóteses:

A quem se destinam as saídas laterais?

Capitão

Major

Tenente Coronel

Coronel

Saídas possíveis?

Quem ou que instituição pode / deve gerir essas saídas?

O Exército através da:

DAMP

DASP

Outra

O EMGFA através da:

Divisão de Recursos

Outra no EMGFA

O MDN através da:

DGPRM

Outra no MDN

Há capacidade do mercado de trabalho para absorver estes recursos humanos?

Que influência podem ter as saídas laterais na carreira?

Mais Ingressos

Desbloquear os postos de topo e conseqüente rejuvenescimento dos quadros

Quais os motivos para se poder optar por uma saída lateral?

Estagnação da carreira devido a:

Grande demora na promoção

Previsão de não promoção ao posto seguinte

Passagem à situação de Reserva por ultrapassagem na promoção ao posto imediato

Imposição por:

Motivos disciplinares

Excedentes nos quadros

Opção própria

Tendo por base a questão central, as questões derivadas e as hipóteses já referidas anteriormente, elaboraram-se dois tipos de questionários básicos, um destinado a entrevistados pertencentes à Instituição ou a ela ligados de alguma forma, sendo o outro destinado a entrevistados sem nenhum tipo de ligação à Instituição.

Na condução das entrevistas, tendo como guia os questionários, pretendeu-se averiguar a opinião dos entrevistados acerca das hipóteses na tentativa de as validar ou não.

Na análise recorreu-se quer a uma teoria de desenvolvimento de carreira quer a uma de gestão da formação, no intuito de que, enquadrando este estudo à luz dessas teorias, o mesmo ficaria mais realista.

III 2 Saídas Laterais

III 2.1. Quem pode optar por uma saída lateral / Destinatários

Atendendo a que se entende que as saídas só se poderão efectuar como complemento e ferramenta da Gestão de Carreira, e que a distribuição dos Quadros dentro da Instituição deve ser uma pirâmide por forma a que a carreira seja dinâmica e equilibrada, veja-se o Apêndice C – Quadro de desenvolvimento da carreira, qualquer opção por institucionalização das Saídas Laterais deve ser precedida pela institucionalização da Gestão de Carreiras e sempre orientada para uma harmonização dessas carreiras.

Para além das entrevistas, e uma vez que se pretende que esta análise tenha algum fundamento, procurou-se também analisar os possíveis destinatários à luz de várias teorias de desenvolvimento da carreira, das quais, se salienta a de Donald Super (Super, 1990, pág. 206-208) que tipifica o desenrolar da experiência de vida de um indivíduo numa série de fases ao longo da vida e durante as quais se vão desempenhando vários papéis, dentro dessas fases ou estádios.

Fica desta forma visível que a haver Saídas Laterais estas deverão acontecer nos postos de Capitão, Major, Tenente Coronel e Coronel, postos que equivalerão à fase / estádio de **Estabelecimento** (25 a 45 anos) em que o indivíduo começa efectivamente a trabalhar numa profissão, procurando estabelecer-se nela e melhorar o seu estatuto profissional. Pode também haver tentativas (de mudança) e mudanças de campo profissional e depois dar-se um novo estabelecimento.

Esta fase subdivide-se em **Estabilizar**, **Consolidar** e **Promover**, caracterizando-se as tarefas de cada uma delas precisamente por comportamentos de estabilidade a nível profissional e pessoal, pela busca de segurança e consolidação do estatuto alcançado e pelo desejo de desenvolvimento económico e ao nível da autonomia e independência, respectivamente.

Vejamos cada uma destas hipóteses:

Capitão

Ao analisar a distribuição dos Oficiais nos postos de Subalterno e Capitão (Apêndice D – Distribuição das Vagas de Oficial Subalterno e Capitão) fica patente que é nesta faixa que existem as maiores necessidades.

Por esta razão, ainda que se vislumbrem, algumas dificuldades na promoção deste posto a Major, estas dever-se-ão ao “empastelamento” nos postos superiores, e só existirão como sua consequência.

É de salientar que dentro da progressão na carreira, os oficiais neste posto ainda não deram “mostras” do que poderão valer, se bem que em termos etários ainda têm uma idade relativamente baixa, entre 26 a 30 anos, esta confere-lhes uma boa característica para poderem abandonar a Carreira Militar e sem grandes sobressaltos ingressarem no mercado de trabalho.

É de salientar que esta faixa etária se enquadra na fase de “Estabelecimento” da Teoria de Desenvolvimento da Carreira de Donald Super (Super, 1990, pág. 206-208), encontrando-se os oficiais a “Estabilizar” a sua profissão. Assim, é possível à luz da teoria de Super, equacionar mudanças de profissão, mas essas mudanças serão pontuais e muito esporádicas uma vez que os oficiais ainda não estabilizaram nesta fase e ainda não sabem em que medida conseguem implementar os seus auto conceitos, não tendo por isso consciência do seu grau de realização profissional.

Na opinião generalizada dos entrevistados as Saídas Laterais não devem abarcar este posto. Devendo este, ser o posto chave para a Gestão de Carreiras dos Oficiais com a realização no quinto ano de permanência de uma primeira entrevista de gestão da carreira com o oficial, como refere o Cor Art Cabrita (Cabrita, 2002, pág. 10).

Considera-se também, que é neste posto que começa verdadeiramente a desenhar-se a carreira e que se avaliam as perspectivas de progressão dentro da mesma.

Major

É neste posto que começa o “empastelamento” como se pode inferir do Apêndice A.

Uma vez que a idade em média de promoções a Major se encontra numa faixa dos 32 a 35 anos, faixa essa que é bem tipificada na teoria de desenvolvimento da carreira de Donald Super (Super, 1990, p. 206-208) como sendo a fase do “Estabelecimento”, o indivíduo tendo estabilizado começou efectivamente a desenvolver a sua profissão, procurando promover a sua realização pessoal e profissional, através da implementação dos seus auto conceitos.

No caso da não implementação desses seus auto conceitos o indivíduo não se realiza, podendo haver tentativas e mudanças de campo profissional, levando a que posteriormente se dê um novo estabelecimento.

É opinião dos entrevistados que neste posto já é de equacionar a existência de Saídas Laterais.

Tenente-Coronel

É neste posto que o “empastelamento” é bem visível como patenteia o Apêndice A, sendo também para este posto que haverá necessidade de uma maior intervenção a curto / médio prazo.

A promoção dos Oficiais a este posto efectua-se em média numa idade compreendida entre 36 a 39 anos, o que também os insere na faixa do “Estabelecimento”.

Coronel

A faixa etária de promoção ao posto de Coronel, no seu limite inferior poderá ainda enquadrar-se na fase de “Estabelecimento” mas estará mais em consonância com a fase de “Manutenção”, o que, por si só, leva a que não seja de equacionar Saídas Laterais para este posto.

A maioria do entrevistados considera este posto como sendo o “posto máximo” sendo também este conceito referido pelo Cor Art Cabrita (Cabrita, 2002, pág. 14). Esta situação contraria o disposto no Art.º 130º do EMFAR, mas pode-se inferir que é do senso comum que este posto é considerado

como o posto máximo da carreira do Oficial, cujo ingresso se processou através da AM e com uma licenciatura em Ciências Militares.

Esta situação (Posto Máximo Coronel) facilitaria quer a Gestão de Carreiras, quer a gestão de Saídas Laterais, devendo as saídas no posto de Coronel ser consideradas como Fim de Carreira – é de salientar que os militares neste posto já reúnem as condições para uma passagem à situação de Reserva e após o período de cinco anos, naquela situação, para a passagem à situação de Reforma com o tempo de serviço completo.

Não se quer referir que um oficial que tenha transitado para a situação de reserva no posto de Coronel não tenha capacidade de desempenhar quaisquer outras funções o que se quer afirmar é que se considera que não tem capacidade para iniciar e desenvolver plenamente outra carreira.

Assim, considera-se que uma saída no posto de Coronel será uma saída de Fim de Carreira.

Não se pode deixar de referir que, devido às especificidades do ensino superior militar, as armas / serviços não são todas iguais. Enquanto que as armas de Infantaria, Cavalaria e Artilharia não possuem qualquer equivalência própria no ensino superior civil, o mesmo já não se passa nas restantes armas e serviços, que com a excepção da Engenharia Militar – que por si só tem equivalência a engenharia civil – no final curricular da AM enviam os seus quadros a instituições de ensino superior no intuito de que estes adquiram a Formação Profissional Inicial, comum à do ensino superior civil. Ficam, desta forma, os oficiais oriundos destas armas e serviços habilitados a uma inserção profissional fora da instituição militar. Mesmo durante o desempenho das suas funções militares, estes elementos contactam com a sociedade civil sendo muitas vezes aliciados por esta, não tendo por tal facto tanta necessidade do apoio de um órgão de gestão de saídas.

Assim, a maior preocupação em encontrar Saídas Laterais é necessariamente para os oficiais oriundos das armas de Infantaria, Cavalaria e Artilharia, não querendo com isto dizer que não se tenha que acautelar a possibilidade da existência de elementos das outras armas / serviços que optem

por Saídas Laterais e tenham necessidade de ser apoiados, ou mesmo orientados.

III 2.2. A Opção

A opção por uma saída lateral deve ter responsabilidades repartidas entre a Instituição e o interessado.

A Gestão de Carreira em representação da Instituição deve fornecer ao Oficial todas as informações referentes à sua situação na carreira, possibilidades de progressão e o que espera dele.

Em face da informação da sua situação, o Oficial será livre de optar, uma vez que se entende que a responsabilidade da Gestão de Carreiras deverá ser partilhada entre a Instituição e o Oficial. Será nesta fase que as hipóteses de Saídas Laterais entram como ferramenta da Gestão de Carreiras.

A opção, em nossa opinião e na de todos os entrevistados, deverá ser sempre do militar nunca devendo a Instituição impor uma saída. E sempre em face de uma das situações que seguidamente analisaremos.

III 2.2.1. Estagnação da carreira

A estagnação da carreira poderá ser um motivo para que um oficial possa optar por uma saída lateral. Entende-se por estagnação uma grande demora na promoção ao posto seguinte que conseqüentemente provocará uma situação de descontentamento e de não implementação dos auto conceitos dos oficiais que aguardam essa promoção. Esta situação acarreta um desenvolvimento não harmonioso da carreira como estabelece o Art.º 127º do EMFAR.

Por outro lado não se quer com isto dizer que a promoção ao posto seguinte se tenha que fazer no tempo mínimo de permanência no posto.

Entende-se que a estagnação da carreira será também o resultado de um cenário de previsão de não promoção ao posto seguinte e conseqüente passagem à reserva por ultrapassagem, ou a previsão de não promoção ao posto seguinte em virtude de se atingir o limite máximo de idade para o posto.

A figura de estagnação da carreira não inclui, em nossa opinião, a situação de Preterido e de Demorado.

Abordaremos, seguidamente, as várias possibilidades que poderão originar uma estagnação de carreira.

III 2.2.1.1. Grande demora na promoção

Por grande demora na promoção ao posto seguinte entende-se que será justo considerar uma permanência superior a mais de metade de tempo mínimo de permanência para cada posto, tipificado no n.º 1 do Art.º 218º do EMFAR, devendo em nosso entender a promoção processar-se num intervalo entre o tempo mínimo e mais metade desse tempo mínimo.

A hipótese de grande demora na promoção ao posto seguinte prende-se directamente com o estagnação da carreira, um grande número de efectivos com condições de promoção e um baixo número de vagas nos respectivos quadros especiais.

A promoção ao posto de Major faz-se por escolha, a promoção ao posto de Tenente Coronel faz-se por antiguidade e a promoção ao posto de Coronel por escolha conforme dispõe o Art.º 217º do EMFAR, acresce referir que as condições especiais para a promoção a estes postos estão tipificadas respectivamente no Art. 241º, Art.º 242º, e Art.º 243, todos do EMFAR.

A promoção por escolha, tipificada no Art.º 52º do EMFAR e a promoção por antiguidade, tipificada no Art.º 51º do EMFAR, só se podem processar uma vez satisfeitas as condições de promoção e mediante a existência de vacatura.

Ora, se existem menos vagas do que os militares que reúnem as condições para a promoção a estes postos, verifica-se que terá que haver forçosamente atrasos nas promoções, maiores ou menores, consoante a discrepância entre o número de militares e o número de vagas.

Em face desta situação surge a hipótese de grande demora na promoção ao posto imediato dentro da subcategoria dos oficiais superiores o que acarretará um descontentamento e poderá vir a gerar as perspectivas de carreira, surgindo desta forma as Saídas Laterais como uma possível solução para este problema.

A grande demora na promoção constitui-se como uma hipótese de opção por uma Saída Lateral.

III 2.2.1.2. Previsão de não promoção ao posto seguinte

A previsão de não promoção ao posto seguinte pode-se verificar no caso de o Oficial atingir o limite máximo de idade no respectivo posto. Este limite de idade de acordo com o Art.º 154º do EMFAR, é de 56 anos para os postos de Major e Tenente-Coronel e de 57 anos para o posto de Coronel.

