

ESTRUTURAÇÃO DA CARREIRA MILITAR EM PAÍSES OCIDENTAIS. ANÁLISE COMPARATIVA AO NÍVEL DA CATEGORIA DE OFICIAL¹

MILITARY CAREER STRUCTURES IN WESTERN COUNTRIES. COMPARATIVE ANALYSIS OF THE OFFICER CATEGORY

Paulo Jorge da Silva Ferreira

Major de Engenharia
Licenciatura (pré-Bolonha) em Engenharia Militar pela Academia Militar
Coordenador de Área de Logística no Estado-Maior do Exército
1149-065 Lisboa
eme@mail.exercito.pt

Resumo

A presente investigação almeja avaliar os elementos identitários da estrutura da carreira dos oficiais das Forças Armadas de países ocidentais, que podem melhorar o modelo português. O objeto de estudo é a carreira dos oficiais das Forças Armadas, focando-se nos oficiais que ingressam nos Quadros Permanentes após a frequência de curso superior em Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar, e que possam estatutariamente ascender a oficial general. Metodologicamente, materializa-se um desenho de pesquisa comparativo, assente na interpretação de dados recolhidos por pesquisa documental clássica e entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa demonstra haver uma mentalidade distinta entre os países da Europa meridional e os restantes países ocidentais, com ênfase nos primeiros de desenhos de carreira assentes nos Quadros Especiais. Para além disso, verifica-se que apenas em Portugal a frequência do Curso de Estado-Maior não é encarada como sendo essencial para uma futura ascensão à subcategoria de oficial general. A investigação conclui que a estrutura de carreira dos oficiais nacionais pode ser melhorada, com a adoção de desenhos de carreira centrados nas competências e não nos Quadros Especiais, pelo que culmina em

Como citar este artigo: Ferreira, P., 2017. Estruturação da carreira militar em países ocidentais. Análise comparativa ao nível da categoria de oficial. *Revista de Ciências Militares*, novembro, V(2), pp. 213-247.
Disponível em: <http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes>.

¹ Artigo adaptado a partir do trabalho de investigação individual realizado no âmbito do Curso de Estado Maior Conjunto 2016/17, cuja defesa ocorreu em julho de 2017, no Instituto Universitário Militar.

recomendações para reestruturação de carreiras e também, com um maior detalhe relativo à gestão de carreiras.

Palavras-chave: Estrutura de Carreira, Desenho de Carreira, Competências.

Abstract

This research is aimed at evaluating the elements of the career structure in western countries, that can improve the Portuguese model. The object of study is the Armed Forces officers career, focusing on who joins the Permanent Service after attending a higher education course in a Military University, and could statutorily become a flag officer. Methodologically it's applied a comparative research design based on the interpretation of data collected by classical documental research and semi-structured interviews.

The research reveals a distinct mentality between the countries of southern Europe and the other western countries, with emphasis on the former of career designs based on Specialties. In addition, only in Portugal the attendance of the General Staff Course is not considered to be essential for a future ascent to a flag officer rank. The research concludes that the career structure of national officers can be improved by the adoption of competency-based career designs rather than on Specialties-based ones, culminating on recommendations towards a career restructuring, in spite there's the need for further detailing regarding career management.

Keywords: Career Structure, Career Design, Skills.

Introdução

Portugal teve que recorrer, no início da presente década, à assistência financeira internacional. Concomitantemente, encetou-se uma reforma estrutural do instrumento militar², assente no ajustamento de rácio da despesa com a defesa para 1,1% do Produto Interno Bruto (PIB), redimensionamento dos efetivos das Forças Armadas (FFAA) e revisão dos principais diplomas legais aplicáveis, dos quais se inclui o Estatuto dos Militares das Forças Armadas, (EMFAR) revisto através do Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio, reestruturando a carreira militar.

No entanto, a Primavera Árabe, o ressurgimento do Estado Islâmico, a crise da Ucrânia e a questão dos migrantes, alteraram nos últimos anos o quadro geopolítico, com repercussões diretas para a defesa e a segurança. Neste âmbito, a Organização do Tratado do Atlântico

² Esta reforma, designada de "Defesa 2020", definiu um novo modelo para a Defesa Nacional visando Forças Armadas mais modernas, mais operacionais e sustentáveis, integradas num edifício conceptual e legislativo coerente e organizado, com os seus recursos otimizados e com um claro aumento de eficiência das estruturas (CM, 2013).

Norte (OTAN) refletiu sobre estas questões na Cimeira de Gales de 2014, acordando, em termos de orçamentos de defesa, que os países com gastos inferiores a 2% do PIB deviam subir para este valor no prazo de numa década.

Decorrente da Cimeira de Gales, bem como da recente promulgação do EMFAR, o peso das despesas com o pessoal, no orçamento dos três ramos das FFAA podem inspirar uma nova discussão relativa à reestruturação da carreira dos oficiais. Assim sendo, importa analisar estes novos elementos e compará-los com outras realidades militares, visando a identificação de possíveis linhas de ação de melhoramento em possíveis reestruturações ulteriores.

O objeto desta investigação é a carreira dos oficiais das FFAA, delimitada espacialmente aos países ocidentais³ membros da OTAN, com Embaixada acreditada em Portugal e integrando Adidos de Defesa. Quanto ao conteúdo, a investigação foca a estrutura da carreira de oficiais dos Quadros Permanentes (QP) na Situação de Ativo, na Estrutura Orgânica das FFAA⁴ ou seu equivalente nos países da amostra. São também apenas focados os Quadros Especiais (QE), que ingressem nos QP a partir da frequência de curso superior em Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM), sem prévia exigência de grau académico de ensino superior e que possam estatutariamente ascender a oficial general. Assim, a amostra é composta por: Portugal, Espanha, França, Itália, Países Baixos, Bélgica, Alemanha e Estados Unidos da América (EUA).

O objetivo geral (OG) desta investigação é avaliar os elementos identitários da estrutura da carreira dos oficiais das FFAA de países ocidentais, que podem melhorar o modelo português. Com a finalidade de operacionalizar este OG foram definidos os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE1 – Analisar a estrutura da carreira dos oficiais das FFAA nacionais e de países ocidentais;
- OE2 – Analisar a influência dos mecanismos reguladores de carreira dos oficiais das FFAA nacionais e de países ocidentais na progressão na carreira;
- OE3 – Avaliar opções de reestruturação da carreira dos oficiais das FFAA nacionais.

A metodologia de raciocínio seguida foi essencialmente indutiva assente numa estratégia de investigação qualitativa substanciada num desenho de pesquisa comparativo. A investigação demonstra haver uma enfatização de desenhos de carreira assentes nos QE em países da Europa meridional. Neste âmbito, o estudo revelou que a estrutura de carreira dos oficiais nacionais pode ser melhorada com uma alteração profunda de paradigma, nomeadamente através da adoção de desenhos de carreira centrados nas competências.

O presente artigo está estruturado em quatro partes. Assim, inicialmente é feito o enquadramento concetual e a explanação da metodologia utilizada. Nas segunda e terceira

³ Segundo Huntington o Ocidente inclui parte da Europa, a América do Norte, a Austrália e a Nova Zelândia.

⁴ Excetuando corpos militares de índole policial ou guardas costeiras.

partes são analisadas respetivamente as estruturas da carreira dos oficiais das FFAA e os impactos dos mecanismos reguladores no desenvolvimento das carreiras nos vários modelos dos países ocidentais. Na última parte são avaliadas opções de reestruturação da carreira militar em Portugal. O artigo culmina com as conclusões que inclui uma proposta de modelo para estrutura de carreira de oficiais dos QP nacionais.

1. Revisão bibliográfica

1.1. Problema de investigação

Com vista a alcançar o OG, formula-se a seguinte Questão Central (QC): De que modo os elementos característicos da estrutura da carreira dos oficiais em países ocidentais podem melhorar o modelo homólogo português?

A partir desta QC identificam-se três Questões Derivadas (QD):

- QD1 – Quais são os elementos identitários dos desenhos de carreira vigentes nas FFAA nacionais e de países ocidentais?
- QD2 – Quais são os principais mecanismos reguladores de carreira dos oficiais das FFAA nacionais e de países ocidentais?
- QD3 – Como é que podem ser adaptados elementos estruturais e reguladores dos modelos profissionais dos oficiais das FFAA de países ocidentais na estrutura da carreira militar nacional?

1.2. Estado da arte

Nos últimos anos foram realizados dois estudos comparativos das carreiras militares de oficiais das FFAA nacionais e estrangeiras. Num deles (Moura, 2014), os modelos de carreira dos oficiais dos QP das FFAA portuguesas e de países aliados foram comparados de forma lata segundo três dimensões: Políticas de Gestão de Carreiras e Percurso Profissional, Formação e Qualificação e os Sistemas de Avaliação. Tendo já como pano de fundo o novo EMFAR, realça-se a investigação que comparou os mecanismos de gestão de carreiras em uso nos países amigos com o modelo nacional (Alexandre, 2016), propondo-se diversas medidas, tais como: um sistema de avaliação de desempenho envolvendo diversas entidades e mecanismos de aconselhamento/*mentoring*. As investigações anteriores focaram assim, a estruturação, planeamento e gestão das carreiras de oficiais das FFAA como um todo ou incidindo somente em dimensões específicas. Desta forma, não foi aprofundado especificamente o estudo acerca da estrutura de carreira dos oficiais dos QP, nem dos principais mecanismos reguladores⁵ que a dinamizam.

⁵ Não existe legalmente uma definição clara do significado de mecanismos reguladores de carreira. No entanto, é possível deduzir a partir da redação do artigo 126.º do EMFAR que são medidas estatutárias integradas na gestão de carreiras, destinadas a harmonizar as necessidades das FFAA com as aptidões e os interesses individuais dos militares.

1.3. Enquadramento conceptual (Figura 1)

1.3.1. Carreira

Carreira pode ser definida como sendo uma “sequência evolutiva das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo” (Arthur, Hall e Lawrence, 2004, p.8). Schein sustenta que o desenvolvimento de carreira é a “interação entre o indivíduo e a organização ao longo do tempo”(1978, p.2). Assim, assiste-se a uma alteração contínua de motivações, aptidões e competências dos indivíduos no seio de uma organização, a qual também tem de se adaptar ciclicamente às condicionantes externas. Desta forma, Schein sustenta que a consolidação de uma carreira ocorre entre o que designa de crise dos 30 anos e da meia-idade (1978, cit. por Dutra, p.36). Pode-se portanto inferir que, de uma forma geral, a consolidação de uma carreira ocorre entre os 30-40 anos de idade.