Pelo atrás exposto somos da opinião de que esta situação será muito pouco crível que se venha a verificar sendo por tal facto excluída por todos os entrevistados.

III 2.2.1.3. Passagem à reserva

A passagem à situação de Reserva pode acontecer ao abrigo do Art.º 156º do EMFAR para os militares excluídos da promoção ao posto seguinte nos termos do disposto no n.º 2 do Art.º 186º e do disposto no art.º 190 ambos do EMFAR, sendo uma situação que poderá vir a ocorrer e que, por si só, é um duro revés nas aspirações de carreira de qualquer militar. Se bem que o militar se possa manter na Situação de Reserva na Efectividade de Serviço e que assim não fique limitado aos cinco anos na situação de Reserva para passar à situação de Reforma, só transitando para esta situação quando tiver completado o tempo para que tal aconteça.

A permanência durante o resto do tempo no mesmo posto é contrário ao desenvolvimento da carreira, sendo como tal uma factor de desmotivação para o Oficial.

Pelo exposto, esta situação configura-se como plausível de opção por uma saída lateral, transformando-se, desta forma, uma situação desvantajosa para a instituição (quer devido à desmotivação provocada no respectivo militar, quer pelo desempenho profissional que esse mesmo militar poderia vir a desempenhar), numa situação que, sendo bem gerida, poderá alcançar algum valimento.

III 2.2.2. Imposição

Uma saída por imposição poderia configurar uma hipótese a ser estudada no âmbito deste trabalho, mas, estamos em crer que é à partida uma situação que

não se deve pôr porque se os recursos humanos estão e querem permanecer na Instituição é porque com ela se identificam e nela querem servir.

No caso de a Instituição necessitar, por alguma razão, de impor saídas, esta situação irá cair nas restantes hipóteses aqui em estudo, como sejam a hipótese por motivos disciplinares, excedentes nos quadros ou outra.

Mesmo que a Instituição, através do seu órgão de Gestão de Carreiras tenha dados que indiquem que o militar não tem qualquer perspectiva de carreira, o mesmo não deve ser forçado a optar por uma saída lateral, devendo sim, a Instituição fornecer estas informações ao militar para que este devidamente informado possa, em parceria com a Instituição optar por uma solução que pode ou não, passar por uma Saída Lateral, ou mesmo por uma alteração da sua postura no sentido de inverter a sua situação no seio da Instituição.

Veja-se o que refere a alínea b) do Art.º 128º do EMFAR “Existência de mecanismos reguladores que assegurem flexibilidade de gestão e permanente motivação dos militares” dando aqui um amplo campo de opções, quer para a Instituição quer para o militar, enquadrando-se neste preceito legal quer as Saídas Laterais ou mesmo uma hipótese levantada por vários entrevistados que é a da carreira a duas velocidades. Esta situação apesar de extremamente importante sai da alçada deste estudo tendo já sido alvo de outros estudos.

III 2.2.2.1. Não satisfação das condições gerais de promoção

As condições gerais de promoção, estipuladas no art.º 56º do EMFAR são as seguintes: o cumprimento dos respectivos deveres; o exercício com eficiência das funções do seu posto; deter as qualidades e capacidades pessoais, intelectuais e profissionais, requeridas para o posto imediato; possuir aptidão física e psíquica adequada.

A não satisfação, por parte de um militar e por falta de mérito absoluto de qualquer das três primeiras condições gerais de promoção num mesmo posto e em dois anos seguidos ou interpolados, origina a exclusão definitiva da promoção ao posto seguinte como preconiza o n.º 2 do Art.º 186º do EMFAR.

Assim, esta situação constitui-se na situação de passagem à reserva já abordada no ponto III 2.2.1.3. deste trabalho, no caso de o motivo da não satisfação das condições gerais de promoção não cair na alçada disciplinar.

Caso o motivo da não verificação das condições gerais de promoção caia no foro disciplinar, esta situação cairá na situação que abordaremos no ponto seguinte deste trabalho.

III 2.2.2.2. Motivos disciplinares

A opção de uma Saída Lateral por motivos disciplinares é uma hipótese de situação que se levantou, mas que todos os entrevistados foram de opinião que tal não se devia ter em consideração, uma vez que, se um elemento não servia para a Instituição por motivos disciplinares, também não serviria para qualquer outra organização, acabando por dar mau nome à Instituição militar no caso de optar ou ser obrigado a uma Saída.

Desta forma, esta hipótese não se valida, não devendo ser considerada como uma forma de opção por uma Saída Lateral.

III 2.2.2.3. Excedentes nos quadros

Os excedentes nos quadros podem ser considerados como o factor “espoletador” da situação de estagnação da carreira, nomeadamente de grande atraso na promoção. Não é esta a situação que se pretende quando se refere os excedentes nos quadros, mas sim a existência de excedentes devido a reduções dos efectivos dos quadros especiais, quer seja devido a ajustamentos do Sistema de Forças Nacional, quer seja originado por uma retracção do Dispositivo de Forças.

Esta é uma situação com paralelo na sociedade onde as empresas devido às mais variadas situações, têm de reduzir os seus efectivos, sendo por tal facto encarada com normalidade.

Não se considera que para não haverem excedentes o número de efectivos deva ser igual ao número de vagas do respectivo quadro especial, devendo as existências considerar as missões fora do Ramo ou no estrangeiro para as quais não existem vagas nos quadros especiais.

Actualmente é considerado que existem alguns excedentes, quer seja devido ao grande número de ingressos na AM, quer seja devido a reajustamentos do Sistema de Forças Nacional e / ou do Dispositivo de Forças. Estes excedentes devem-se a “erros” da Instituição e como tal não imputáveis aos militares, por esta razão a instituição não deve moralmente impor Saídas, mas deve, em caso de manifesto interesse, facultá-las aos seus quadros.

III 2.2.3. Opção própria

Pode-se considerar que a saída por opção própria poderá resultar de qualquer das situações expressas anteriormente, o que não queremos deixar de equacionar. Mas o que se pretende referir como opção própria é a situação em que o oficial que, após ter tentado implementar os seus auto conceitos sem sucesso, não consegue desenvolver a sua carreira, por motivos só a ele imputáveis, e devido a este factor poderá decidir-se por uma mudança para uma nova profissão onde vai tentar estabelecer-se e novamente melhorar o seu estatuto profissional, desenvolvendo essa nova carreira.

Esta é uma das possibilidades que maiores desafios levanta à Instituição uma vez que facilitando as Saídas Laterais por opção própria, o potencial humano mais qualificado pode ser delapidado. Assim, a Instituição deve envidar todos os esforços conducentes à maximização da motivação de todos os seus elementos por forma a evitar esta situação, ficando patenteada a importância da Gestão de Carreiras.

Apesar desta situação poder ser considerada como uma desvantagem, a opinião dos entrevistados refere que não devem ser impostas muitas limitações a este tipo de possibilidade de enveredar por uma Saída Lateral, devendo sim, ser efectuado um esforço por parte da instituição no sentido de cativar a motivação dos seus quadros e obviar esta mesma situação.

III 2.3. Saídas possíveis

As Saídas possíveis para um Oficial Superior estão directamente ligadas com o perfil de competências e características dos referidos oficiais.

Assim, e de acordo com o perfil de competências e características, elaborado de uma forma empírica, levantaram-se possíveis fileiras profissionais, todas elas com vários níveis de intervenção:

- Gestão:
 - Estratégica;
 - Intermédia;
 - Operacional.
- Apoio à Gestão, Assessoria e Consultadoria;
- Docência, Formação e Especialidade.

As fileiras profissionais levantadas são:

Fileira profissional A:

Relativa a competências na área da Engenharia.

Alta mobilidade profissional.

Perfis de Engenharia Civil, Electrónica, Electrotécnica, Comunicações, Informática etc..

Fileira profissional B:

Relativa a competências na área da Arma de Cavalaria.

Média mobilidade profissional.

Turismo, Equinocultura, Criador de cavalos, Professor de equitação.

Fileira profissional C:

Relativa a competências em Armas e Explosivos.

Média mobilidade profissional.

Defesa / segurança pessoal, Cinegética (apoio a associações e a turismo), monitores para as áreas descritas anteriormente.

Fileira profissional D:

Relativa a competências de Combate e Segurança.

Alta mobilidade profissional.

Segurança pessoal / segurança a empresas / informacional.

Apoio / monitorização de situações públicas ou particulares de risco / terrorismo,

Professor de segurança / formador para segurança.

Fileira profissional E:

Relativa a competências de apoio à Paz e Humanitárias.

Média mobilidade profissional.

Serviços de apoio à comunidade (profissões de apoio social / formadores).

Fileira profissional F:

Relativa a competências na área da logística

Alta mobilidade profissional.

Técnicos de planeamento logístico, director de compras / gestor de cadeia de abastecimento, director / gestor logístico, consultor de logística.

Fileira profissional G:

Relativa a competências área de gestão de recursos humanos.

Alta mobilidade profissional.

Director / técnico / consultor / assessor de recursos humanos.

É de referir que a fileira C e a D estão intimamente ligadas.

A fileira B, no tocante ao Turismo, tem várias variantes, que devem ser tidas em conta, como sejam, por exemplo, o Eco Turismo e os Desportos Radicais, que exploram competências como a Aptidão Física, o Conhecimento do Território, a Orientação e a Liderança de grupos.

As Saídas para a Administração Pública são dificultadas pela não existência de equivalências entre os postos militares e as carreiras da Função Pública.

É de referir, ainda, que as Saídas para a Administração Pública, também se encontram directamente ligadas com as fileiras anteriormente apresentadas devendo-se incluir funções que se prendem com competências Sociais / Relacionais como sejam a Capacidade de Decisão e de Trabalho em Ambientes Hostis ou de Grande Pressão, a Capacidade de Tomada de Decisão e de Adaptação Rápidas.

Salienta-se que, os níveis de intervenção supra referidos, se aplicam às fileiras profissionais anteriormente identificadas.

III 2.4. Gestão

Uma vez que se entende que as Saídas Laterais são um instrumento da gestão de carreira, somos do parecer que o órgão de gestão de Saídas Laterais, deve ficar sob a alçada da Gestão de Carreiras, onde quer que ela fique enquadrada ou dependente.

Não se quer afirmar que deve, obrigatoriamente, ser o órgão de Administração de Pessoal a fazer a Gestão de Carreiras, por exemplo, conforme preconiza o Cor Art Cabrita, o órgão Gestor de Carreiras deveria funcionar “orgânica e legalmente no Comando de Pessoal e na dependência directa do seu Comandante” (Cabrita, 2002, pág. 8), e não na dependência do órgão de Administração de Pessoal, o que se pretende afirmar é que a Gestão de Saídas deve ficar sob a alçada da Gestão de Carreira.

Assim, durante a investigação, procurou-se saber que instituição deveria gerir as Saídas Laterais, se o Exército, o EMGFA ou o MDN, e dentro destas, que órgão é que teria capacidade para fazer essa gestão ou se o mesmo teria de ser criado.

O órgão que tiver a incumbência de gerir as Saídas terá que estar em perfeita consonância com a Gestão de Carreiras, que de acordo com a competência e as aspirações naturais de cada Oficial, que por qualquer motivo queira optar por uma saída para uma profissão de um grupo de profissões que as suas competências lhe garantam, que com uma iniciação profissional a transição se faça com possibilidades de sucesso e de uma forma harmoniosa.

Em caso de necessidade e sempre no interesse do oficial que opte por uma saída, poderá ter que se fazer uma reconversão profissional, que se deve processar de acordo com o perfil profissional da saída pretendida e disponível para o oficial.

É neste ponto que as opiniões dos entrevistados se dividem sendo uns favoráveis a que a responsabilidade, quer em termos de formação quer em termos de honorários deve ser imputada ao militar sendo os outros de opinião que deve ser imputada à Instituição. No entanto, todos são da opinião que a saída valorizará a Instituição quer pelo desbloqueamento da carreira, quer pela imagem que a

própria instituição granjeará pelo desempenho desses Oficiais ou mesmo nas relações que esses Oficiais vierem a estabelecer com a Instituição Militar.

Em nossa opinião, a responsabilidade deve ser repartida pela Instituição e pelo oficial, com um maior pendor para a Instituição, quer essa responsabilidade seja monetária, quer seja de formação.

Deve-se ter sempre em conta que cada caso é um caso e como tal, cada caso, deve ser analisado individualmente.

Pode-se mesmo equacionar uma mudança na formação ministrada ao nível da AM, mas esta mudança, se bem que se enquadre no âmbito deste trabalho, mas, por não resolver os problemas de estagnação de carreira no curto prazo, deve ser equacionada como uma solução de fundo e alvo de outro trabalho.