Segundo Rosenbaum, a dialética dos planos individual e organizacional no desenvolvimento de carreiras pode ser traduzida por duas posições (2004, p.329):

- Individualista: sendo os indivíduos os principais agentes no seu progresso no trabalho;
- Estrutural: em que as carreiras individuais são estruturadas nas organizações nesta através da existência de vagas e definição de políticas.

Estes dois modelos podem ser encarados como polos do espectro do desenvolvimento de carreiras, teorizados respetivamente através dos conceitos de carreiras proteana e organizacional⁶.

Nas instituições militares podem-se categorizar os modelos de desenvolvimento de carreira em quatro tipos (Thie e Brown, 1994, pp.78–82):

- *Up-or-Out*: Entrada na base da carreira com saída forçada ou induzida devido a mecanismos reguladores como idade, tempo de serviço ou número máximo de ultrapassagens. Usada quando se pretende valorizar um corpo de oficiais vigoroso.
- *Up-and-Stay*: Entrada na base da carreira e continuação desta independentemente da progressão vertical.
- *In-and-Out*: Permitidas entradas e saídas laterais em diversos momentos/etapas de uma carreira.
- *Mixed*.

1.3.2. Estrutura de carreira

O desenvolvimento de carreira consiste na prática num processo dinâmico que põe em movimento uma base de cariz mais estática, a estrutura de carreira, através de mecanismos

⁶ Segundo Hall (2002), as carreiras proteanas assentam numa filosofia de criação individual com opções tomadas pelo próprio indivíduo no desenvolvimento da sua carreira, enquanto nas carreiras organizacionais. Pelo contrário, as carreiras organizacionais regem-se inteiramente pela própria organização, através de diretivas/políticas e expetativas funcionais/temporais dos indivíduos

de gestão/reguladores. Segundo Dutra (2012, pp.71–81) a estrutura de carreira integra duas componentes que interagem entre si:

- Sistema de valorização/diferenciação: valorização das diferentes naturezas dos trabalhos ou de vários níveis de capacitação;
- Desenho da carreira: Sequência lógica de cargos/posições que pode apresentar várias formas⁷.

1.3.3. Competência

Competência pode ser encarada como a “(...) detenção tanto de conhecimentos quanto de capacidades comportamentais para agir de maneira adequada” (Santos, 2014, p.20). A conceção de Boyatzis (cit. por Rodrigues, 2015, p.13) é mais ampla, definindo-a como o “conjunto de atributos de um indivíduo, que determina o seu desempenho elevado ou eficaz, compreendendo características, motivos, traços de personalidade, autoconceito, habilidades e conhecimento”.

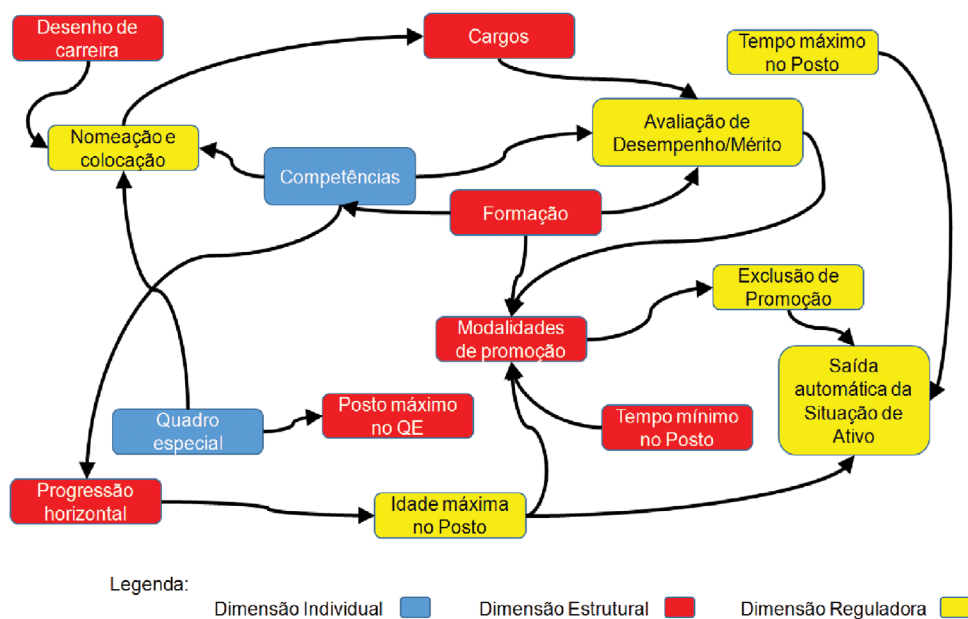


Figura 1 – Relações entre variáveis

⁷ Desenhos em linha (os degraus caracterizam-se por um conjunto específico de responsabilidades e atribuições, sendo o topo da carreira configurado para cargos de gestão/direção, sem alternativa para carreiras técnicas); em rede (existem várias opções para cada posição, permitindo à pessoa estabelecer a sua trajetória); e paralelos (está definida uma sequência de posições que podem ser assumidas por um indivíduo numa organização, orientada numa direção de natureza profissional/técnica e ou de gestão, sendo em ambas as direções garantidos os níveis remuneratórios mais elevados).

A formação, o tempo máximo no posto, o QE e o desenho de carreira são variáveis independentes, enquanto a saída automática da situação de ativo e o posto máximo são variáveis dependentes puras. As restantes variáveis são intervenientes.

A investigação culmina com conclusões sob a forma de resposta a uma QC substantiada por três QD, procurando-se propor medidas de reestruturação da carreira militar em Portugal. Para responder a estas QD foram interpretados dados correspondentes a elementos caracterizadores ou identitários das carreiras dos oficiais dos QP nacionais e de países ocidentais.

As estruturas das carreiras dos oficiais dos QP dos países ocidentais foram caracterizadas por intermédio da utilização da técnica de recolha de dados documental clássica. Para complementar esta pesquisa foram recolhidos dados, por observação não participante, através de entrevistas semiestruturadas a adidos de defesa acreditados em Portugal. A análise destas permitiu construir um modelo de estruturação de carreira adaptado de carreira de oficiais das FFAA nacionais com elementos característicos de outros países.

Posteriormente, este modelo foi testado através da observação não participante, por intermédio de entrevistas em profundidade semiestruturadas. Para tentar obter a representatividade recorreu-se a uma amostragem por casos múltiplos, especificamente por contraste com a utilização de “[...] pelo menos 2 casos de cada grupo pertinente para o objecto de pesquisa” (Guerra, 2014, p.45). Desta forma, a amostra foi composta em cada ramo das FFAA por dois tipos de oficiais gerais, um oriundo de um QE limitado ao posto OF9⁸, e outro, cujo QE de origem limita a sua progressão vertical ao posto de OF7, designados, respetivamente, de oficiais de tipo A e tipo B. Assim, a amostra incluiu na subcategoria de oficiais gerais de tipo A, o Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior General das Forças Armadas, os Diretores de Pessoal (DP) da Marinha e Força Aérea, Diretor de Administração de Recursos Humanos (DARH) do Exército, dadas as responsabilidades detidas por estes oficiais gerais em termos de regulação/gestão de carreiras. Por contraste adicionaram-se três entrevistas a oficiais gerais de tipo B⁹. Considera-se assim que entrevistas dirigidas a estas entidades são expressivas do seu universo.

3. Estruturas das carreiras dos oficiais dos quadros permanentes

3.1. Portugal

Em Portugal não existem QE comuns aos ramos e a carreira militar é encarada como o “conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si” (MDN, 2015, p.3205). Não existem várias tipologias de carreira, mas somente distinção nos QE em termos de postos máximos e desempenho

⁸ Os postos serão identificados pelos códigos normalizados na OTAN (NATO, 2010).

⁹ De forma a homogeneizar funcionalmente a amostra focaram-se os QE de Administração Naval, Administração Militar e Administração Aeronáutica.

de cargos/funções específicas, plasmadas em Quadros Orgânicos (QO). O desenho de carreira vigente é portanto em linha, embora haja a possibilidade de pequenos desvios temporários/excepcionais. Estão definidas condições gerais e especiais para a promoção, assentando fundamentalmente em tempos mínimos no posto, exercício obrigatório de determinados cargos e formação obrigatória. Existe ainda a progressão horizontal de carreira, destinada prioritariamente ao desempenho de “cargos e exercício de funções em áreas que exigem uma elevada componente de especialização” (MDN, 2015, p.3198). Através desta figura estatutária, ainda não regulada, o militar permanece no mesmo posto mas progride em posições remuneratórias. A dinâmica da carreira militar nacional, resumizada esquematicamente na Figura 2, inclui um ponto de charneira do destino profissional do militar, de forma voluntária ou obrigatória, visando a progressão horizontal ou a passagem para as situações de reserva ou de reforma.

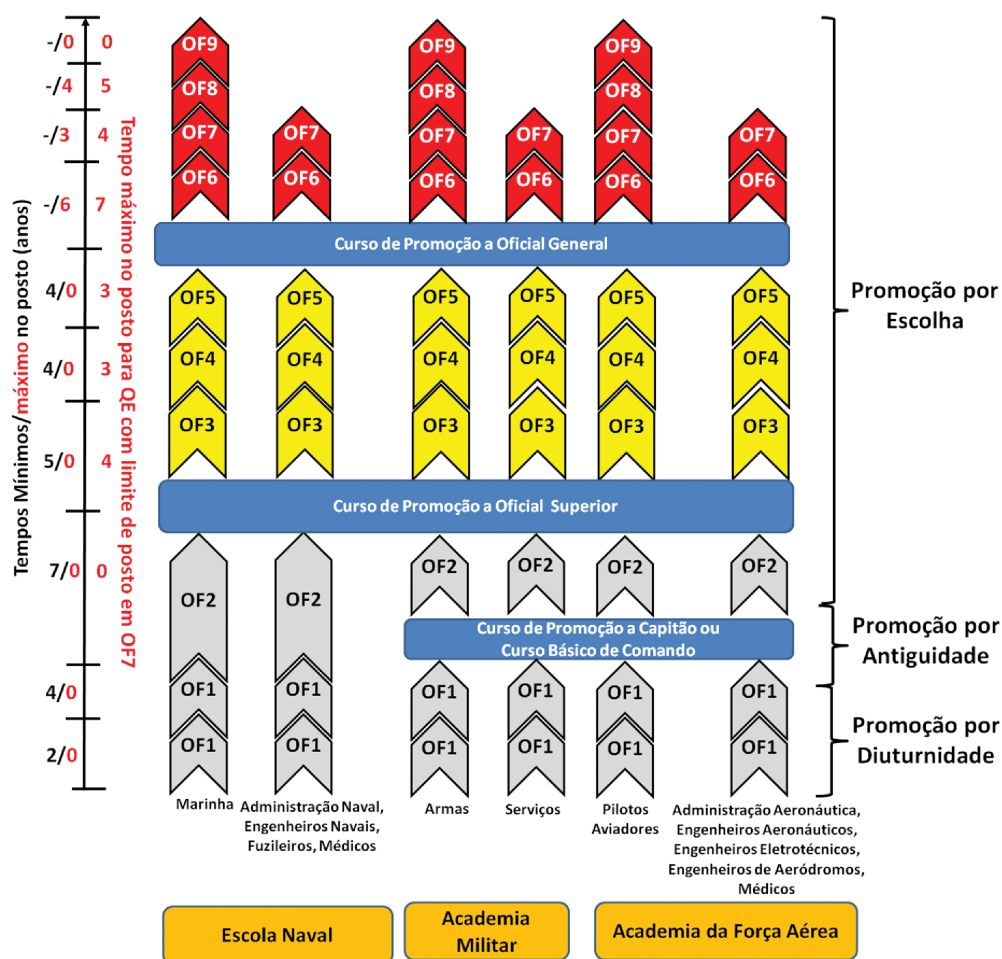


Figura 2 – Dinâmica da carreira militar portuguesa

Fonte: Adaptada a partir de MDN (2015).