Actualmente este tipo de prática, de apoio à saída, é muito utilizado nas empresas quer por motivos de redução dos seus efectivos devido a uma conjuntura económica difícil, mas também só com uma intenção de regulação dessas saídas, ou mesmo para constituição de novas parcerias, das quais a própria empresa se torna cliente ou fornecedora.

A gestão das saídas passa por uma prospecção de possíveis saídas, quer sejam novas profissões ou novos cargos dentro de empresas. Deve haver um balanço de competências com vista à definição clara do perfil de competências de cada posto, bem como de cada militar, a par com uma orientação profissional a fim de determinar necessidades de formação, quer sejam de reconversão, quer sejam de iniciação profissional, de acordo com a aptidão de cada oficial pretendente a uma saída.

Após a prospecção devem ser elaborados protocolos com as entidades que se constituirão como receptoras das saídas, no sentido de serem garantidas condições de estabilidade para essas saídas, e para que estas se convertam para os oficiais que por elas optaram como uma nova actividade profissional.

Neste contexto, é de realçar que o desempenho dos oficiais que optem por uma saída será relevante, quer para a Instituição, quer para um possível aumento da receptividade de mais oficiais, aumentando desta forma, o número de possíveis saídas.

III 2.4.1. Exército

O Exército é indicado como sendo preferencialmente a Entidade de excelência para gerir numa primeira fase as saídas, uma vez que é a Instituição que primeiramente tem o conhecimento dos casos e conhece particularmente cada um dos seus quadros, podendo desta forma fazer uma melhor apreciação destes.

O Exército na sua organização tem, no Comando do Pessoal, alguns órgãos especializados para o desempenho de funções de pessoal, como sejam a DAMP e a DASP.

Como do antecedente já foi abordado, o Exército, actualmente, não gere carreiras tendo sido preconizado pelo Cor Cabrita (Cabrita, 2002, pág. 8), a criação de um órgão na dependência do Comando do Pessoal destinado à Gestão de Carreiras, podendo este constituir-se como mais uma hipótese de órgão com responsabilidade na gestão das saídas dentro do Exército.

Seguidamente analisaremos particularmente cada um destes órgãos.

III 2.4.1.1. DAMP

Sendo a missão da DAMP *“Propor, dirigir, coordenar e promover as acções referentes a colocações, transferências, mudanças de situação, abate aos Quadros, promoções e graduações do pessoal militar e civil, bem como a admissão do pessoal civil, e preparar e coordenar a execução das operações de Convocação e de Mobilização”*²⁵ pode-se inferir que a Gestão da Carreira e a consequente Gestão de Saídas Laterais se inserem nesta missão.

A DAMP é, em nossa opinião, o órgão do Exército que melhores condições tem para gerir as carreiras e como já foi dito, as saídas devem ser encaradas como mais uma ferramenta da Gestão de Carreiras, pelo que devem ser da responsabilidade da DAMP.

Para a DAMP acolher a Gestão de Carreiras, bem assim como, a gestão das Saídas Laterais, teria que ser reforçada em termos de pessoal e o seu Quadro Orgânico alterado, passando esta gestão a constar explicitamente da sua missão.

²⁵ Ver Apêndice E – Organigrama e Missão da DAMP

Sendo implementado um órgão de Gestão de Carreiras, este deveria conter uma entidade de Gestão de Saídas que, possa ser um complemento para a Gestão de Carreiras.

III 2.4.1.2. DASP

Poder-se-ia entender que a DASP se poderia constituir como órgão gestor de saídas e que essa função se poderia enquadrar na sua missão.

Uma vez que a actual missão da DASP é “propor, dirigir e coordenar a execução das actividades desenvolvidas no âmbito da assistência na doença aos militares do Exército e do apoio social, assistência religiosa, moral e bem-estar do pessoal militar e civil do Exército”, verifica-se que a gestão de saídas não se enquadra nesta missão nem nas suas atribuições ou nas áreas específicas de actuação como se pode comprovar no Apêndice F - Missão, Organização e Funcionamento da DASP.

Por outro lado, se se encarar que alterando a missão da DASP se lhe poderia atribuir a Gestão de Saídas Laterais, estas ficariam desgarradas da Gestão de Carreiras o que de todo não seria adequado. Como já atrás foi dito a Gestão de Saídas deverá ser mais uma ferramenta da Gestão de Carreiras, e como tal terá de ser sempre encarada, não podendo ficar desgarrada ou isolada.

Por estas razões não nos parece adequado que a gestão das saídas laterais ou mesmo a Gestão da Carreira fique sob a alçada da DASP.

III 2.4.1.3. Outra

Pode-se criar um órgão, como preconiza o Cor Cabrita (Cabrita, 2002, pág. 8), na dependência do Comando do Pessoal, com participação de elementos deste Comando, da DAMP (Órgão Administrador de Pessoal), do Conselho da Arma / Serviço e com o Comandante / Director ou Chefe do respectivo militar, que se encarregue da Gestão de Carreiras e que em simultâneo faça a gestão das saídas.

Esta modalidade pode parecer, numa primeira análise, semelhante à hipótese da DAMP, mas apresenta como diferença, o facto de a gestão das

saídas se efectuar um nível acima e sempre como utensílio da Gestão de Carreiras.

Esta modalidade tem como vantagem, a de que, a Gestão de Carreiras e a consequente gestão de Saídas Laterais, fiquem colocadas num patamar superior ao da Administração do Pessoal ou dos Recursos Humanos, o que também se pode tornar uma desvantagem, uma vez que distancia este órgão do seu “material de trabalho” – os Oficiais – ficando assim mais longe da realidade, o que prejudicará a sua função.

III 2.4.2. EMGFA

O EMGFA tem como missão exercer “o comando completo das Forças Armadas em estado de guerra e o seu comando operacional em tempo de paz” conforme se pode comprovar no Apêndice G - Organograma e missão do EMGFA.

Esta missão condiciona todo o tipo de actividade do EMGFA limitando-o ao comando operacional das forças que os Ramos mobilizaram, instruíram e aprontaram, quer para uma situação de estado de guerra, quer para a componente operacional de tempo de paz.

Face ao atrás exposto, fica bem claro, que sem uma alteração profunda quer em termos de quadro orgânico, quer em termos de missão e competências, não será possível atribuir a gestão de saídas ao EMGFA.

A gestão de saídas ao nível do EMGFA acarreta problemas devido ao distanciamento da realidade vivida pelos quadros dos Ramos e também ao distanciamento das instituições com possibilidades de se constituírem como receptoras das saídas, não se considerando também que se possa constituir como um interlocutor privilegiado entre a Instituição militar, ministérios e outras instituições.

O EMGFA tem no seu quadro orgânico uma Divisão de Recursos que se constitui como órgão com atribuições na área do pessoal, havendo também a hipótese de criação de uma outra instituição.

Seguidamente analisaremos especificamente cada uma destas hipóteses.

III 2.4.2.1. Divisão de Recursos

A Divisão de Recursos do EMGFA tem por missão prestar “apoio de Estado-Maior no que respeita às áreas de pessoal, logística e finanças directamente relacionadas com o emprego operacional das Forças Armadas”. Assim, como se pode verificar, a gestão de saídas não se enquadra com esta missão, bem como, a Gestão de Carreiras dos quadros dos Ramos.

Ora o apoio de Estado-Maior ao emprego operacional das Forças Armadas não inclui qualquer tipo de função ou atribuição na gestão de pessoal dos Ramos e muito menos ainda na gestão de carreiras a qual utilizaria a gestão de saídas como sua ferramenta.

Por estes motivos considera-se que a Divisão de Recursos do EMGFA não tem capacidade para executar qualquer tipo de Gestão de Saídas Laterais.

III 2.4.2.2. Outra

A criação de uma entidade para gerir especificamente saídas sob a alçada do EMGFA não é uma hipótese a considerar, mesmo que se implementassem as subsequentes alterações à missão e ao quadro orgânico, uma vez que o EMGFA tem funções estritamente operacionais e a criação de uma entidade com funções puramente administrativas e capacidade vinculativa sobre os Ramos, não se enquadra no âmbito das suas funções / atribuições.

Pode-se também referir que o nível de comando do EMGFA é estritamente operacional o que limitaria (se se entendesse que uma possível macro gestão de saídas lhe poderia ser atribuída) qualquer tipo de gestão que se lhe quisesse atribuir, quer por não ter capacidade de ombrear com outros ministérios, quer por não se considerar o interlocutor por excelência das Forças Armadas com as entidades passíveis de se constituírem como receptoras de Saídas Laterais.

Pelos motivos apresentados considera-se que a criação de uma entidade sob a tutela do EMGFA, não deve ser considerada como uma hipótese para a execução da Gestão de Saídas Laterais.

III 2.4.3. MDN

O MDN ao tutelar o órgão de gestão de saídas garante logo à partida uma grande vantagem mas também uma grande desvantagem. Como vantagem afigura-se-nos o nível a que as possíveis Saídas seriam negociadas com outras entidades (Nível Ministerial). Como desvantagem afigura-se-nos relevar o desconhecimento concreto da situação dos Ramos e em especial dos quadros, dado o afastamento existente entre o Exército ou qualquer outro Ramo e o Ministério. Tendo na sua organização uma Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM) pode-se encarar esta como sendo o órgão por excelência dentro do MDN para gerir as Saídas Laterais ou pode-se pôr a hipótese de criar um novo órgão, sob a directa tutela do Ministério, para desempenhar essa função.

Seguidamente analisaremos particularmente cada uma destas hipóteses.

III 2.4.3.1. DGPRM

Da natureza e missão da DGPRM²⁶ salienta-se que é a Direcção-Geral do MDN de concepção, harmonização e apoio técnico à definição e execução da política de recursos humanos necessários às Forças Armadas, devendo para tal: estudar, propor e assegurar a concretização das medidas de política de recursos humanos, civis e militares e seus respectivos regimes jurídicos e demais legislação aplicável; estudar e propor medidas relativas às carreiras e ao sistema retributivo do pessoal militar, militarizado e civil; coordenar estudos relativos às certificações académica e profissional da formação ministrada pelas Forças Armadas, em articulação com as entidades competentes; estudar e propor medidas de política nos domínios do ensino, formação e desenvolvimento profissional.

Da constituição da DGPRM salientam-se a Direcção dos Serviços de Desenvolvimento dos Recursos Humanos (DSDRH) com duas Divisões (Divisão de Ensino e Formação (DEF) e a Divisão de Estudos Profissionais e Política Salarial (DEPPS)) e a Direcção dos Serviços de Saúde e Assuntos Sociais

²⁶ Ver Apêndice H – Natureza e atribuições da DGPRM

(DSSAS), também com duas Divisões (Divisão de Saúde Militar (DSM) e a Divisão de Assuntos Sociais (DAS)).

Considera-se que estas duas divisões pelas suas atribuições terão de estar directamente empenhadas na gestão das Saídas Laterais ao nível do MDN. Não se quer com isto contradizer o que atrás se afirmou, que as Saídas Laterais devem ficar sob a alçada da Gestão de Carreiras.

Poderá parecer que se está a separar a gestão das Saídas Laterais da Gestão de Carreira, mas o que se está a quer dizer é que a gestão das Saídas Laterais ao nível do Ministério da Defesa Nacional não será uma ferramenta da Gestão de Carreiras porque o MDN não gere carreiras, mas será somente uma macro gestão, constituindo-se o MDN como interlocutor entre o Exército (Ramos) e as entidades passíveis de se constituírem como receptoras de Saídas Laterais.

A participação da DSDRH deverá efectuar-se ao nível da formação continua do militar, quer seja na procura de equivalências ou certificação, quer seja na introdução de planos de formação de reconversão dos oficiais que optam por uma saída.

A participação da DSSAS deverá processar-se através da DAS de cuja missão se pode extrair que deve colaborar no estudo de medidas que facilitem a reinserção sócio-profissional dos militares do QP na vida civil, em articulação com outros departamentos ministeriais.

Assim, deve a DAS procurar possíveis saídas com as quais constituirá listas que deverão ser difundidas aos órgãos de Gestão de Saídas Laterais dos Ramos, assim como propor e implementar protocolos conducentes à efectivação dessas saídas.

É de referir que entre estas duas Direcções deve haver uma cumplicidade, uma vez que a sua actuação deverá ser coordenada no sentido de que, para uma qualquer hipótese de saída levantada pela DAS, seja pela DSDRH verificada ou não, a necessidade de formação, devendo em caso afirmativo, esta ser implementada pelo Ramo do Oficial que optar pela saída em causa, acompanhada e coordenada pela DSDRH.

III 2.4.3.2. Outra

A criação de um novo órgão sob a tutela directa do MDN é uma hipótese que foi liminarmente posta de parte pelos entrevistados. Em primeiro lugar, porque a estagnação na carreira será uma situação pontual, com uma duração no tempo relativamente curta, uma vez que, neste momento se estão a tomar medidas restritivas no acesso à AM. Em segundo lugar porque, se já existem órgãos constituídos, com funções na área do pessoal e se nesta altura a conjuntura actual é de redução, a criação de mais um órgão é contraproducente.

Em nossa opinião a situação mesmo que não seja de curto / médio prazo e que possa ser aproveitada para aumentar ligeiramente o número de ingressos na AM, a criação de um novo órgão é manifestamente contracorrente e como tal deve ser excluída.

III 3. Inserção no mercado de trabalho

A inserção no mercado de trabalho depende em muito da conjuntura económica e social que se vive. Por sua vez, os mercados de trabalho dependem dessa conjuntura, uma vez que, em nossa opinião, a actual situação desfavorece a possível inserção no mercado de trabalho, seja no sector público ou no sector privado.

Actualmente, com as convulsões sociais e as restrições orçamentais, em que se reduzem os orçamentos e as admissões à Função Pública estão congeladas, uma inserção organizada no sector público, poderia levar, em nossa opinião, a um aumento da contestação social. Esta contestação, poderia ser ladeada caso a inserção fosse “negociada” ao mais alto nível através de protocolos de nível Ministerial, e pontualmente, caso a caso, acompanhada com acções de marketing conducentes a uma melhoria da imagem dos militares, suas capacidades e desempenho.

A situação económica actual que tem levado ao aumento do desemprego e as Leis Laborais actuais que se podem considerar como restritivas para o patronato e por tal facto super protectoras dos trabalhadores, levam a que o

patronato tenha alguma contenção e renitência contratual de novos empregados, o que imputa algumas dificuldades de colocações em empresas particulares.

A inserção no mercado de trabalho de um Oficial, torna-se algo complicado, uma vez que devido à formação profissional contínua ao longo de toda a carreira, se considera que os Oficiais ficam com sobre formação para as possíveis novas funções. Não sendo, dessa forma, aproveitado o máximo de potencial desses mesmos Oficiais.

Apesar da sobre formação, poderá ter que se fornecer formação inicial ou mesmo formação de reconversão aos oficiais que optem por uma saída, no sentido de os preparar para a inserção na nova vida profissional.

III 3.1. Capacidade do mercado de trabalho

É considerado por alguns dos entrevistados que o mercado da Administração Pública está tradicionalmente esgotado, sendo as saídas para o mercado de trabalho privado, as eleitas por estes entrevistados.

A processar-se qualquer saída para a Administração Pública esta deve-se efectuar para sectores não tradicionais, como sejam todos os sectores de aconselhamento, apoio à decisão e organização, áreas onde o oficial é sobejamente capacitado para o desempenho de funções.

Por outro lado, os restantes entrevistados são da opinião que as saídas devem preferencialmente ser efectuadas para a Administração Pública exactamente para o tipo de funções referidas no parágrafo anterior, sendo também da opinião que, este sector do mercado de trabalho, é, por excelência, o mais estável para inicio de uma nova carreira.

Esta questão da estabilidade é deveras muito importante em virtude da idade dos oficiais que poderão optar por uma saída uma vez que estão em competição com indivíduos mais novos que à partida garantirão uma maior permanência nessa carreira.

Assim, e como sistematização, é de referir que existe capacidade do mercado de trabalho em absorver os Oficiais que optem por uma Saída Lateral quer seja no âmbito da Administração Pública para funções não tradicionais, como sejam todos os sectores de aconselhamento, apoio à decisão e organização, quer

seja no âmbito particular, em empresas em áreas sociais, áreas da segurança, animação turística e outras que por indicadores do mercado se podem considerar deficitárias ou mesmo para novos sectores e profissões com forte potencial de crescimento ligadas ao ambiente, comercialização e marketing, qualidade, logística, turismo, serviços às empresas e formação.

III 3.1.1. Administração Pública²⁷

Uma saída para a Administração Pública, na opinião dos entrevistados, aparece como sendo a hipótese mais referida, desde que se tomem medidas conducentes à garantia de estabilidade e permanência na nova carreira, devendo-se evitar que as possíveis Saídas para a Administração Pública não sejam uma mera passagem por funções politicamente “dominadas”, ou seja, a opção não deve ser dependente da vontade ou confiança política no oficial que a venha a tomar.

Na opinião dos entrevistados com responsabilidades na área civil esta hipótese não tem o mesmo pendor, sendo referido que qualquer saída, de um Oficial Superior para a Administração Pública, quase que se pode considerar como uma regressão, uma vez que o Oficial Superior tem super ou sobre formação para uma inserção, por exemplo, numa Carreira Técnica Superior. Na opinião deste tipo de entrevistados as Saídas devem-se processar para o mundo empresarial.

III 3.1.1.1. Do Estado

Dentro da Administração Pública a Administração Central poderá ser uma boa saída, com os oficiais a garantirem uma estabilidade, quer em termos de permanência, quer em termos de actuação, garantindo desta forma uma acção contínua onde por vezes essa mesma acção é necessária mas não acontece, uma vez que este tipo de cargos fica por vezes ao sabor das mudanças de “cor política”.

²⁷ Ver Apêndice I – Esquema da Administração Pública

A Administração Local poderá ser uma das hipóteses mais viável em termos de situações pontuais, uma vez que, os Oficiais sendo naturais de uma qualquer região, estão a ela ligados, e nela são conhecidos ou mesmo não sendo naturais é aí que estão estabelecidos e como tal, identificam-se plenamente com essa área geográfica, sendo a sua utilização na Administração Local um valor acrescentado.

As possíveis saídas para empresas tuteladas pelo Estado, é em nossa opinião, um pouco mais difícil, uma vez que estas têm alguma autonomia e independência do Estado.

Estas possibilidades de Saída devem ser efectuadas através de protocolos, primeiramente com empresas ligadas ao sector da defesa, podendo posteriormente ser alargadas a outro tipo de empresas, tuteladas pelo Estado.

A situação de possíveis saídas para institutos é em tudo semelhante à anterior – saídas para empresas tuteladas pelo Estado – devendo aqui ser acrescentado que as possibilidades de saída não terão de começar por Institutos ligados à defesa, podendo começar logo por qualquer outro tipo.

Uma possível saída é por exemplo a consultadoria em termos de segurança seja ela física ou mesmo em termos de planeamento de eventos realizados ao nível da Administração Central ou Local, mas também ao nível dos Institutos ou mesmo das Empresas.

III 3.1.1.2. Autónoma

As possíveis saídas para funções nas Regiões Autónomas poder-se-ão destinar a Oficiais oriundos dessas Regiões Autónomas, mas não exclusivamente podendo ser opção de oficiais com outras origens.

As Autarquias Locais deverão ser encaradas com as saídas para a Administração Local sendo de aproveitar esta hipótese pelos oficiais estabelecidos nas Regiões dessas autarquias.

Um exemplo de possíveis saídas quer para as Regiões Autónomas, quer para as Autarquias Locais, é a Protecção Civil, sendo de aproveitar os conhecimentos detidos pelo Oficial, mas também, as suas qualidades e capacidades, quer sejam de administração de meios, quer a sua capacidade de

decisão em situações de grande tensão, sendo por exemplo esta uma das mais valias que se podem aproveitar.

III 3.1.2. Empresas privadas

As saídas para empresas privadas poderão eventualmente processar-se para cargos de topo, de gestão ou chefia intermédia a nível organizacional, devendo processar-se de uma forma pontual e como tal analisadas à luz das competências próprias e das necessidades / características do cargo em questão.

Para as saídas consideramos, duas situações bem distintas:

Trabalhador por conta de outrem;

Trabalhador por conta própria.

Serão estas situações que seguidamente analisaremos.

III 3.1.2.1. Trabalhador por conta de outrem

A figura de *Trabalhador por conta de outrem* é a mais referida pelos entrevistados, por razões puramente de segurança e estabilidade.

Estas saídas poderão eventualmente processar-se para cargos de topo, de gestão ou chefia intermédia, mas sempre pontualmente e tendo em conta o perfil de competências do oficial e o perfil profissional da nova carreira que o oficial irá abraçar.

Os sectores que mais poderão ser fornecedores de Saídas Laterais, são em nossa opinião, o das novas tecnologias e serviços de informação e comunicação, o da prestação de serviços a empresas, o da animação turística, o do ambiente (numa perspectiva integrada com a qualidade e a saúde, segurança e higiene no trabalho), o da educação e formação, o da qualidade, o da logística e o da comercialização e marketing.

III 3.1.2.2. Trabalhador por conta própria

A figura de *Trabalhador por conta própria* apesar de não ser a mais referida pelos entrevistados, é a que mais possibilidades traz à constituição de Saídas Laterais com um incentivo “mínimo” e com base em estudos prospectivos se

poderão estabelecer perfis emergentes bem como oportunidades de novas carreiras.

O sector que previsivelmente irá crescer mais, será o sector de serviços a empresas, onde se incluirão forçosamente as novas tecnologias da informação.

Qualquer nova empresa neste sector dará lugar a uma nova carreira podendo esta nova empresa vir a constituir-se como um parceiro para o Exército e mesmo para as Forças Armadas, granjeando-se através destes parceiros conhecedores da realidade situacional mais valias.

III 3.1.3. Instituições Internacionais

Existe a possibilidade, na opinião de alguns entrevistados, das Instituições Internacionais, das quais Portugal faz parte, se poderem constituir como Saídas Laterais para Oficiais do QP oriundos da AM.

Neste contexto veja-se a possibilidade da participação como Inspectores, como representantes em comissões de trabalho permanentes, participantes em grupos de ligação com outros países, como membros de comissões, ou como assessores dos representantes nacionais em Instituições Internacionais, como sejam a OTAN, as Nações Unidas ou mesmo a União Europeia ou outras.

Esta possibilidade, bem real, de Saídas Laterais, deverá ser explorada pontualmente de acordo com as especificidades das funções a desempenhar e as características dos oficiais que poderão optar por este tipo de Saída.

IV CONCLUSÕES / PROPOSTAS

IV 1. Conclusões

Face às entrevistas e pesquisas efectuadas, ao estudo e análise elaborada, tendo como pano de fundo os objectivos do trabalho, podemos sistematizar os seguintes aspectos mais relevantes

- ★ As Saídas Laterais devem poder ser uma opção para os postos de Major e Tenente Coronel, uma vez que o posto de Capitão é deficitário e uma Saída no posto de Coronel é considerada como Fim de Carreira.
- ★ Uma vez que cada caso é um caso, não seria fisicamente possível enumerar aqui as possíveis Saídas que podem ser encontradas para um Oficial do grupo em estudo.

O que se pode referir são os sectores que se podem constituir como receptores de Saídas Laterais:

- Em primeiro lugar deve-se referir que o sector com maior número de saídas possíveis é o sector privado com especial ênfase para a criação de novas empresas ou seja **Trabalhador por conta própria**;
- Em segundo lugar aparece o sector da **Administração Pública** para áreas de consultadoria ou mesmo na protecção civil.
- Por fim aparece o sector privado, com ênfase para a inserção em empresas também para áreas de consultadoria e média gestão ou seja **Trabalhador por conta de outrem**.

- ★ A gestão das Saídas Laterais, deve ficar sob a responsabilidade do Exército e sob a tutela do MDN.

Assim devem ser geridas pelo órgão de Gestão de Carreiras no Exército (ou Ramos) tendo ao nível do Ministério da Defesa Nacional um órgão que se encarregue de estabelecer protocolos com as entidades receptoras.

O **Exército** lida com os primeiramente interessados e também conhece a situação e especificações próprias dos seus recursos humanos.

- A **DAMP**, por ser o órgão de administração de pessoal no Exército, tem um conhecimento real da situação dos seus quadros, constitui-se como órgão de excelência para gerir a carreira do pessoal que administra, estendendo-se esta característica de excelência à gestão das Saídas ao nível do Exército.

O **MDN** por ser a Instituição com tutela directa sobre os Ramos e poder ombrear com outros Ministérios e empresas civis, como parceiro de excelência para o estabelecimento de protocolos sobre as saídas, garantindo assim, e logo à partida, uma grande vantagem.

- Uma vez que se entende que o interlocutor com as entidades receptoras das Saídas Laterais deve ter um peso negocial e crível na sociedade e como ao nível do Ministério da Defesa Nacional já existe um órgão com a missão de colaborar no estudo de medidas que facilitem a reinserção sócio-profissional dos militares do QP na vida civil, em articulação com outros departamentos ministeriais, que é a **DAS** / DSSAS / DGPRM constitui-se assim na entidade por excelência que deve pesquisar e estabelecer protocolos conducentes às Saídas Laterais.

Todas as hipóteses de saída são pontuais! E devem ser negociadas entre a Instituição Militar (Exército e MDN), o próprio interessado e os potenciais receptores desse interessado.