3.2. Espanha

Os ramos das FFAA integram diversos *Corpos/Cuerpos*¹⁰ articulados em especialidades. O desenvolvimento¹¹ e tipologias de carreira estão fortemente indexadas aos *Corpos*, estando o acesso aos postos acima de OF7 limitado a oficiais dos *Cuerpos Generales*. Por conseguinte, em Espanha também vigoram desenhos de carreira em linha. Não obstante, a partir de determinados postos há uma reorientação do perfil profissional, surgindo os postos OF3/OF4, independentemente do *Corpo*, como um ponto de charneira, associado à obtenção de um Título Académico¹². Para a promoção a OF3 e OF6 é necessária a frequência de cursos de atualização na *Escuela Superior de las Fuerzas Armadas* tal como representado na Figura 3.

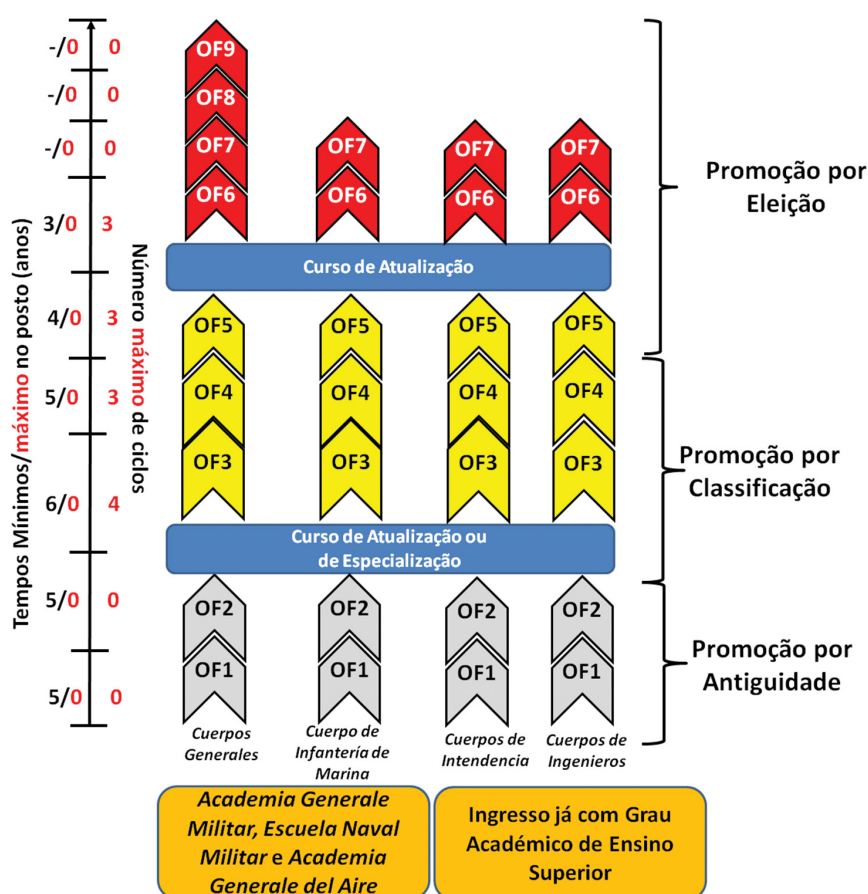


Figura 3 - Dinâmica da carreira espanhola

Fonte: Adaptada a partir de Jefatura del Estado (2007a) e Ministerio de Defensa (2009b, 2010, 2011a).

¹⁰ Existem também *Corpos* comuns a todos os ramos.

¹¹ Similar nos *Cuerpos Generales* e *Infantería de Marina*, distintos dos percursos dos *Cuerpos de Intendencia* e *Ingenieros*.

¹² Como por exemplo os Cursos de Estado-Maior, Superior de Informações ou Superior de Administração nos *Cuerpos Generales* e Curso de Atualização nos restantes.

Para reunirem condições para a promoção, os oficiais têm de ter um tempo mínimo de permanência no posto anterior e exercer determinadas funções por um tempo predefinido (Ministerio de Defensa, 2009b). Apesar de prevista a figura da carreira horizontal no âmbito da Administração Pública (Jefatura del Estado, 2007b), a mesma não está adaptada legislativamente às FFAA espanholas.

3.3. França

Os ramos das FFAA articulam-se em Corpos/Especialidades¹³, às quais as tipologias de carreira estão fortemente associadas, definindo uma orientação/percurso profissional ideal que permite teoricamente atingir as posições cimeiras da hierarquia militar francesa. Cada posto integra escalões remuneratórios em que os oficiais progridem em função do tempo de permanência no posto e das vagas existentes, pelo que não existe verdadeiramente progressão horizontal.

A carreira francesa está fundamentalmente articulada em duas partes, uma até OF3 e outra a partir deste posto. Só alguns oficiais ingressam na segunda parte tendo, assim, maiores hipóteses de progressão vertical. O percurso profissional dos oficiais que ingressem nesta parte da carreira passa a seguir um Domínio de Competência¹⁴, exigindo-se a obtenção de um diploma de ensino superior militar de segundo grau, equivalente ao CEMC português, através da frequência da *École de Guerre* (Ministère de la Défense, 2015, pp.15, 33). Por interesse do militar ou por falta de aptidão deste pode existir uma transição para outros domínios, mas de progressão vertical limitada (Queffelec, 2017). Trata-se assim de um desenho de carreira paralelo, onde não existe diferenciação de QE para atingir o topo da hierarquia militar. Nos estatutos particulares de cada ramo estão definidas as condições exigidas para a promoção¹⁵, resumindo-se a dinâmica da carreira francesa na Figura 4.

¹³ Existem também Corpos comuns a vários ramos.

¹⁴ Operações, Sustentação, Finanças, Recursos Humanos, Comunicações e Sistemas de Informação, Informações e Relações Internacionais.

¹⁵ Tempos mínimos/máximos no posto, limites de idade, habilitações académicas e desempenho de funções.