★ A actual conjuntura económica e social é de alguma saturação dos mercados de trabalho, manifestada pelo aumento do desemprego. Assim poder-se-á inferir que o mercado de trabalho não teria capacidade de absorver os recursos humanos, que possam optar por uma Saída Lateral, mas na realidade não é bem isto que se verifica, porque:

- Em primeiro lugar, os recursos humanos que poderão optar por uma saída não são um número significativo.
- Em segundo lugar, estes recursos são super qualificados podendo constituir uma mais valia para o seu receptor.
- Em terceiro lugar, as características do Perfil de Competências destes recursos humanos das quais se salientam:

- Capacidade de Planeamento;
- Capacidade de decisão em ambientes hostis;
- Apoio à decisão;
- Capacidade para Chefiar, Dirigir e de Administração de Recursos;
- Poder de comunicação e síntese;
- Capacidade de decisões rápidas e de rápida adaptação;
- Capacidade de trabalho em situações de grande pressão;
- Capacidade de trabalho em grupo e sua direcção;
- Grande sentido do dever / disciplina;
- Grande mobilidade geográfica

todas elas muito procuradas no ambiente empresarial chegando mesmo a não ser necessário habilitações académicas próprias para o ingresso na nova carreira, encarregando-se as empresas de ministrar a formação inicial para desempenho das novas funções.

Apesar de existir capacidade do mercado de trabalho em absorver os recursos humanos, deve haver por parte da Instituição, uma preocupação em dignificar e realçar o perfil de competências dos seus quadros através de acções de marketing, favorecendo desta forma a sua aceitação.

★ Ao haver uma saída, esta, implicará uma vaga nos quadros especiais que, por sua vez, leva ao desbloqueamento dos postos de topo. Tornando desta forma a progressão na carreira harmoniosa, com as promoções a ocorrerem com alguma celeridade o que favorecerá a implementação adequada para as aptidões e interesses dos Oficiais e o rejuvenescimento dos oficiais que ocupam os postos superiores, garantindo-se desta forma uma capacidade quer de trabalho quer de motivação acrescida, que se poderá traduzir num aumento do desempenho da Instituição Militar.

Assim, uma vez que as Saídas Laterais possibilitam a progressão dentro da Carreira de Oficial de uma forma estável e constante, considera-se que tornam também viável o aumento, se bem que diminuto, do número de ingressos na AM, favorecendo desta forma o universo de escolha e

garantindo aos candidatos à carreira militar uma segurança extra no momento da escolha.

Com as acções destinadas a mostrar e promover a imagem dos militares em geral e dos Oficiais em particular, bem como as mais valias resultantes da sua actuação nas novas carreiras, toda a Instituição granjeará uma melhor imagem, que forçosamente se reflectirá numa melhoria do desempenho dos restantes membros da Instituição.

★ Devem ser consideradas como razões plausíveis de opção de Saídas Laterais:

- a grande demora na promoção;
- a passagem à situação de reserva por ultrapassagem;
- não satisfação das condições gerais de promoção por motivos não considerados do foro disciplinar;
- excedentes nos quadros;
- opção própria.

Em face de uma estagnação ou não melhoria do seu estatuto profissional, os Oficiais podem desta forma tentar continuar a implementar os seus auto conceitos e promover uma melhoria do seu estatuto social uma vez que encontrarão, saídas adequadas para as suas aptidões, necessidades, interesses e traços de personalidade na nova carreira que têm a hipótese de abraçar.

A opção por uma Saída Lateral deve ser sempre tomada por vontade do próprio Oficial nunca devendo ser imposta pela instituição.

★ As Saídas Laterais devem ser encaradas como ferramenta da Gestão de Carreira, e influenciam-na decisivamente porque desanuviando os quadros especiais, harmonizarão a carreira e garantirão uma maior motivação.

A possibilidade de Saídas Laterais implicará o risco de um esvaziamento excessivo dos quadros especiais, assim, a Instituição deve desenvolver esforços de motivação dos seus quadros para evitar esta situação.

IV 2. Propostas

No final deste estudo, somos da opinião que devem ser desenvolvidos esforços no sentido de ser resolvido o problema de estagnação da carreira do Oficial do Exército, através de:

- ⚡ Elaboração de um balanço de competências dos Oficiais do Exército com vista ao levantamento das necessidades de formação para garantir, em caso de opção, uma inserção na vida activa mais facilitada. É de referir que este balanço de competências facilitará por seu lado identificação das aptidões e o levantamento das competências próprias dos Oficiais, o que lhes facilitará, na altura da opção, a escolha de uma possível Saída Lateral.
- ⚡ Alteração do currículo dos cursos da AM, com especial incidência para os cursos de Infantaria, Artilharia e Cavalaria no sentido de ser facultada formação inicial, compatível com os cursos ministrados no ensino superior universitário.
- ⚡ Implementação da possibilidade institucionalizada de Saídas Laterais.
Em caso de implementação institucionalizada de gestão de carreiras no Exército, seja criado na sua dependência um órgão para gerir Saídas Laterais. Este deve ficar estreitamente ligado à DAS / DSSAS / DGPRM / MDN para, em estreita coordenação, gerirem as Saídas Laterais.
No caso de não implementação institucionalizada de gestão de carreiras no Exército somos da opinião que devem ser desenvolvidos esforços pela DAMP em coordenação com a DAS / DSSAS / DGPRM / MDN no sentido de ser procuradas saídas para oficiais que optem ou tenham condições de optar por uma Saída Lateral.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia Passiva

Em Formato Digital

Site do Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública em <http://www.fnsfp.pt/>, consultado em 17Set02.

Site do Jornal O Público, http://www.publico.pt/nos/livro_estilo/02-apresentacao.html, consultado em 28Out02.

Site do INOFOR, <http://www.inofor.pt>, consultado em 17Set02.

Site do Instituto e formação Profissional, <http://www.iefp.pt/>, consultado em 17Set02.

Site da Direcção Geral da Administração Pública, <http://www.dgap.gov.pt/>, consultado em 28Out02.

Em papel

MEIGNANT, Alain, A gestão da formação, “Colecção Gestão & Inovação – Ciências de Gestão, n.º 11, Publicações D. Quixote, Lisboa, 1999.

MARTINS, Cor Cav Eduardo Alberto Madeira de Velasco, Inserção do pessoal civil na estrutura das Forças Armadas face às novas implicações da abolição do SEN – Desempenho de funções e estatuto próprio – sua análise, TILD realizado no âmbito do CSCD 1997/98, IAEM, Lisboa, 1998.

DUARTE, M. E., Preocupações de carreira, valores e saliência das actividades em adultos empregados. Dissertação de doutoramento em Psicologia (Orientação Escolar e Profissional), Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa, 1993.

Bibliografia Activa

Em papel

Terminologia da Formação Profissional, Versão Final, Comissão Interministerial para o Emprego, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

CABRITA, Cor Art Mário Augusto Mourato, A carreira de Oficial do Exército do Quadro Permanente – Subsídios para um modelo renovado, TILD realizado no âmbito do CSCD 2001/02, IAEM, Lisboa, 2002.

COELHO, Dr. Alberto Rodrigues, Revisão curricular dos Cursos nos estabelecimentos de Ensino Superior Universitário, tendo em conta a modificação da natureza e estrutura das Forças Armadas que decorre da nova Lei do Serviço Militar, Trabalho realizado no âmbito do Curso de Defesa Nacional 1999/2000, IDN, Lisboa, 2002.

INOFOR, Manual Metodológico: Estudos Sectoriais Prospectivos, INOFOR, 2ª Edição, Lisboa, Março de 2002

VALENTE, Ana Cláudia, Perfis emergentes e oportunidades de emprego para os diplomados do Ensino Superior, Seminário ODES, Coimbra, 28Jun02.

SILVA, TCor Art João António Andrade da, Gestão de recursos humanos no Exército, CPAE, Lisboa, 11Dec97.

SUPER, D. E., A life-span, life-space approach to career development. In Brown, D., & Brooks, L. (Eds), Career choice and development: Applying contemporary theories to practice (2ª ed.) (p. 197-261). San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

Em Formato Digital

COSTA, Carlos A. Bana e, LEITÃO, Mónica A.L.S. e THOMAZ, João P.C.F, Avaliação do Desempenho dos Oficiais do Exército Português: a utilização de metodologias Multicritério e Decision Conferencing, Palestra SOBRAPO'2002 – Rio de Janeiro, Brasil, Out 2002.

Site Portal do Governo em <http://www.portugal.gov.pt>, consultado em 17Set02.

Site do MDN em <http://www.mdn.gov.pt>, consultado em 22Out02.

Site do EMGFA em <http://www.emgfa.pt>, consultado em 04Nov02.

Site do Exército em <http://www.exercito.pt>, consultado em 05Nov02.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Excerto do EMFAR sobre Promoções

Anexo 2 – Excerto do EMFAR sobre a situação de Reserva

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Distribuição dos Oficiais Superiores

Apêndice B – Idade dos Dirigentes do Ministério da Defesa Nacional

Apêndice C – Quadro de desenvolvimento da carreira

Apêndice D – Distribuição das Vagas de Oficial Subalterno e Capitão

Apêndice E – Organigrama e Missão da DAMP

Apêndice F – Missão, Organização e Funcionamento da DASP

Apêndice G – Organigrama e missão do EMGFA

Apêndice H – Natureza e atribuições da DGPRM

Apêndice I – Esquema da Administração Pública

Apêndice J – Distribuição dos Oficiais Subalternos

Anexo 1 – Excerto do EMFAR sobre Promoções

ANEXO 1 - Excerto do EMFAR sobre Promoções

CAPÍTULO I

Das promoções

Artigo 48º

Promoção

1. O acesso em cada categoria da carreira militar faz-se por promoção.
2. A promoção consiste, em regra, na mudança para o posto seguinte da respectiva categoria.

Artigo 49º

Modalidades de promoção

As modalidades de promoção são as seguintes:

- a) Diuturnidade;
- b) Antiguidade;
- c) Escolha;
- d) Distinção;
- e) A título excepcional.

Artigo 50º

Promoção por diuturnidade

1. A promoção por diuturnidade consiste no acesso ao posto imediato, independentemente da existência de vacatura, desde que decorrido o tempo de permanência no posto e satisfeitas as demais condições de promoção, mantendo-se a antiguidade relativa.
2. Os órgãos de gestão de pessoal de cada ramo das Forças Armadas devem assegurar que as promoções previstas no número anterior se concretizem no respeito pelos quadros e efectivos legalmente aprovados.

Artigo 51º

Promoção por antiguidade

A promoção por antiguidade consiste no acesso ao posto imediato, mediante a existência de vacatura, desde que satisfeitas as condições de promoção e mantendo-se a antiguidade relativa.

Artigo 52º

Promoção por escolha

1. A promoção por escolha consiste no acesso ao posto imediato, mediante a existência de vacatura e desde que satisfeitas as condições de promoção, nos termos previstos neste Estatuto e independentemente da posição do militar na escala de antiguidades.
2. A promoção por escolha visa seleccionar os militares considerados mais competentes e que se revelem com maior aptidão para o exercício de funções inerentes ao posto imediato.
3. A promoção por escolha deve ser fundamentada, sendo a ordenação realizada com base em critérios gerais, definidos por portaria do MDN.

Artigo 53º

Promoção por distinção

1. A promoção por distinção consiste no acesso a posto superior, em regra, ao posto imediato, independentemente da existência de vacatura, da posição do militar na escala de antiguidades e da satisfação das condições especiais de promoção.
2. A promoção por distinção premeia excepcionais virtudes e dotes de comando, direcção ou chefia demonstrados em campanha ou em acções que tenham contribuído para a glória da Pátria ou para o prestígio da instituição militar.
3. A promoção por distinção é aplicável a todos os postos previstos nas respectivas classes, armas, serviços e especialidades e sem alteração da forma de prestação de serviço efectivo.
4. O militar promovido por distinção a um posto para o qual é exigido curso de promoção deve frequentá-lo sem carácter classificativo.
5. A promoção por distinção pode processar-se por iniciativa do chefe de estado-maior (CEM) do respectivo ramo ou mediante proposta do chefe sob cujas ordens serve o militar a promover, carecendo sempre de parecer favorável do conselho superior do ramo respectivo.
6. O processo para a promoção por distinção deve ser instruído com os documentos necessários para o perfeito conhecimento e prova dos actos praticados que fundamentam a promoção, podendo incluir inquérito contraditório.

7. O militar pode ser promovido por distinção mais do que uma vez, podendo a promoção ocorrer a título póstumo.

Artigo 54º

Promoção a título excepcional

1. A promoção a título excepcional consiste no acesso a posto superior independentemente da existência de vacatura, tendo, designadamente, lugar nos seguintes casos:
 - a) Por qualificação como deficiente das forças armadas, quando legislação especial o preveja;
 - b) Por reabilitação, em consequência de procedência de recurso em processo criminal ou disciplinar.
2. A promoção a título excepcional pode ter lugar a título póstumo.
3. A promoção a título excepcional é regulada em diploma próprio.

Artigo 55º

Condições de promoção

O militar, para poder ser promovido, tem de satisfazer as condições gerais e especiais de promoção, com excepção dos casos previstos neste Estatuto.