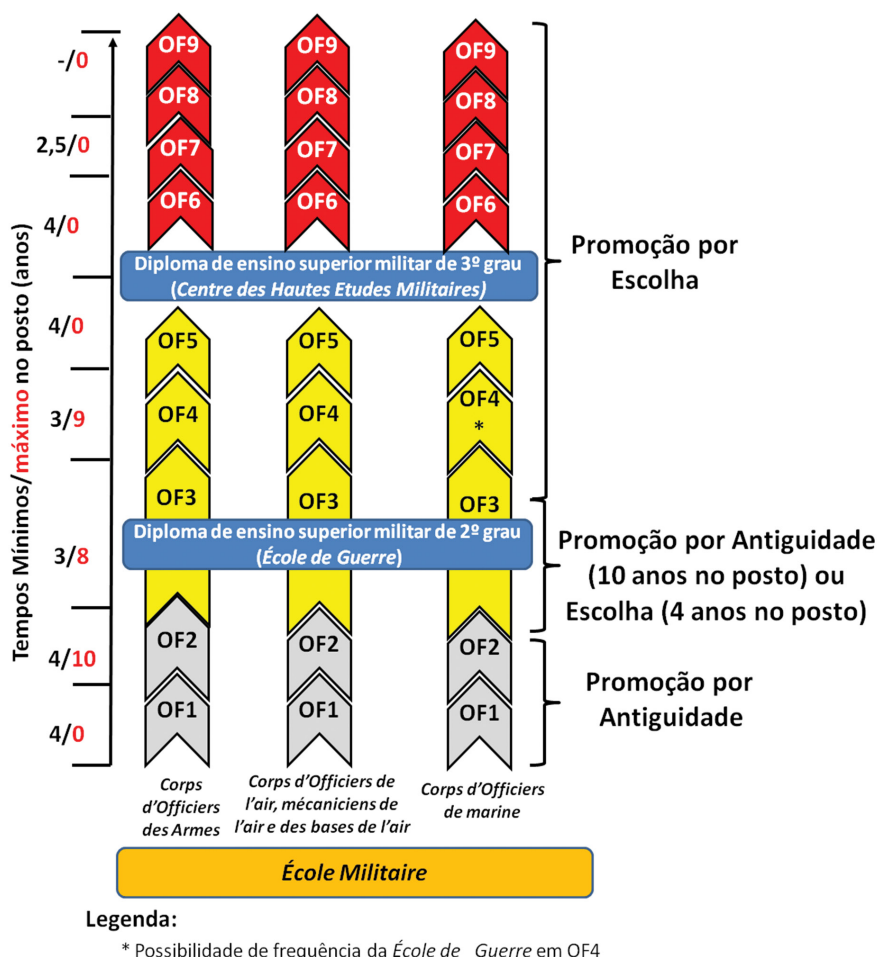


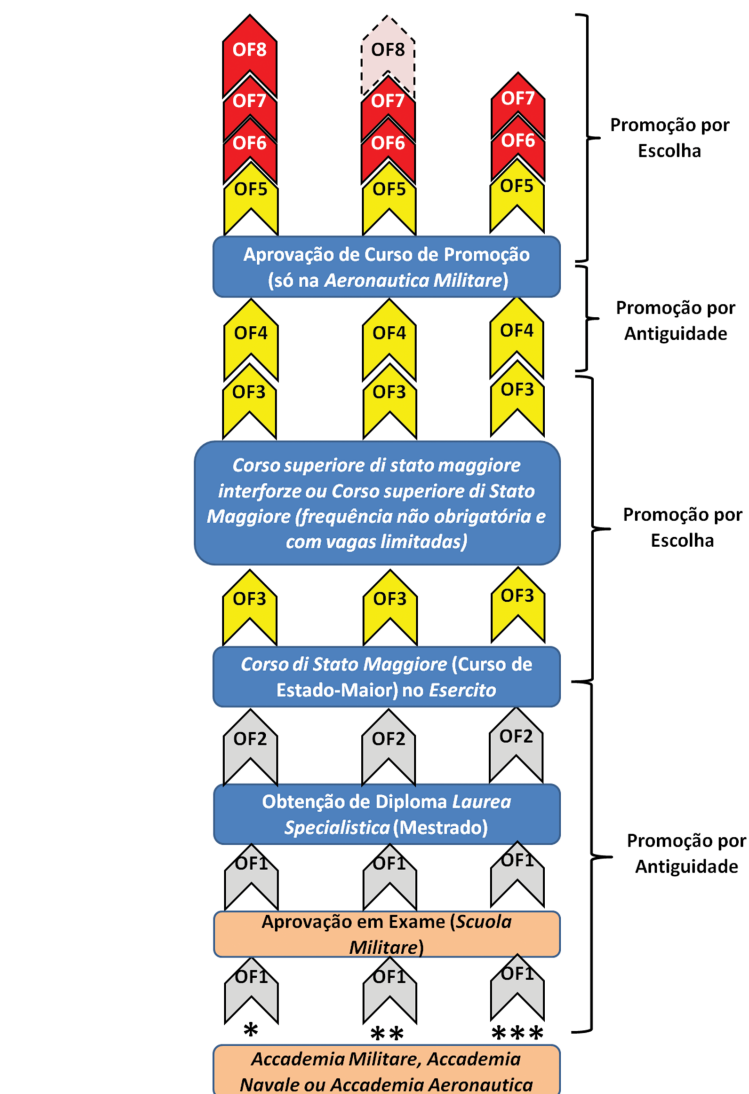
Figura 4 – Dinâmica da carreira francesa

Fonte: Adaptada a partir de Ministère de la Défense (2008a; 2008b; 2008c, 2015).

3.4. Itália

Os ramos das FFAA italianas articulam-se em Corpos/Armas¹⁶, integrando os oficiais que frequentaram um curso num EESPUM no designado *ruolo normale*. A tipologia de carreira está fortemente indexada aos Corpos/Armas, estando a possibilidade de atingir os postos cimeiros da hierarquia militar totalmente dependente destes, pelo que vigora um desenho de carreira em linha. Tendo em vista a promoção estão definidos para cada posto e consoante o Corpo/Arma, tempos mínimos de permanência, exercício de cargos/funções e aprovação em ações de formação tal como sumariado na Figura 5.

¹⁶ Não existem Corpos comuns a vários ramos.



Legenda:

* **Esercito:** Armi di fanteria, cavalleria, artiglieria, genio, trasmissioni, Corpo degli ingegneri

Marina militare: Corpo di Stato Maggiore; Corpo del Genio della Marina

Aeronautica militare: Ruolo naviganti normale dell'Arma aeronautica; Corpo genio aeronautico

** **Esercito:** Arma dei trasporti e dei materiali

Aeronautica militare: Ruolo normale dell'Arma aeronautica

*** **Esercito:** Corpo sanitario, Corpo di commissariato

Marina militare: Corpo Sanitario militare marittimo, Corpo di commissariato militare marittimo

Aeronautica militare: Corpo di commissariato aeronautico, Corpo sanitario aeronautico



Promoção a título excepcional de 01 oficial general sob despacho do Ministro da Defesa e sem exceder os quantitativos máximos de oficiais gerais do ramo

Figura 5 – Dinâmica da carreira italiana

Fonte: Adaptada a partir de Presidente della Repubblica (2010).

No Exército é obrigatória a frequência do Curso de Estado-Maior para promoção a OF3 e na Força Aérea do Curso de Promoção para OF5. A frequência em OF3 de Cursos Superiores de Estado-Maior¹⁷ é valorizada na progressão vertical e para a nomeação para o desempenho de cargos/funções (Presidente della Repubblica, 2010). Na prática são determinantes para a ascensão posterior a oficial general (Stasolla, 2017).

3.5. Alemanha

As FFAA¹⁸ articulam-se em especialidades, onde o oficial desempenha cargos específicos nos primeiros 13 anos de carreira. Não há limitação de postos com base nas especialidades, mas sim no tipo de carreira seguida, vigorando portanto, um desenho de carreira paralelo no qual não está prevista a progressão horizontal. De um modo geral existem fundamentalmente dois grandes tipos de carreira (Taube, 2017): a dos oficiais habilitados com o Curso de Estado-Maior Avançado e a dos oficiais que não frequentam este curso (quem o não frequenta vê a sua carreira militar limitada normalmente em OF4).

Tal como representado na Figura 6, a formação tem um grande peso no percurso profissional do oficial alemão, o qual antes de assumir funções de comando frequenta cursos

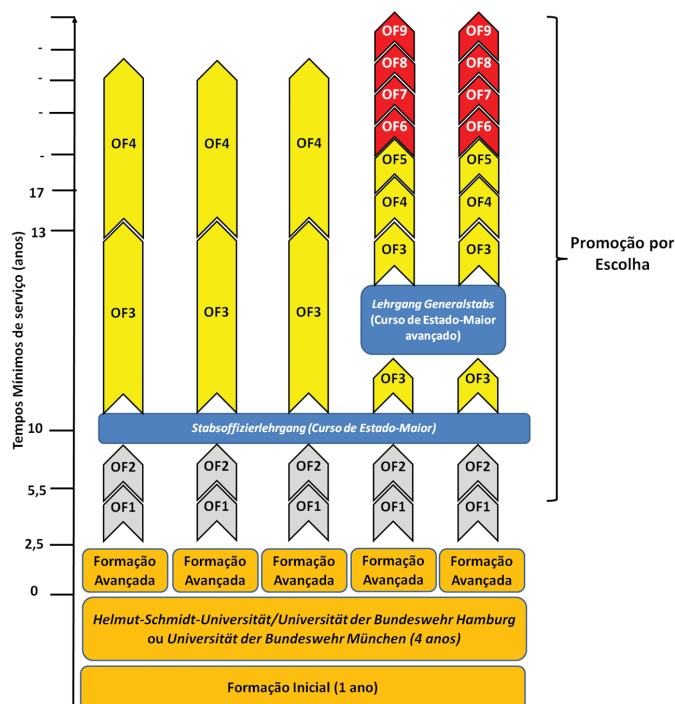


Figura 6 – Dinâmica da carreira alemã

Fonte: Adaptada a partir de Taube (2017).

¹⁷ Equivalentes ao CEMC português, mas distintos do Curso de Estado-Maior do Exército/Esercito que é um Curso de Promoção.

¹⁸ Que incluem também o Serviço de Apoio Conjunto e Serviço Médico Conjunto.

específicos para o desempenho do cargo. É também obrigatória a frequência do Curso de Estado-Maior para promoção de OF2-OF3. Os resultados obtidos neste curso influem grandemente na seleção para o Curso de Estado-Maior avançado, constituindo na prática condição *sine qua non* para ascensão a oficial general numa fase mais avançada da carreira.

3.6. Países Baixos

Os ramos das FFAA holandesas articulam-se em Armas/Serviços/Especialidades. Está vigente o *Flexible Personnel System* (FPS), assente num sistema *Up-or-Out* em três fases sequenciais e eliminatórias (FPS1, FPS2 e FPS3), correspondentes, à formação inicial, percurso até OF2 e percurso posterior a este posto. Passados seis anos da promoção a OF2 é decidido quem passa ao FPS3, por uma comissão com base nas avaliações, mérito e potencial demonstrado, podendo continuar a sua carreira até à idade de reforma. Os OF3¹⁹ com maior potencial são admitidos no Curso de Estado-Maior que é encarado informalmente como o “Curso de Generais” (Jansen, 2017).

Até OF3, os oficiais têm obrigatoriamente de desempenhar cargos próprios da sua especialidade e só excecionalmente cargos generalistas. A partir de OF4 os oficiais desempenham cargos independentes da sua especialidade. No entanto, os oficiais podem especializar-se e seguir um percurso profissional distinto da sua especialidade de origem, sendo as condições de promoção definidas mais em termos de número/tipo de cargos²⁰ do que em tempo mínimo de permanência no posto, não estando definidos tempos/idades máximas. Embora não esteja definido explicitamente na legislação a limitação de postos máximos com base na Arma/Serviço/Especialidade, na prática verifica-se que cargos equivalentes a Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas são ocupados por oficiais com um percurso profissional de carácter operacional (Poortman, 2017). Assim sendo, nos Países Baixos vigoram desenhos de carreira em linha no FPS2 e paralelo no FPS3, estando a dinâmica da carreira holandesa sumarizada na Figura 7.

¹⁹ Com a idade máxima de 48 anos.

²⁰ Por norma três em cada posto (Veerman, 2017).