Artigo 56º

Condições gerais

As condições gerais de promoção comuns a todos os militares são as seguintes:

- a) Cumprimento dos respectivos deveres;
- b) Exercício com eficiência das funções do seu posto;
- c) Qualidades e capacidades pessoais, intelectuais e profissionais, requeridas para o posto imediato;
- d) Aptidão física e psíquica adequada.

Artigo 57º

Verificação das condições gerais

1. A verificação da satisfação das condições gerais de promoção é feita através:
 - a) Da avaliação a que se refere o Título VII deste Livro;
 - b) Do registo disciplinar;

- c) De outros documentos constantes do processo individual do militar ou que nele venham a ser integrados após decisão superior.
2. Não é considerada matéria de apreciação aquela sobre a qual exista processo pendente de qualquer natureza enquanto sobre o mesmo não for proferida decisão definitiva.
3. As competências relativas à verificação da satisfação das condições gerais de promoção são as definidas neste Estatuto.

Artigo 58º

Não satisfação das condições gerais

1. A decisão sobre a não satisfação das condições gerais de promoção estabelecidas no artigo 56º é da competência do CEM respectivo, ouvidos o Conselho Superior de Disciplina (CSD) para a prevista na alínea a), o conselho superior do ramo para as previstas nas alíneas b) e c), e os órgãos do serviço de saúde e juntas médicas competentes para a prevista na alínea d).
2. Os conselhos superiores formulam os seus pareceres com base nos elementos mencionados no artigo anterior, devendo obrigatoriamente ouvir o militar em causa e outras pessoas de reconhecido interesse para a elaboração desses pareceres.
3. A decisão mencionada no número 1 tomará em conta os pareceres das entidades referidas no mesmo número, e deve ser devidamente fundamentada e obrigatoriamente comunicada ao interessado.

Artigo 59º

Inexistência de avaliação

A inexistência da avaliação a que se refere a alínea a) do número 1 do artigo 57º não pode constituir fundamento para se considerar o militar como não satisfazendo as condições gerais de promoção.

Artigo 60º

Condições especiais

1. As condições especiais de promoção próprias de cada posto são as fixadas no presente Estatuto, abrangendo:
 - a) Tempo mínimo de permanência no posto;

- b) Exercício de determinadas funções ou desempenho de determinados cargos;
 - c) Frequência de curso de promoção com aproveitamento;
 - d) Prestação de provas de concurso;
 - e) Outras condições de natureza específica.
2. Ao militar deve ser facultada, sem necessidade de o solicitar, mas sem prejuízo de o poder fazer, a satisfação oportuna das condições especiais de promoção exigidas para o acesso ao posto imediato, competindo ao órgão de gestão de pessoal do respectivo ramo tomar as providências adequadas.
3. A verificação da satisfação das condições especiais de promoção incumbe aos órgãos de gestão de pessoal de cada ramo.

Artigo 61º

Exclusão temporária

O militar pode ser excluído temporariamente da promoção, ficando numa das seguintes situações:

- a) Demorado;
- b) Preterido.

Artigo 62º

Demora na promoção

1. A demora na promoção tem lugar:
- a) Quando o militar aguarde decisão do CEM sobre parecer do órgão consultivo do respectivo ramo;
 - b) Quando a promoção esteja dependente do trânsito em julgado de decisão judicial;
 - c) Quando a promoção esteja dependente de processo, qualquer que seja a sua natureza, salvo no caso previsto no artigo 64º;
 - d) Quando a verificação da aptidão física ou psíquica esteja dependente de observação clínica, tratamento, convalescença ou parecer da competente junta médica;
 - e) Quando o militar não tenha satisfeito as condições especiais de promoção por razões que não lhe sejam imputáveis.

2. O militar demorado não deve prestar serviço sob as ordens de militares mais modernos que, entretanto, tenham sido promovidos.
3. O militar demorado é promovido logo que cessem os motivos que determinam a demora na promoção, independentemente da existência de vacatura, ocupando na escala de antiguidade no novo posto a mesma posição que teria se a promoção ocorresse sem demora.

Artigo 63º

Preterição na promoção

1. A preterição na promoção tem lugar quando se verifique qualquer das circunstâncias seguintes:
 - a) O militar não satisfaça uma das três primeiras condições gerais de promoção;
 - b) O militar não satisfaça qualquer das condições especiais de promoção por razões que lhe sejam imputáveis;
 - c) O militar se encontre na situação de licença ilimitada;
 - d) Nos casos expressamente previstos no CJM e no RDM.
2. O militar, logo que cessem os motivos que determinaram a sua preterição, passa a ser apreciado, para efeitos de promoção ao posto imediato, em igualdade de circunstâncias com os militares de igual posto, classe, arma, serviço ou especialidade, salvo o disposto no número 2 do artigo 186º.

Artigo 64º

Processo pendente

O militar com processo de averiguações, disciplinar ou criminal pendente pode ser promovido se o respectivo CEM verificar que a natureza desse processo não põe em causa a satisfação das condições gerais de promoção.

Artigo 65º

Prisioneiro de guerra

1. O militar prisioneiro de guerra só pode ser promovido mediante parecer favorável do CSD do ramo, ao qual será presente o respectivo processo, com todos os elementos informativos disponíveis para o efeito.

2. Nos casos em que o CSD não possa emitir parecer ou este seja desfavorável, o militar prisioneiro de guerra só pode ser apreciado após a sua libertação.
3. O militar prisioneiro de guerra fica na situação de demorado enquanto estiver pendente a sua apreciação pelo CSD.

Artigo 66º

Organização dos processos de promoção

Incumbe aos órgãos de gestão de pessoal de cada ramo proceder à organização dos processos de promoção, os quais devem incluir todos os elementos necessários para a verificação das condições de promoção.

Artigo 67º

Confidencialidade dos processos de promoção

Os processos de promoção são confidenciais, sem prejuízo do direito do interessado à consulta do respectivo processo individual, desde que a requeira.

Artigo 68º

Documento oficial de promoção

1. O documento oficial de promoção reveste a forma de:
 - a) Decreto do Presidente da República, mediante proposta do Governo, na promoção a almirante ou general;
 - b) Deliberação confirmativa do Conselho Superior de Defesa Nacional (CSDN), a proferir sobre deliberação do CCEM, nas promoções a oficial general e de oficiais generais de qualquer dos ramos das Forças Armadas, com excepção dos referidos na alínea anterior;
 - c) Portaria do chefe de estado-maior do ramo, na promoção de oficiais até ao posto de capitão-de-mar-e-guerra ou coronel;
 - d) Despacho do chefe de estado-maior do ramo com possibilidade de delegação e subdelegação, nas promoções de sargentos e praças.
2. O documento oficial de promoção deve conter menção expressa da data da respectiva antiguidade e da data a partir da qual é devida a remuneração correspondente ao novo posto.
3. A promoção deve ser publicada no Diário da República e transcrita nas ordens dos ramos e nas ordens de serviço.

**Anexo 2 – Excerto do EMFAR sobre a situação de
Reserva**

ANEXO 2 – Excerto do EMFAR sobre a situação de Reserva

SUBSECÇÃO III

RESERVA

Artigo 153º

Condições de passagem à reserva

Transita para a situação de reserva o militar que:

- a) Atinja o limite de idade estabelecido para o respectivo posto;
- b) Tenha 20 ou mais anos de serviço militar, a requerer e lhe seja deferida;
- c) Declare, por escrito, desejar a passagem à reserva depois de completar trinta e seis anos de tempo de serviço militar ou cinquenta e cinco anos de idade;
- d) Seja abrangido por outras condições previstas neste Estatuto.

Artigo 154º

Limites de idade

Os limites de idade de passagem à reserva são os seguintes:

- a) Oficiais cuja formação de base é uma licenciatura ou equivalente:
 - Almirante ou General - 64;
 - Vice-almirante ou Tenente-General - 62;
 - Contra-almirante ou Major-General - 59;
 - Capitão-de-Mar-e-Guerra ou Coronel - 57;
 - Restantes postos - 56;
- b) Oficiais cuja formação de base é um bacharelato ou equivalente:
 - Capitão-de-Mar-e-Guerra ou Coronel - 60;
 - Capitão-de-Fragata ou Tenente-Coronel - 59;
 - Restantes postos - 58;
- c) Sargentos:
 - Sargento-Mor - 60;
 - Restantes postos - 57;
- d) Praças:
 - Todos os postos - 57.

Artigo 155º

Outras condições de passagem à reserva

1. Transita para a situação de reserva o militar no activo que, no respectivo posto, complete o seguinte tempo de permanência na subcategoria ou posto:
 - a) Dez anos em oficial general, no caso de Vice-Almirante ou Tenente-General;
 - b) Seis anos em Contra-Almirante ou Major-General, nos casos em que o respectivo quadro especial inclua ou confira acesso ao posto de Vice-Almirante ou Tenente-General;
 - c) Oito anos em Contra-Almirante ou Major-General, em Capitão-de-Mar-e-Guerra ou Coronel, ou em Capitão-de-Fragata ou Tenente-Coronel, nos casos em que estes postos sejam os mais elevados dos respectivos quadros especiais, nos termos do artigo 130º do presente Estatuto;
 - d) Oito anos em Sargento-Mor.
2. Transita ainda para a situação de reserva o militar que seja excluído da promoção ao posto imediato nos termos do disposto no número 2 do artigo 186º e no artigo 190º do presente Estatuto.

Artigo 156º

Prestação de serviço efectivo por militares na reserva

1. O militar na situação de reserva na efectividade de serviço desempenha cargos ou funções inerentes ao seu posto compatíveis com o seu estado físico e psíquico, não lhe podendo, em regra, ser cometidas funções de comando e direcção.
2. A prestação de serviço efectivo por militares na reserva processa-se:
 - a) Por decisão do CEM do ramo, para o desempenho de cargos ou exercício de funções militares;
 - b) Por convocação do CEM do ramo, para participação em treinos ou exercícios;
 - c) A requerimento do próprio, mediante despacho favorável do CEM do ramo.

3. A convocação nos termos da alínea b) do número anterior deve ser planeada em tempo e dada a conhecer ao interessado com a antecedência mínima de 60 dias.
4. O militar que, por sua iniciativa, transitar para a situação de reserva só pode regressar à efectividade de serviço, a seu pedido, decorrido um ano sobre a data da mudança de situação, desde que haja interesse para o serviço.
5. O militar na reserva pode ser nomeado para frequentar cursos ou estágios de actualização.
6. Os efectivos e as condições em que os militares na situação de reserva podem prestar serviço efectivo são definidos em portaria do MDN sob proposta do CCEM.

Artigo 157º

Estado de sítio ou guerra

Decretada a mobilização geral ou declarados o estado de sítio ou a guerra, o militar na reserva deve apresentar-se ao serviço efectivo, de acordo com as normas estabelecidas pelo seu ramo.

Artigo 158º

Data de transição para a reserva

1. A transição para a reserva tem lugar na data fixada no documento oficial que promova a mudança de situação, sendo objecto de publicação em Diário da República e na ordem do ramo respectivo.
2. Os militares excluídos da promoção, nos termos do artigo 190º, transitam para a situação de reserva em 31 de Dezembro do ano em que sejam abrangidos pelo disposto no referido artigo.

Artigo 159º

Suspensão da transição para a reserva

1. A transição para a situação de reserva é sustada quando o militar atinja o limite de idade no seu posto ou seja abrangido pelas alíneas a) ou b) do número 1 do artigo 155º e se verifique a existência de uma vacatura em data anterior e de cujo preenchimento possa resultar a sua

promoção ao posto seguinte, transitando para a situação de adido até à data da promoção ou da mudança de situação.

2. Em caso de não promoção, a data de transição para a reserva é a do preenchimento da vacatura a que se refere o número anterior.
3. A transição para a situação de reserva nos termos do disposto nas alíneas a) e b) do número 1 do artigo 155º fica suspensa, salvo declaração em contrário do militar, enquanto permanecerem na situação de activo militares por ele ultrapassados na promoção aos postos mencionados no referido artigo.