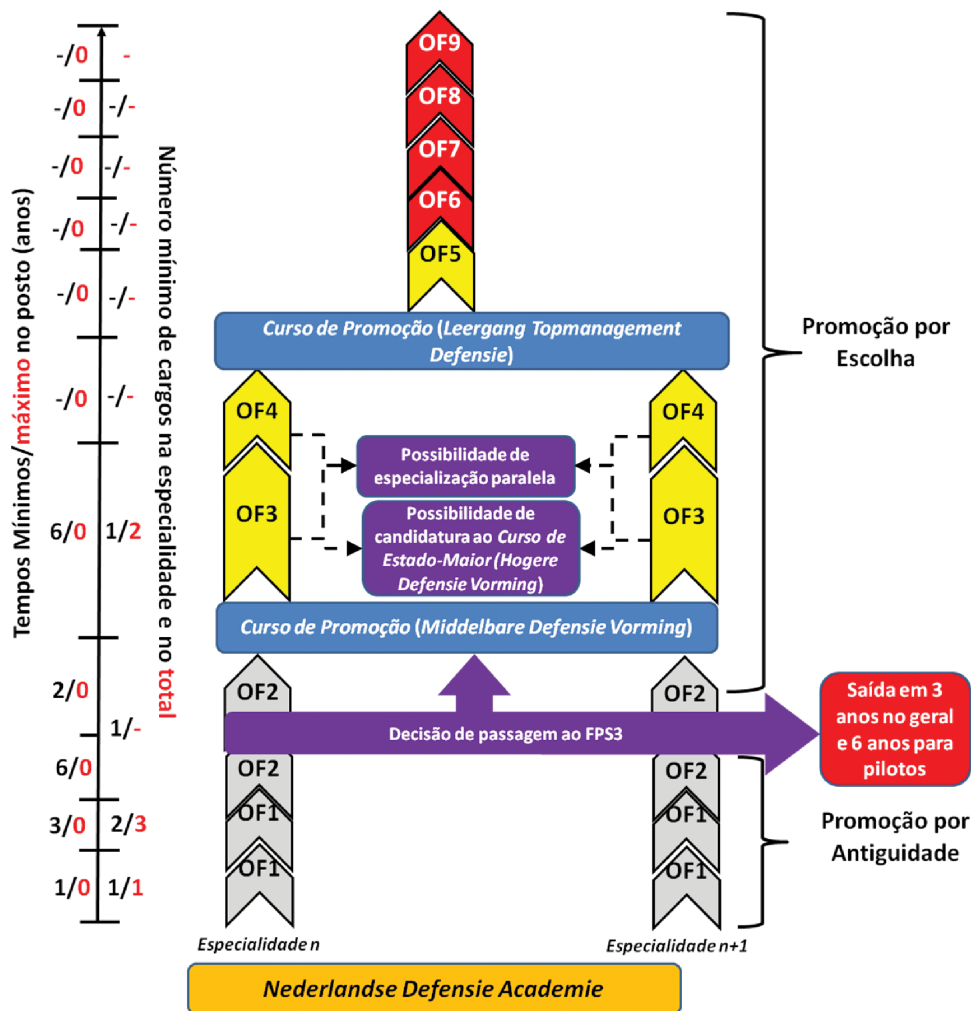


Figura 7 – Dinâmica da carreira holandesa

Fonte: Adaptada a partir de Jansen (2017), Poortman (2017) e Veerman (2017).

3.7. Bélgica

Até 2013 os militares estavam afetos no seio de cada ramo das FFAA a Corpos/ Especialidades, integrados em *Filières de Métiers* (FM) agregadoras de atividades com afinidade funcional entre elas, estando alinhadas com a formação inicial do oficial. Desde então os militares passaram a estar afetos unicamente em FM.

Há que distinguir duas fases na carreira militar belga (Ministère de la Défense, 2007): a *Carrière Militaire Initiale* (CMI) e *Continuée* (CMC). A primeira inicia-se com a formação inicial no EESPUM e prolonga-se até ao posto OF2. Dá-se então o *Processus d’Orientation* em que há um acordo mútuo entre as FFAA e o militar de continuação da

carreira a partir dos postos de oficial superior ou desvinculação do serviço. Na CMC um oficial pode integrar *Pôles de Compétence* (PC)²¹. Existem assim, várias tipologias de carreira materializadas em FM e PC, centradas nas suas competências, podendo haver transferências entre FM, PC e FM-PC. Na Bélgica vigora assim, um desenho de carreira paralela assente num portefólio de competências, não havendo postos máximos com base nos Corpos/Especialidades ou FM.

Existe formação obrigatória para transição de OF1-OF2 e OF2-OF3²² mas não para oficial general. No entanto, na prática é necessária também a frequência de curso superior de terceiro ciclo²³ para integração numa PC e de quarto ciclo²⁴ para assumir funções de direção de alto nível ou desempenhar cargos internacionais (Dubois e Humfries, 2017). Embora não haja progressão horizontal totalmente equivalente ao modelo nacional, qualquer militar belga pode recusar uma promoção, decisão que é irrevogável (Ministère de la Défense, 2007). A dinâmica da carreira belga está representada na Figura 8.

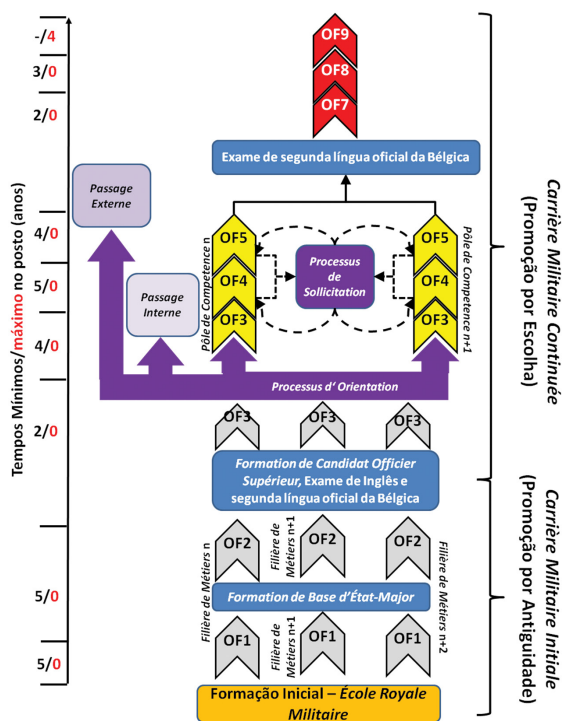


Figura 8 - Dinâmica da carreira belga

Fonte: Adaptado a partir de Dubois e Humfries (2017).

²¹ Os PC são: *Analyse et exploitation du renseignement et sécurité, Budget et finances, Gestion des ressources humaines et organisations, Gestion des ressources matérielles et de l'infrastructure, Image et relations publiques, Opérations "joint and combined", Affaires politiques et militaires, Milieu et prévention e Gestion générale* (Ministère de la Défense, 2013).

²² Respetivamente a *Formation de Base d'État-Major* e a *Formation de Candidat Officier Supérieur*.

²³ O *Cursus Supérieur D'État-Major* ou o *Cursus Supérieur D'Administrateur Militaire* a que se candidatam OF3 e OF4 e equivalentes ao CEMC português.

²⁴ *Haute Études de la Défense* frequentados por OF5 ou OF4 com antiguidade mínima de três anos.

3.8. Estados Unidos da América

Os ramos das FFAA articulam-se em especialidades, existindo diversas tipologias de carreira através de 150 perfis agrupados em 23 áreas de carreira ou áreas funcionais (AF) (Department of Defense, 2017). Após a formação inicial o oficial envereda numa especialidade mas, a partir de OF2 através do *Voluntary Transfer Incentive Program* (VTIP), pode requerer uma transferência entre especialidades numa mesma AF ou mesmo entre AF (Department of the Army, 2014, p.10). Não estão definidos postos máximos para as AF/especialidades, mas verifica-se que na prática privilegia-se um percurso profissional de carácter operacional (LeMasters, 2017). Trata-se, portanto, de um desenho de carreira paralelo.

Para a promoção a OF6 é também necessário o reconhecimento por um *board* do oficial como *Joint Qualified* através de curso e desempenho de cargo de carácter conjunto. Embora não exista a figura de progressão horizontal pode haver a recusa por parte do oficial da promoção, acarretando possíveis consequências dos mecanismos *Up-or-Out* instituídos, relacionados com o tempo máximo no posto. A dinâmica da carreira norte-americana está representada na Figura 9.

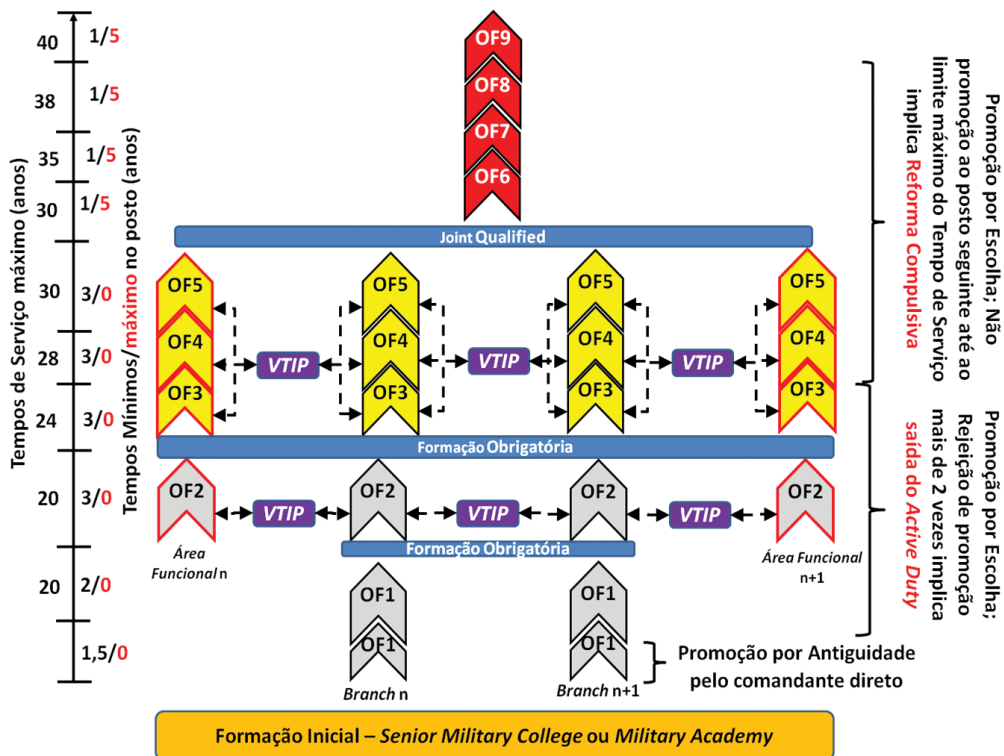


Figura 9 – Dinâmica da carreira norte-americana

Fonte: Adaptada a partir de House of Representatives (2011).

4. Os mecanismos reguladores nas estruturas das carreiras dos oficiais dos quadros permanentes

4.1. Portugal

O Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (MDN, 2016) estrutura a avaliação de mérito global dos militares como um processo misto de combinação de métodos avaliativos quantitativos e qualitativos. Assim, do ponto de vista quantitativo, integra para além da avaliação individual outros elementos, os quais são objeto de uma ponderação quantitativa. No domínio qualitativo o diploma supracitado contempla a avaliação do potencial e a possibilidade do militar avaliado poder pronunciar-se sobre a orientação da sua carreira. Não obstante, o processo é essencialmente de índole quantitativa.

As colocações são determinadas centralmente pelos órgãos superiores do ramo, no entanto, as nomeações para o cargo específico variam consoante o ramo. Enquanto no Exército estas são feitas pelos comandantes das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (U/E/O), na Marinha/Força Aérea são por norma deliberadas pelos órgãos superiores de administração de pessoal. O desenvolvimento da carreira militar implica, portanto, uma perspetiva essencialmente estrutural, ou seja, uma carreira amplamente organizacional.