Apêndice A – Distribuição dos Oficiais Superiores

APÊNDICE A - Distribuição dos Oficiais Superiores

Armas e Serviços	Coronel			TCor			Maj				
	QE 2002	Existências		QE 2002	Existências		QE 2002	Existências			
		Q+S	A+SP+L		Q+S	A+SP+L		Q+S	A+SP+L		
Inf	68	69	22	146	148	46	157	145	15		
Art	18	19	10	54	61	20	68	66	8		
Cav	12	16	8	36	40	12	31	30	4		
Eng	6	11	7	15	17	9	19	17	2		
TM	7	12	15	13	15	10	21	18	2		
AM	10	28	17	29	31	5	27	26	4		
SMat	7	7	4	7	8	1	16	20	1	QE 2002	Existências
Total	128	162	83	300	320	103	339	322	36	767	1026

QE 2002 - Quadro Especial, aprovado para o ano 2002

Q - Quadro

S - Supra Numerários

A - Adidos

SP - Supra Numerários Permanentes

L - Licença

Fonte - DAMP

Dados referidos a 30Set02

**Apêndice B – Idade dos Dirigentes do Ministério da
Defesa Nacional**

APÊNDICE B - Idade dos Dirigentes do Ministério da Defesa Nacional

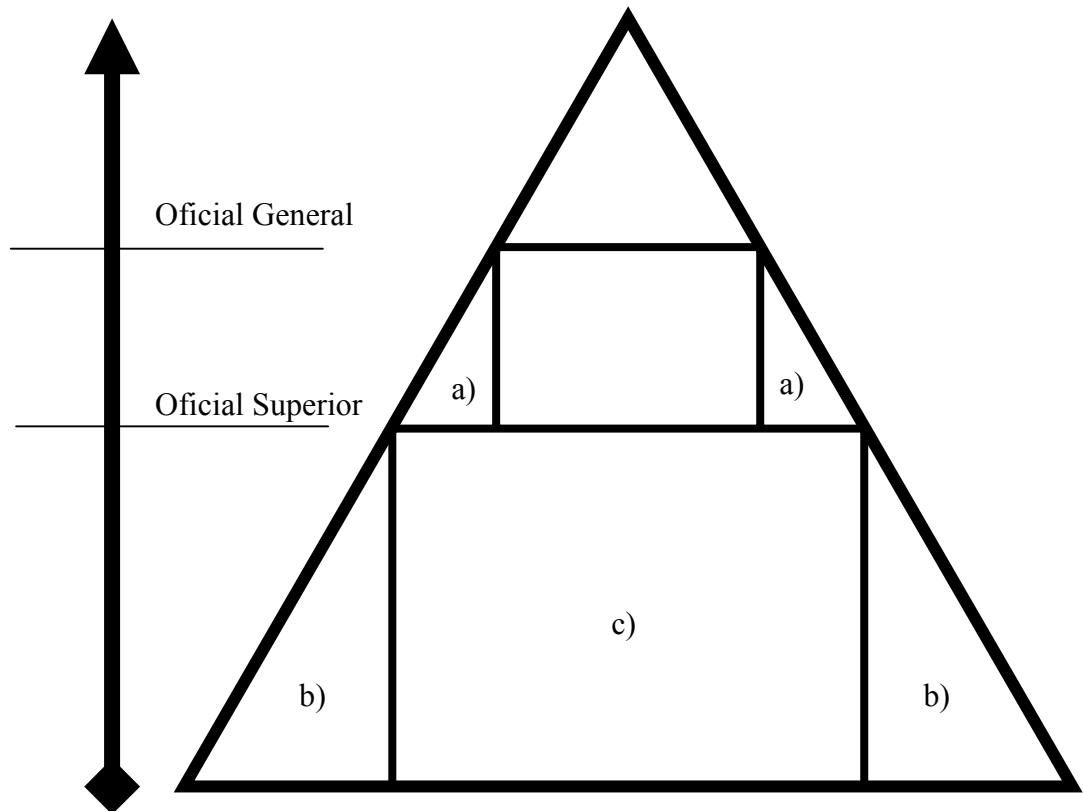
Função	Titular	Idade
MDN	Dr Paulo Sacadura Cabral Portas	40 A
Secretário de Estado da Defesa e Antigos Combatentes	Dr Henriques José Freitas	41 A
SG	Dr Bernardo Marques Carnall	37 A
DGPDN	MGen José Pinto Ramalho	55 A
DGPRM	Dr Alberto António Rodrigues Coelho	47 A
DGIE	Dr Bernardo Xavier Alabaça	29 A
DGAED	VAlm António Ferreira	62 A
IGDN	TGen Geraldo Estevens	62 A
IDN	TGen Garcia Leandro	61 A

Fonte - <http://www.mdn.gov.pt/Defesa/Estrutura/Organigrama/organigrama.htm>, consultada em 22Out02

**Apêndice C – Quadro de desenvolvimento da
carreira**

APÊNDICE C – Quadro de desenvolvimento da carreira

Desenvolvimento da Carreira



- a) Saídas Laterais
- b) Oficiais do Quadro de Contratados ou Voluntários
- c) Oficiais do Quadro Permanente

**Apêndice D – Distribuição das Vagas de Oficial
Subalterno e Capitão**

APÊNDICE D - Distribuição das Vagas de Oficiais Subalternos e Capitães

	Inf						Cav						Art						Eng						Tm						AM						SM					
	Cap		TEN		Al		CAP		TEN		ALF		CAP		TEN		ALF		CAP		TEN		ALF		CAP		TEN		ALF		CAP		TEN		ALF							
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F						
Vagas	486						148						224						82						89						142						56					
Existências	209		54		21		46		26		10		81		36		11	1	31		13				40		10	1			43		14	6	10	3	25		3	1		
Total a)	284						82						129						44						51						76						29					
Diferença b)	-202						-66						-95						-38						-38						-66						-27					

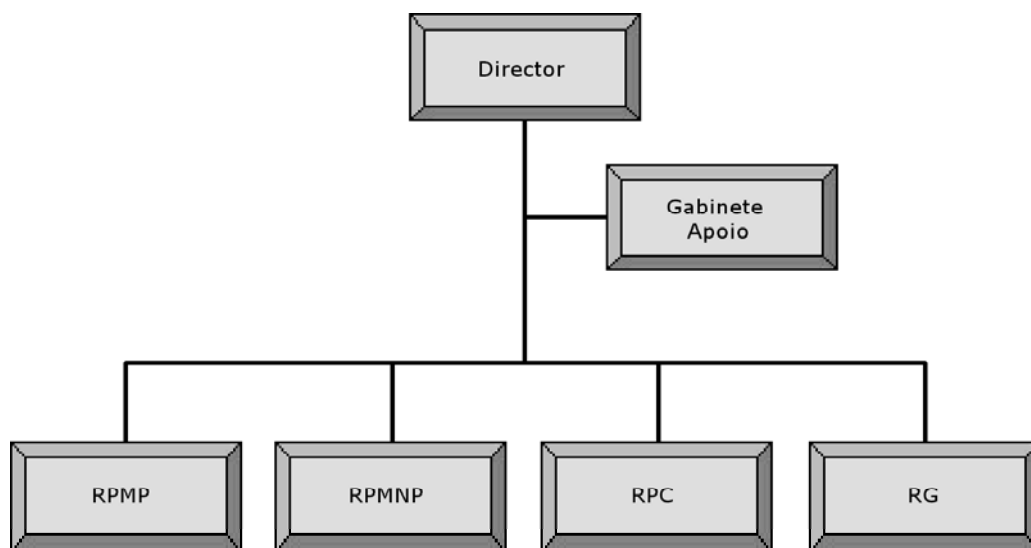
- a) O Total refere-se à soma dos efectivos da subcategoria dentro de cada Arma/Serviço
b) A Diferença refere-se à diferença entre o total de vagas e os efectivos de cada Arma/Serviço

Fonte - DAMP, Dados referidos a 30Set02

Apêndice E – Organograma e Missão da DAMP

APÊNDICE E – Organigrama e Missão da DAMP¹

Organigrama



Missão

Propor, dirigir, coordenar e promover as acções referentes a colocações, transferências, mudanças de situação, abate aos Quadros, promoções e graduações do pessoal militar e civil, bem como a admissão do pessoal civil, e preparar e coordenar a execução das operações de Convocação e de Mobilização.

Actividades

No âmbito da Administração do Pessoal Militar e Civil do Exército

Distribuir os efectivos de pessoal militar em serviço efectivo normal (SEN), por categorias e especialidades, pelos comandos territoriais, pelo Comando das Tropas Aerotransportadas e pelas Un/Estab/Org, de acordo com as directivas do CEME e os quadros de efectivos autorizados;

Assegurar a execução das operações relativas a colocações, a transferências, a substituições, a reclassificações e a abates de pessoal militar, de acordo com as directivas do CEME;

Detalhar o plano de necessidade e realizar as operações relativas a nomeações para a frequência de tirocínios, estágios e cursos;

¹ Fonte Site do Exército consultado em <http://www.exercito.pt/portal/exercito>, em 05Nov02

Efectuar, de acordo com as directivas superiores, a nomeação de pessoal para prestação de serviço em órgãos exteriores ao Exército;

Promover as actividades referentes a mudanças de situação, respeitantes às situações do activo, reserva e reforma e à prestação de serviço e sua efectividade;

Elaborar os processos relativos a promoções e graduações de militares e providenciar a satisfação das condições especiais determinadas para efeitos de promoção;

Dirigir e coordenar a execução das operações relativas a mudanças de situação do pessoal do SEN para os regimes de voluntário e de contrato tendo em vista a satisfação de necessidades do Exército em pessoal;

Elaborar e difundir as listas de antiguidade do pessoal militar e civil do Exército;

Coordenar, processar e controlar a validade dos dados constantes das fichas biográficas e das fichas de avaliação individual dos militares, tendo em vista, designadamente, apoiar os trabalhos dos Conselhos das Armas e dos Serviços, do Conselho Superior do Exército e do Conselho Superior de Disciplina do Exército

No âmbito da Obtenção e Manutenção do Efectivo do Exército

Dirigir e coordenar a execução das operações referentes à admissão, à mudança de situação, à promoção e à administração do pessoal civil;

Preparar e coordenar as operações de convocação e mobilização, com vista à satisfação de necessidades apresentadas pelos comandos responsáveis pela sua execução, decorrentes dos planos estabelecidos.

No âmbito de Outras actividades

Promover a publicação e distribuição das 1ª, 2ª, 3ª e 4ª séries da *Ordem do Exército*;

Coligir os dados estatísticos sobre efectivos, necessário ao desenvolvimento dos estudos sobre pessoal;

Colaborar na elaboração das propostas de regulamentos, manuais e instruções relativos a assuntos do seu âmbito, bem como propor alterações resultantes da sua aplicação;

Executar as operações de arquivo de identificação dos militares dos quadros permanentes (QP), emitindo os respectivos bilhetes de identidade militar, e elaborar as cartas-patentes e registos de encarte das promoções;

Emitir, registar e controlar os cartões de identificação militar para militares do SEN e em regime de voluntariado e de contrato, para os civis do quadro e contratados e para os civis dos estabelecimentos fabris do Exército;

Efectuar inspecções às actividades do seu âmbito de actuação, de acordo com a competência que lhe for cometida;

Preparar e organizar o processo de eleição para os conselhos das Armas e Serviços e propor a sua constituição nos termos da legislação em vigor;

Apoiar o funcionamento dos conselhos das armas e serviços

Apêndice F – Missão, Organização e Funcionamento da DASP

APÊNDICE F – Missão, Organização e Funcionamento da DASP¹

À DASP incumbe propor, dirigir e coordenar a execução das actividades desenvolvidas no âmbito da assistência na doença aos militares do Exército e do apoio social, assistência religiosa, moral e bem-estar do pessoal militar e civil do Exército.

Tem como atribuições:

Desenvolver programas de apoio social e coordenar a utilização dos diversos órgãos e estabelecimentos do Exército e das Forças Armadas em missões de apoio social, com vista ao seu eficiente aproveitamento.

Coordenar e supervisionar as actividades respeitantes à assistência dos familiares e civis do Exército falecidos.

Promover e coordenar o desenvolvimento das actividades culturais, recreativas e de ocupação de tempos livres.

Propôr e acompanhar a execução das medidas conducentes ao desenvolvimento, manutenção do moral e bem estar no âmbito das remunerações, pensões, alojamento e transportes, minimizando situações de natureza psicológica que afectem negativamente o pessoal do Exército;

Garantir a assistência na doença aos militares no regime de livre escolha e protecção e assistência na doença ao respectivo agregado familiar, com base nas políticas e linhas de acção de carácter social;

Superintender tecnicamente nas actividades da Banda do Exército, das bandas e fanfarras militares e dirigir o emprego dos meios que estiverem na dependência directa do Comando do Pessoal.

Supervisionar os assuntos relativos à assistência religiosa ao pessoal do Exército.

Colaborar na elaboração de propostas de regulamentos, manuais e instruções relativos aos assuntos do seu âmbito.

São áreas específicas de actuação:

Acompanhamento da execução de Protocolos firmados entre o Exército e outras entidades.

Elaboração de propostas a submeter a outros órgãos e entidades com vista à consecução de vantagens para a família militar.

Elaboração de propostas com vista ao apoio de serviços de pessoal às FND's em missões de cooperação e apoio à paz fora do território nacional.