A passagem obrigatória para a situação de reserva decorre da definição de idades máximas por posto, mas não por QE, estando a reforma por limite de idade fixada uniformemente nos 65 anos. Apesar de essencialmente *Up-and-Stay*, a carreira nacional integra alguns elementos característicos do sistema *Up-or-Out*, como a exclusão de promoção devida à ultrapassagem por períodos dois, três ou quatro anos, consoante o posto a que se refere. Trata-se, portanto, de um sistema *Mixed*.

4.2. Espanha

As avaliações para a promoção são realizadas por órgãos/juntas de avaliação, sendo essencialmente quantitativas através da aplicação de coeficientes de ponderação. As nomeações para cargos são centralizadas nos órgãos de administração de recursos humanos de cada ramo. Por norma são nomeações por escolha e antiguidade²⁵, mas podem ser por oferecimento/candidatura ou *concurso de méritos* (Jefatura del Estado, 2007a). As vagas são publicadas anualmente, estando definidos tempos mínimos e máximos de permanência nos cargos (Ministerio de Defensa, 2011). O desenvolvimento da carreira militar espanhola é predominantemente organizacional.

Os oficiais são excluídos da promoção se excederem o número máximo de *ciclos* definido. Se foram considerados pelas juntas de avaliação não aptos à promoção mais de duas vezes, são excluídos de promoção definitivamente mantendo-se no mesmo posto até à idade de passagem à situação de reserva (Ministerio de Defensa, 2009a). Não há limites de idade nem tempos de permanência máximos definidos para cada posto. Os oficiais de carreira com 61

²⁵ Respetivamente *libre designación e provisión por antigüedad*.

anos de idade, independentemente do Corpo a que pertencem, passam automaticamente para a situação de reserva e com 65 anos para a reforma. A carreira espanhola é assim mista, embora, predominantemente, *Up-and-Stay*.

4.3. França

O processo avaliativo anual dos oficiais inicia-se com uma entrevista com o primeiro avaliador, estabelecendo-se objetivos claros, quantificáveis e exequíveis a executar (État-Major des Armées, 2013). A avaliação do desempenho do oficial é globalmente qualitativa sem ponderação matemática dos vários parâmetros. A nomeação para os cargos é feita de forma centralizada pelos Órgãos de Administração de Pessoal dos ramos, embora haja a possibilidade de ligação com um gestor de carreira (Queffelec, 2017) e estando definidas iniciativas de orientação de carreira no quarto ano de permanência nos postos OF2-OF5 (Ministère de la Défense, 2015, p.29). O desenvolvimento da carreira militar francesa é portanto predominantemente organizacional mas com mecanismos que permitem uma maior aproximação ao modelo proteano.

A reforma direta é atingida aos 60 para oficiais gerais e 59 anos para os restantes (Queffelec, 2017). No entanto, os limites de idades são superiores para algumas especialidades de cariz mais técnico. Em França vigora um sistema essencialmente *Up-and-Stay*.

4.4. Itália

Os oficiais são avaliados anualmente por três avaliadores da sua cadeia de comando, combinando uma apreciação qualitativa e quantitativa (Stasolla, 2017). As promoções são deliberadas por comissões, que nos processos de promoção por escolha, ordenam os oficiais apreciados após pontuação do mérito individual. As colocações dos oficiais são determinadas centralmente pela estrutura superior do ramo, cabendo então ao comandante de unidade/base atribuir o cargo a desempenhar consoante as respetivas competências (Stasolla, 2017). O desenvolvimento da carreira militar italiana é, portanto, amplamente organizacional.

Estão definidos para cada Corpo/Arma os efetivos máximos de cada posto, bem como a composição de *ciclos* para promoção por escolha²⁶. Estão definidas idades máximas consoante o posto e Corpo/Arma²⁷, visando o direito a pensão de reforma. Em Itália pode-se considerar que vigora um sistema *Up-and-Stay*.

²⁶ Por exemplo, para o posto OF5 do *Corpo di Stato Maggiore* da Marinha, está definido um *ciclo* de quatro anos, ocorrendo cinco promoções no segundo, terceiro e quarto ano (Presidente della Repubblica, 2016).

²⁷ De realçar que os de cariz técnico-logístico têm uma longevidade superior, embora não alcancem os postos cimeiros da hierarquia.

4.5. Alemanha

A avaliação individual é bienal consistindo numa apreciação qualitativa do seu potencial, focando resultados e observação comportamental. Esta avaliação influi na orientação para o próximo cargo a ser desempenhado e na ordenação para promoção ao posto superior.

Por norma, a nomeação para cargos decorre de uma decisão centralizada dos órgãos de administração de recursos humanos de cada ramo e, também aqui, a frequência do Curso de Estado-Maior Avançado é valorizada. De facto, um oficial da especialidade de Polícia Militar habilitado com o *Lehrgang Generalstab*, pode em teoria assumir o comando de batalhões de outra especialidade, mas por uma questão de percurso profissional e senso comum esta situação na prática não ocorre (Taube, 2017). Existe um gestor de carreira com quem o oficial se pode relacionar tendo em vista o desenvolvimento da sua carreira. O desenvolvimento da carreira militar alemã é, portanto, predominantemente organizacional.

A exclusão de promoção não obriga a uma desvinculação compulsiva do serviço. Estão definidos limites de idade consoante o posto, a partir das quais ocorre a passagem para a situação de reforma. O sistema alemão é assim *Up-and-Stay*.

4.6. Países Baixos

Anualmente há um *assessment* do desempenho no cargo e oficializado através de um sistema informático²⁸, havendo uma avaliação formal essencialmente descritiva pelo menos uma vez em cada posto (Veerman, 2017). A carreira militar dos oficiais holandeses é encarada como um contrato a prazo, não havendo exatamente QP, mas sim oficiais que conseguem prolongar a sua carreira até à idade de reforma. Por conseguinte, vigora um sistema *Up-or-Out*. Desta forma, maximiza-se o mérito dos oficiais permitindo-se-lhes avançar sucessivamente para as diversas fases do FPS. Os oficiais que conseguem transitar para a FPS3 são agrupados em duas categorias (Poortman, 2017), na primeira das quais²⁹ a nomeação para os cargos é deliberada por uma comissão que foca logo os cargos a desempenhar para alcançar o posto máximo. Os restantes cargos estão disponíveis para candidatura no *PeopleSoft*, sendo este processo conduzido em estreita colaboração com o *Career Coach* do oficial (Veerman, 2017). Isto permite classificar o modelo vigente nos Países Baixos de proteano. A reforma direta é atingida atualmente aos 58 anos, embora esteja em curso um aumento para 62.

4.7. Bélgica

Os militares são avaliados anualmente relativamente ao grau de realização dos objetivos decorrentes do descritivo de função associado a cada cargo, não havendo uma ponderação matemática multicritério.

²⁸ *PeopleSoft*.

²⁹ Que integra os oficiais considerados de maior potencial.

O *Processus d'Orientation* antecede a CMC em três anos antes da promoção prevista a OF3. Um comité de seleção propõe a transferência para a CMC, *passage interne*³⁰ ou *passage externe*³¹, podendo o oficial expressar a sua preferência em termos de FM/PC e função. Se o militar não aceitar são feitas mais duas propostas, e caso a última não seja aceite, o oficial passa automaticamente para a *passage externe* (Ministère de la Défense, 2007). A nomeação para cargos é feita de forma centralizada na estrutura superior dos ramos através das FM e PC, embora nos postos de OF4 e OF5 os oficiais possam candidatar-se, através do *Processus de Sollicitation*, a determinados cargos. O modelo belga é deste modo predominantemente proteano.

Os oficiais que não sejam promovidos após sete apreciações pelo comité de promoções mantêm o seu posto até à passagem à reforma. Não está definida idade máxima nem tempo máximo no posto, mas a CMI deve terminar até aos 46 anos. O sistema belga é assim, *Up-and-Stay*.

4.8. Estados Unidos da América

A avaliação de desempenho é fundamentalmente qualitativa, referindo-se ao período de ocupação de um cargo, iniciando-se pela comunicação dos objetivos aos oficiais pelos respetivos comandantes diretos seguida de um rigoroso processo contínuo/periódico de *counselling* periódico. As nomeações/colocações são centralizadas nos órgãos superiores dos ramos mas garantindo a ligação com os oficiais através dos gestores de carreira, que desde o início começam a redirecionar os oficiais para um percurso profissional específico, auxiliando-os no melhoramento do seu desempenho e na tomada de opções profissionais (Department of the Army, 2014, p.2). O modelo norte-americano é desta forma predominantemente proteano.

Critérios como sendo definidos tempos de serviço máximos para atingir determinados postos e o número máximo de rejeição para promoção, acima dos quais dá-se a saída automática das FFAA substanciam um sistema *Up-or-Out*. No entanto, há a possibilidade de uma Comissão selecionar alguns oficiais para prolongar a carreira (Kapp, 2013, p.12; House of Representatives, 2011, p.267). A passagem automática para a reforma dá-se aos 62 anos de idade para postos inferiores a OF6 e 64 anos acima deste.

5. Opções de reestruturação das carreiras dos oficiais dos quadros permanentes

5.1. Geração do modelo inicial

O modelo inicial de estrutura de carreira inspirou-se nas lógicas presentes na maioria dos países ocidentais analisados na definição de tipologias de carreiras não limitadas a Classes/QE. A finalidade é permitir canalizar o potencial dos oficiais para determinadas áreas profissionais ao mesmo tempo que permitem uma consolidação de carreira durante a

³⁰ Transferência do militar para o estatuto de agente do Estado no seio da Defesa.

³¹ Desvinculação das FFAA.

transição de OF2-OF3³². Face ao exposto, delineou-se uma estrutura de carreira articulada em três fases:

- Carreira Inicial: desde o final da formação inicial durante as subcategorias de capitães e oficiais subalternos. Nesta fase o militar desempenha diversas funções/ cargos agregadas inteiramente ao seu QE, materializando um desenho de carreira em linha. Esta fase termina com alocação de cada oficial a uma AF³³ (Quadro 1) e, especificamente, a um Perfil de Competência, após um processo combinado de avaliação das potencialidades do militar, suas aspirações individuais e confronto com as necessidades organizacionais.
- Carreira Intermédia: durante a subcategoria de oficial superior. Inicia-se com o desempenho de funções no Perfil de Competência atribuído ao militar, após um processo de orientação que combina as necessidades das FFAA, avaliação das competências do oficial e as suas aspirações pessoais. No entanto, durante esta fase, o oficial pode sempre solicitar a transferência de Perfil de Competência ou mesmo de AF, com base em competências demonstradas e adquiridas³⁴, materializando um desenho de carreira em linha.
- Carreira Superior: durante a subcategoria de oficial general. Esta fase apenas pode ser alcançada pelos militares que seguem determinadas AF³⁵, estando a progressão vertical de determinadas AF limitada a OF5. O desenho de carreira vigente é em linha.

Neste modelo inicial, a progressão vertical nas AF que dão acesso à Carreira Superior é mais célere de forma a obter um corpo de oficiais mais vigoroso. Em contrapartida, os atuais mecanismos de exclusão de promoção apenas estão previstos para estas AF. Por outro lado, nas AF de carácter mais técnico são mais prolongadas aumentando os respetivos limites de idade. Considera-se também que os limites de idade devem ser definidos não só em função do posto mas também das AF. O modelo também indagou a reação à definição de QE comuns a vários ramos visando a mitigação de duplicações em termos de formação e emprego.

³² Indo assim ao encontro das principais teorias que relacionam opções de carreira com estados de desenvolvimento da vida pessoal.

³³ Cujas condições de acesso estão resumidas no Quadro 1.

³⁴ Como por exemplo a frequência de cursos de ensino superior a título individual.

³⁵ AF de Comando e Operações e de Estado-Maior. Os quantitativos atuais de cargos destinados oficiais gerais mantêm-se, mas são desempenhados apenas por oficiais destas AF, que são assistidos tecnicamente pelos oficiais das restantes AF.

Quadro 1 – Caracterização de Áreas Funcionais

Área Funcional	Perfil de Competência	Foco das Atividades	QE/condições de acesso
Comando e Operações	Operações Navais*	Comando de navios**	Marinha
	Operações Anfíbias*	**	Fuzileiros
	Operações Terrestres/ Aeroterrestres*	**	Infantaria, Artilharia, Cavalaria, Engenharia Militar e Transmissões
	Operações Aéreas*	Pilotagem de aeronaves**	Pilotos Aviadores
Estado-Maior	Operações Conjuntas e Combinadas*	Planeamento de operações aos níveis operacional e tático (comando de componente) e planeamento e direção de treino operacional conjunto	Todos os QE
	Planeamento Estratégico*	Planeamento, organização e gestão de projetos de edificação de capacidades, prospetiva estratégica militar, planeamento de forças e de recursos	
Gestão e Apoio	Sustentação Logística	Planeamento e gestão logística ao nível tático	
	Gestão de Recursos Humanos	Planeamento e execução de atividades de obtenção e gestão de recursos humanos	
	Gestão de Recursos Materiais e Infraestruturas	Planeamento e execução de atividades de obtenção, gestão e alienação de recursos materiais e infraestruturas	
	Operações de Informação	Planeamento, gestão e coordenação de atividades de relações públicas e cooperação civil militar	
	Segurança e Informações	Planeamento, pesquisa e processamento de informações para operações militares e defesa nacional	
	Comunicações e Sistemas de Informação	Planeamento, gestão e coordenação de atividades de comunicação e sistemas de informação e de ciberdefesa	Transmissões ou Engenheiros Eletrotécnicos
	Finanças	Planeamento, organização e gestão da contabilidade e finanças militares	Administração Naval, Administração Militar ou Administração Aeronáutica

Quadro 1 – Caracterização de Áreas Funcionais (cont.)

Área Funcional	Perfil de Competência	Foco das Atividades	QE/condições de acesso
Especialistas	Engenharias	Gestão/coordenação de atividades de manutenção técnica e planeamento/elaboração de projetos de engenharia	Engenharia Militar, Transmissões, Engenheiros Navais, Material, Engenheiros Aeronáuticos, Engenheiros de Aeródromos e Engenheiros Eletrotécnicos
	Medicina	Organização e prestação de cuidados médicos e investigação científica associada	Médicos Navais, Saúde e Médicos
	Ciências sociais ¹	Desempenho de funções técnicas em áreas	Todos os QE mediante obtenção de título académico associado (nível 6 ou 7)
Ensino e Formação	Docência	Atividades de docência e de investigação científica académica	
	Formação Tática e Técnica	Planeamento, organização e implementação de ações de formação e treino	Todos os QE

* Obrigatoriedade de obtenção de aproveitamento no CEMC para permanência no Perfil de Competência

** Comando de unidades do ramo das Componentes Operacional e Fixa e funções de estado-maior coordenador aos níveis operacional e tático (comando de componente)

Em termos da gestão de carreiras, o modelo inicial é dinamizado pela nomeação dos militares diretamente para cargos/funções específicas, atendendo sempre ao desempenho de cargos obrigatórios durante as duas primeiras fases da carreira, e os quais são sumarizadas respetivamente nos Quadros 2 e 3. Este processo de nomeação é centralizado³⁶ exigindo a definição para cada cargo de um descritivo de função e a alocação a cada oficial de um gestor de carreira, que mantém periodicamente ligação com o militar, fazendo o interface entre as aspirações, motivações e competências do militar com as exigências/necessidades institucionais.

³⁶ Nos órgãos superiores de administração de recursos humanos de cada ramo e não nos comandantes das U/E/O.

Quadro 2 – Cargos obrigatórios na carreira inicial

QE ou classe	OF1	OF2
Marinha	1 ano de embarque, 500 horas de navegação	2 anos de embarque, 1000 horas de navegação
Engenheiros Navais	1 ano de embarque, 500 horas de navegação	2 anos de embarque, 1000 horas de navegação, 2 anos de exercício de função de conteúdo técnico na área logística
Administração Naval	4 anos de funções específicas, dos quais 2 na área de finanças	
Fuzileiros	2 anos de comando de Pelotão, 1 ano como imediato de Unidade de Escalão Companhia (UEC), 1 ano como formador	2 anos Comandante (Cmdt) de UEC, 1 ano de funções de Estado-Maior (EM) de Unidade de Escalão Batalhão (UEB), 1 ano na área de formação
Infantaria, Artilharia, Cavalaria	2 anos de comando de Pelotão, 1 ano como 2ºcomandante de UEC, 1 ano como formador	2 anos de comando de UEC, 1 ano de funções de EM de UEB, 1 ano na área de formação
Engenharia e Transmissões	2 anos Cmdt pelotão, 1 ano como 2Cmdt de UEC	2 anos Cmdt UEC, 1 ano na área de projeto
Administração Militar	1 ano de funções em UEC de apoio de serviços, 2 anos na área de finanças	1 ano na área de finanças, 1 ano de comando de UEC de apoio de serviços, 1 ano de funções técnicas específicas ou de EM na área logística
Material	2 anos Cmdt pelotão, 1 ano como 2Cmdt de UEC	2 anos de comando de UEC, 1 ano de funções de EM técnico ou na área logística
Pilotos Aviadores	2 anos de funções pilotagem, 500 horas de voo	3 anos de funções pilotagem, 1 ano de funções específicas, 400 horas de voo
Administração Aeronáutica	1 ano de funções específicas, 2 anos na área de finanças	1 ano na área de finanças, 1 ano de funções técnicas específicas
Engenheiros	4 anos na área de projeto, 2 anos de funções de EM técnico	
Medicina	Exercício exclusivo de funções específicas	

Quadro 3 - Cargos obrigatórios na carreira intermédia

Perfil de Competência	OF3	OF4	OF5
Operações Navais	3 anos de embarque, 1500 horas de navegação, 2 anos de exercício de comando, 2 anos de funções de estado-maior em comando de componente (cargos desempenhados em todo o percurso de OF3-OF5)		
Operações Anfíbias	Mínimo de 1 ano como imediato/2Cmndt de UEB, 1 ano de funções de EM	2 anos de comando de UEB, 2 anos de funções de EM em Grande Unidade ou Comando de Componente	1 ano de comando de U/E/O, 1 ano de funções de EM em Comando de Componente, 2 anos de funções de EM conjunto
Operações Terrestres			
Operações Aéreas	250 horas de voo, 2 anos de funções de EM em comando de componente	2 anos de funções de EM em comando de componente, 2 anos de comando de grupo/esquadra, 300 horas de voo	1 ano de comando de Base ou Unidade equivalente, 1 ano de funções de Estado-Maior em comando de componente, 2 anos de funções de EM conjunto
Operações Conjuntas e Combinadas e Planeamento Estratégico	3 anos de funções de EM, dos quais 2 em Grande Unidade ou comando de componente	3 anos de funções de EM, dos quais 1 em Comando Conjunto	3 anos de funções de EM, dos quais 2 em Comando Conjunto
Especialistas	Funções específicas em U/E/O, Grandes Unidades e Comandos de Componente		
Gestão e Apoio			
Ensino Superior	Funções específicas de docência e investigação nos EESPUM		
Formação Tática/Técnica	Funções específicas de formação em Centros de Formação		

5.2. Observação e discussão dos resultados

5.2.1. Competências

75% dos oficiais do tipo A e 2/3 dos oficiais do tipo B (5/7 do total) reconheceram a importância de um percurso de cariz eminentemente operacional para alcançar o topo da hierarquia militar. A abrangência foi também apontada como competência a dotar num oficial general.

5.2.2. Desenho de carreira

50% dos oficiais do tipo A (da Marinha e Exército) defenderam acima de tudo a manutenção do atual paradigma de dependência/valorização dos QE em detrimento de AF eventualmente a constituir. No entanto, realça-se o facto que alguns QE podem incluir várias áreas profissionais, não habilitando automaticamente os seus oficiais ao desempenho cabal

de todas. Os restantes oficiais gerais entrevistados revelaram concordar com a tipificação de carreiras não associadas necessariamente a QE, havendo a limitação de progressão vertical com base num determinado percurso profissional. Isto porque consideraram que dinamiza a adequada associação homem-cargo, permitindo ainda um paralelismo entre o estágio de maturidade pessoal adequado e a orientação profissional na transição de OF2-OF3. Para além disso consideraram que a reorientação profissional oferece mais oportunidades de carreira independentes do QE. Os oficiais de ambos os tipos do Exército e na Força Aérea não consideraram que a existência de QE comuns, como por exemplo nas áreas de engenharia e medicina, fosse vantajosa face às especificidades próprias de cada ramo.

5.2.3. Sistemas de diferenciação

50% dos oficiais do tipo A, da Marinha e Exército, enfatizou a limitação do posto máximo feita em função do QE. No entanto, emergiu das entrevistas aos oficiais gerais do tipo B, que o princípio da igualdade de oportunidades pode estar comprometido com a existência de percursos profissionais fortemente relacionados e limitados pelos QE. Para além disso, a definição de postos máximos em função dos QE implica assumir que um oficial que tenha mérito possa ver a sua progressão vertical ser limitada. Os DP e DARH dos ramos³⁷ consideraram que tem sempre que ser prevista a progressão vertical até à subcategoria de oficial general de militares provenientes de QE de cariz mais técnico, embora com limitação do posto máximo.