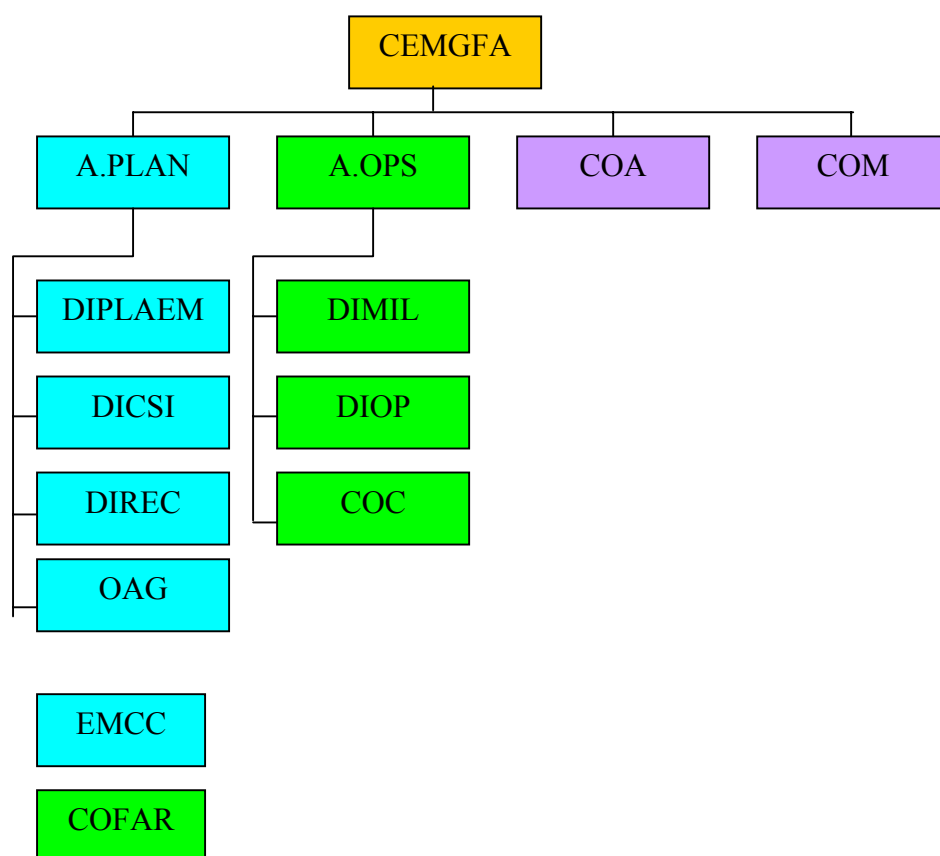
Avaliação do apoio psicológico e psico-sociológico aos militares que integram missões Internacionais.

Apoio à criação de clubes militares.

¹ Fonte Site do Exército consultado em <http://www.exercito.pt/portal/exercito>, em 05Nov02

Apêndice G – Organograma e missão do EMGFA

APÊNDICE G – Organigrama e missão do EMGFA¹



Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas, exerce o comando completo das Forças Armadas em estado de guerra e o seu comando operacional em tempo de paz.

Estado-Maior Coordenador Conjunto, órgão de planeamento e apoio à decisão do CEMGFA.

Centro de Operações das Forças Armadas, destinado a permitir ao CEMGFA o exercício do comando operacional das Forças Armadas.

Adjunto para o Planeamento, superintende e coordena a actuação das divisões do EMCC e dos órgãos de apoio geral.

Divisão de Planeamento Estratégico Militar, presta apoio de estado-maior no âmbito do planeamento estratégico-militar e das relações internacionais com incidências de natureza militar.

¹ Fonte Site do EMGFA consultado em <http://www.emgfa.pt/>, em 05Nov02

Divisão de Comunicações e Sistemas de Informação, presta apoio de estado-maior no que respeita aos assuntos de comando, controlo, comunicações e informação.

Divisão de Recursos, presta apoio de estado-maior no que respeita às áreas de pessoal, logística e finanças directamente relacionadas com o emprego operacional das Forças Armadas.

Órgãos de Apoio Geral, asseguram os apoios administrativos, logísticos, de comunicações e de segurança necessários ao funcionamento do EMGFA.

Adjunto para as Operações, superintende e coordena a actuação das divisões que integram o COFAR e do COC, por forma a possibilitar o adequado emprego operacional das Forças Armadas.

Divisão de Informações Militares, presta apoio de estado-maior no âmbito das informações e da segurança militares.

Divisão de Operações, presta apoio de estado-maior no que respeita ao planeamento militar.

Centro de Operações Conjunto, é o órgão do COFAR que possibilita o exercício do comando operacional das Forças Armadas pelo CEMGFA, bem como das forças de segurança, por intermédio dos respectivos comandantes-gerais, quando nos termos da lei, aquelas sejam colocadas na sua dependência.

Comando Operacional dos Açores, na dependência do CEMGFA, destina-se a permitir o planeamento, treino e emprego operacional das forças e meios que lhe forem atribuídos.

Comando Operacional da Madeira, na dependência do CEMGFA, destina-se a permitir o planeamento, treino e emprego operacional das forças e meios que lhe forem atribuídos.

Apêndice H – Natureza e atribuições da DGPRM

APÊNDICE H – Natureza e atribuições da DGPRM¹

Natureza

1. A **DGPRM** é o serviço do MDN de concepção, harmonização e apoio técnico à definição e execução da política de recursos humanos necessários às FA, à qual incumbe o planeamento, a direcção e coordenação do processo de recrutamento militar e em matéria de incentivos à prestação de serviço militar em regime de voluntariado (RV) e em regime de contrato (RC), bem como as demais atribuições previstas na Lei do Serviço Militar (LSM) e no Regulamento de Incentivos (RI) e ao estudo das linhas directrizes da política de apoio aos antigos combatentes.

Atribuições

1. São atribuições da DGPRM, em especial:
 - a) Propor as linhas directrizes da política de apoio aos antigos combatentes, seus dependentes ou herdeiros, em especial à reabilitação dos que se incapacitaram por motivo do serviço militar em teatro de guerra;
 - b) Estudar, propor e assegurar a concretização das medidas de política de recursos humanos civis e militares, respectivos regimes jurídicos e demais legislação aplicável;
 - c) Estudar e propor medidas relativas às carreiras e ao sistema retributivo do pessoal militar, militarizado e civil;
 - d) Dirigir e coordenar o processo de recrutamento militar, nos termos definidos na LSM e no Regulamento da Lei do Serviço Militar (RLSM);
 - e) Emitir parecer sobre situações de incumprimento das disposições contidas na LSM;
 - f) Promover as medidas adequadas e assegurar a execução dos incentivos de adesão ao voluntariado militar, nos termos previstos no respectivo diploma regulador e na LSM;
 - g) Coordenar estudos relativos às certificações académica e profissional da formação ministrada pelas FA, em articulação com as entidades competentes;

¹ Fonte Site do MDN consultado em

http://www.mdn.gov.pt/Defesa/Estrutura/Organograma/org_DGPRM.htm, e

http://www.mdn.gov.pt/Defesa/Estrutura/Organograma/org_DGP3.htm, em 05Nov02

- h)** Promover relações de cooperação com as entidades intervenientes no processo de recrutamento e na aplicação dos incentivos referidos na alínea f);
 - i)** Planear e promover a publicitação do Dia da Defesa Nacional, em colaboração com os ramos das FA;
 - j)** Desenvolver estudos e elaborar pareceres sobre os regimes jurídicos aplicáveis ao pessoal das FA;
 - l)** Estudar e propor medidas de política nos domínios do ensino, formação e desenvolvimento profissional;
 - m)** Contribuir para a definição e desenvolvimento da política assistencial e de apoio sanitário no âmbito do sistema de saúde militar;
 - n)** Contribuir para a definição e desenvolvimento da política social no âmbito das FA;
 - o)** Assegurar as relações com o Conselho Internacional do Desporto Militar (CISM) e coordenar a participação portuguesa nas actividades daquele organismo;
 - p)** Assegurar o cumprimento de outras obrigações resultantes da lei, de contratos ou de outros instrumentos jurídicos.
- 2** Na dependência da DGPRM funciona a Comissão de Educação Física e Desporto Militar, regulada por diploma próprio.
- 3** Os Serviços de Assistência Religiosa das Forças Armadas (SARFA) são regulados por diploma próprio, funcionando a respectiva chefia (CSARFA) junto da DGPRM, para efeitos de apoio logístico.

Missão & objectivos estratégicos

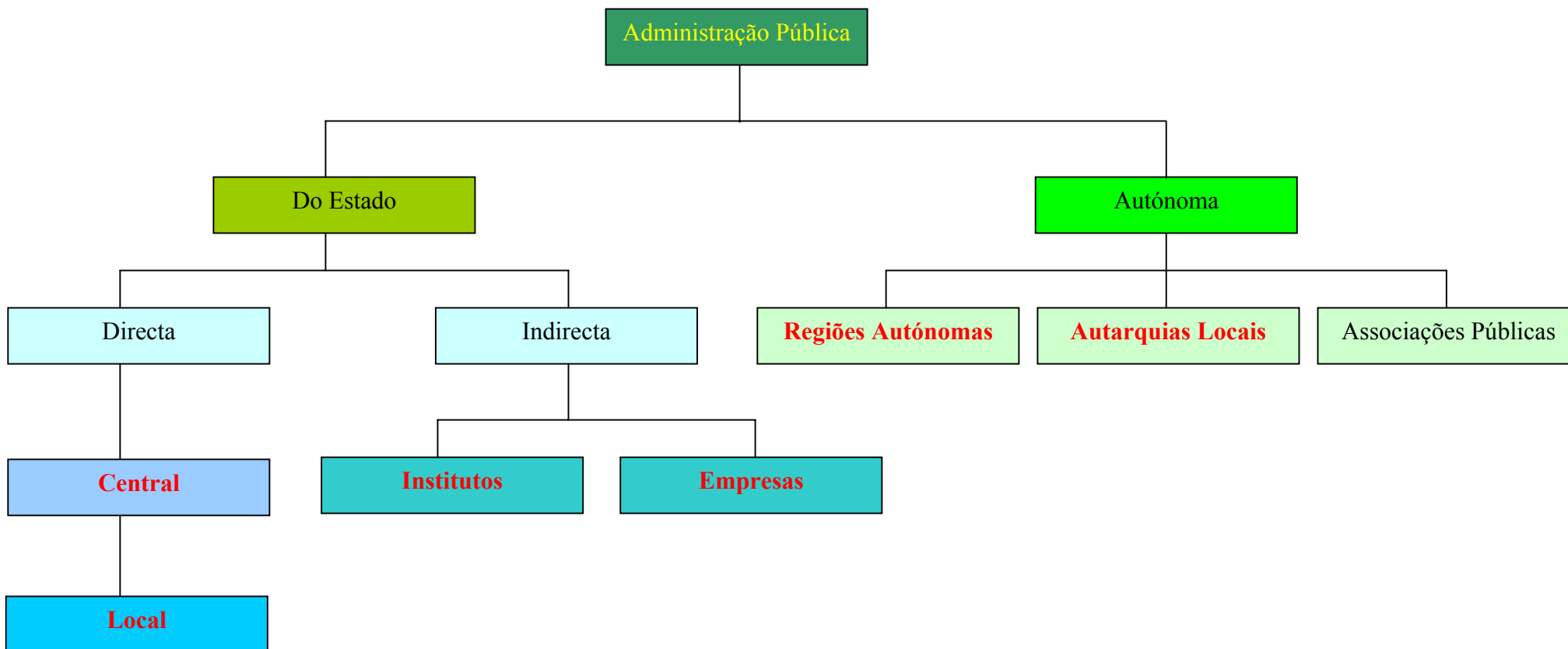
Promover a adequação qualitativa e quantitativa dos Recursos Humanos (RHs) da Defesa Nacional.

- 01 Prestar apoio aos antigos combatentes
- 02 Dimensionar os RHs das Forças Armadas (FAs)
- 03 Aperfeiçoar o regime estatutário dos RHs das FAs
- 04 Promover o aperfeiçoamento do Sistema de Educação e Formação
- 05 Desenvolver Estudos Profissionais e do Sistema Retributivo
- 06 Promover o aperfeiçoamento do Sistema de Saúde Militar
- 07 Fomentar o Bem-Estar Social dos RHs das FAs
- 08 Fomentar a adesão à prestação do serviço militar

- 09 Assegurar a execução dos incentivos à prestação do serviço militar
- 10 Fomentar a Educação Física e o Desporto Militar
- 11 Assegurar as relações com o Conselho Internacional do Desporto Militar (CISM)
- 12 Apoiar a CSARFA (Chefia dos Serviços de Assistência Religiosa das FAs)
- 13 Gerir os recursos humanos da DGPRM

Apêndice I – Esquema da Administração Pública

APÊNDICE I – Esquema da Administração Pública



Apêndice J – Distribuição dos Oficiais Subalternos

APÊNDICE J - Distribuição dos Oficiais Subalternos

	Tenente	Alferes
Infantaria	55	21
Artilharia	36	12
Cavalaria	26	10
Engenharia	13	0
Transmissões	11	0
Administração Militar	21	13
Serviço de Material	4	0
Total	166	56

Fonte - DAMP

Dados referidos a 30Set02