5.2.4. Formação

Não existe consenso geral sobre qual deve ser importância da frequência do CEMC para o desenvolvimento da carreira. De facto, este curso a sua não foi encarado como essencial pelos DP e DARH dos três ramos. Para tal apontaram-se como razões principais na Marinha e Força Aérea a dificuldade de nomear oficiais com elevado potencial destas funções para frequentar o curso durante um ano, e no Exército a dúvida de se será a melhor forma de desenvolvimento de determinadas competências. Por outro lado, os oficiais de tipo B da Marinha e Força Aérea e um oficial do tipo A do Exército, consideraram a frequência do CEMC como sendo bastante importante, alargando a visão e a abrangência do oficial superior.

5.2.5. Tempos de permanência no posto

A implementação de diferentes tempos de permanência em função de AF/Perfis de Competência não foi encarada por 75% dos oficiais do Tipo A e pelo oficial do tipo B da Força Aérea como uma medida vantajosa ou de fácil execução. A principal razão prende-se com o possível desrespeito do princípio da igualdade de oportunidades, embora se deva relembrar que atualmente vigora a limitação na progressão vertical assente nos QE.

³⁷ Bem como o oficial general de tipo B da Força Aérea.

5.2.6. Progressão horizontal

Esta figura estatutária foi de uma forma geral considerada como vantajosa pelos oficiais gerais do Exército e do tipo A da Força Aérea, na medida em que potencia o desempenho de cargos especializados, segundo uma base voluntária, sem dificultar a progressão vertical de outros oficiais. No entanto, os restantes oficiais gerais consideraram que a progressão horizontal pode mesmo ser contrária ao *ethos* de um oficial, devendo o desenvolvimento da carreira ser por princípio vertical e não horizontal.

5.2.7. Mecanismos reguladores

No Exército reconheceu-se que não existem verdadeiramente mecanismos de gestão de carreira organizacionais/institucionais/formais. Mas na Marinha e Força Aérea considerou-se como sendo essencial que a nomeação dos oficiais para os cargos seja feita centralmente na Direção de Pessoal e não pelos Comandantes de U/E/O.

Na Marinha e Força Aérea privilegiaram-se os sistemas de avaliação de desempenho qualitativos em detrimento dos quantitativos, na medida em que permitem mitigar algumas incongruências/subjetividades relacionadas com médias de pontuação.

De uma forma geral, os mecanismos *Up-or-Out* vigentes foram encarados como podendo levar à saída do serviço ativo de oficiais experientes e muito qualificados, embora possam potenciar a meritocracia em detrimento da antiguidade. Anteviu-se, assim, uma orientação das convicções dos entrevistados para um sistema *Up-and-Stay*.

5.3. Validação do modelo inicial

As reações dos oficiais gerais entrevistados foram díspares, no entanto, foi possível encontrar algumas tendências, especialmente quando contrapostas com as realidades dos países ocidentais alvo de análise.

Um destes aspetos diz respeito à construção de um desenho de carreira assente nas AF e a sua articulação nos perfis de competência já caracterizados no Quadro 1. Isto porque, acima de tudo, maximiza o princípio de igualdade de oportunidades, permitindo-se aos oficiais provenientes de QE cuja carreira está atualmente limitada estatutariamente a OF7, aumentar as suas oportunidades de progressão vertical. Mas segundo a mesma ótica, os tempos mínimos de permanência nos postos e limites de idades devem ser iguais, independentemente da AF.

Apesar da falta de consenso, o presente estudo indica que a frequência do CEMC deve ser valorizada ao ponto de poder ser diferenciadora dos oficiais com maior potencial. Não só devido aos seus conteúdos programáticos e finalidade abrangentes, mas também devido ao facto desta ser uma prática corrente nos países ocidentais, sendo o CEMC considerado como sendo essencial para todos os ramos. Para além disso, a não frequência do CEMC implica que o desempenho de cargos de planeamento ao nível operacional e estratégico passaria a ser realizado na modalidade de *on job training*. Há ainda que atender que o número de militares a nomear para o CEMC seria bastante mais diminuto do que o dos oficiais para o Curso de Promoção a Oficial Superior.

As entrevistas permitiram também verificar que na realidade nacional será prudente e conveniente prever a título de elevada excecionalidade a ascensão a oficial general de militares das AF de Gestão e Apoio e Especialistas, caso conjunturalmente avalie-se que as competências necessárias ao exercício de determinadas funções não sejam detidas por outros oficiais. Face aos resultados obtidos, também a existência de QE comuns tem de abandonar o modelo inicial, devido às especificidades de cada ramo das FFAA portuguesas.

Conclusões

Com esta investigação almejou-se avaliar os elementos identitários da estrutura da carreira dos oficiais das FFAA de países ocidentais, que podem melhorar o modelo português. Este OG foi substanciado pela procura de resposta a uma QC: De que modo os elementos característicos da estrutura da carreira dos oficiais em países ocidentais podem melhorar o modelo homólogo português?

Para responder a esta QC foi delineada uma estratégia de investigação qualitativa substanciada num desenho de pesquisa comparativo segundo uma metodologia de raciocínio essencialmente indutivo. Metodologicamente, focou-se, inicialmente, na interpretação de dados obtidos através da técnica de recolha documental clássica complementada por observação não participante através de entrevistas semiestruturadas dirigidas aos Adidos de Defesa para caracterizar as estruturas de carreira dos países ocidentais analisados. Com a integração dos elementos identitários das estruturas de carreira estrangeiras procedeu-se então à geração de um modelo inicial de estrutura de carreira dos oficiais dos QP portugueses. A validação deste modelo processou-se através de entrevistas semiestruturadas dirigidas a uma amostra contrastante de oficiais gerais para tentar atingir uma representação expressiva do universo.

Em resposta à QD1 foram comparados os elementos identitários das estruturas da carreira dos oficiais das FFAA nacionais e dos países ocidentais analisados. Constatou-se que na Bélgica, Países Baixos, EUA, Alemanha e França o desenvolvimento das carreiras dos oficiais assenta em desenhos de carreira paralela, estando definidas várias tipologias de carreira, havendo a possibilidade nalguns casos de transitar em vários momentos da carreira. Pelo contrário nos países do Sul da Europa predominam desenhos de carreira em linha assentes fundamentalmente nos QE decorrentes da formação inicial frequentada, limitando inclusive logo à partida a progressão vertical de oficiais de alguns QE. A frequência do Curso de Estado-Maior ou ações de formação/ensino equivalentes constitui por norma em todos os ramos das FFAA da maioria da amostra, condição *sine qua non* para a ascensão futura a oficial general, emergindo Portugal como a exceção a este facto.

Para responder à QD2 foram comparados os mecanismos reguladores no desenvolvimento das carreiras nos vários modelos estudados. Verificou-se que enquanto nos EUA e Países Baixos estão implementados sistemas *Up-or-Out* puros, nos restantes países vigoram modelos *Up-and-Stay* ou *Mixed*. Constatou-se também que, excetuando Portugal, Espanha e Itália, vigoram em países ocidentais metodologias de avaliação de desempenho/mérito

qualitativa acompanhadas de sistemas efetivos de *counselling/coaching*, potenciando que o militar trace o seu próprio percurso numa perspetiva proteana.

Para compreender como é que elementos identitários dos modelos de carreira de outros países ocidentais poderiam ser adaptados para as FFAA nacionais, avaliaram-se as reações a um modelo de carreira substanciado na implementação de um desenho de carreira paralelo, assente em AF e não em QE. As posições dos oficiais gerais entrevistados foram díspares. Assim, embora tenha sobressaído uma ênfase dos QE, especialmente por parte dos oficiais gerais do tipo A, a orientação para diferentes tipologias de carreira independentes dos QE sob a forma de AF não foi encarada de forma negativa. No entanto, verificou-se que um desenvolvimento de carreira com predomínio da experiência operacional e de comando continua a ser encarado tendencialmente como adequado para alcançar o topo da hierarquia das FFAA. A resposta à QD3 passa, portanto, pelo reconhecimento de que a adaptação de elementos característicos da carreira militar de outros países ocidentais em Portugal, implica uma alteração profunda de paradigma, pelo que não deve ser apressada.

Este estudo permitiu aprofundar o conhecimento acerca das estruturas de carreira, decompostas em sistemas de diferenciação e desenho de carreira, vigentes em países ocidentais e identificar de uma forma comparativa os seus elementos identitários, colmatando algumas lacunas de investigações anteriores. Para além disso, conseguiu-se identificar não os elementos estruturais inspirados em modelos de carreira militar externos que possam ser adaptados aos preceitos estatutários das FFAA nacionais, mas sim os aspetos que em outros países ocidentais são considerados essenciais a um harmonioso/eficaz desenvolvimento profissional/pessoal dos oficiais.

Face à investigação realizada, considera-se que a estrutura de carreira dos oficiais dos QP das FFAA nacionais pode ser melhorada através de uma mudança de paradigma significativo, nomeadamente a substituição da preponderância do QE por uma mentalidade de centralidade das competências adquiridas e demonstradas pelos militares. E para tal será essencial a adoção de desenhos de carreira paralela, associados ao ingresso dos oficiais no posto OF3 num perfil de competência específico integrado numa das cinco AF caracterizadas anteriormente neste artigo no Quadro 1.

Para além de uma alteração de mentalidades, a efetivação da estrutura de carreira proposta tem de ser acompanhada por uma revisão profunda dos mecanismos de gestão de carreira, permitindo uma aproximação a um modelo de cariz mais proteano. Isto consegue-se através da nomeação dos oficiais para o cargo³⁸ e não para a U/E/O, primazia de processos de candidatura, definição de efetivos em cada Perfil de Competência e implementação de mecanismos de *mentoring/coaching*. Também a definição de descritivos de cargos/função em todos os QO se torna premente dada a necessidade de aferir competências e potenciar a avaliação de desempenho.

³⁸ Acautelando sempre o desempenho dos cargos obrigatórios nas fases inicial e intermédia da carreira, tal como apresentado anteriormente nos Quadros 2 e 3.

Considera-se também, que face à importância do capital humano na realidade nacional, a exclusão de promoção deve conduzir à não efetivação da progressão vertical e não à saída automática para a situação de reserva, já que pode levar à perda de militares com mérito efetivo. Esta transição implica uma transição de um sistema misto para *Up-and-Stay*, levando a que a progressão horizontal perca algum significado pelo que deve ser suprimida.

O desenho de carreira proposto, que serve de base estrutural às recomendações supracitadas e que já foi discutido anteriormente no subcapítulo 5.3, encontra-se sumariado, de forma esquemática, na Figura 10.

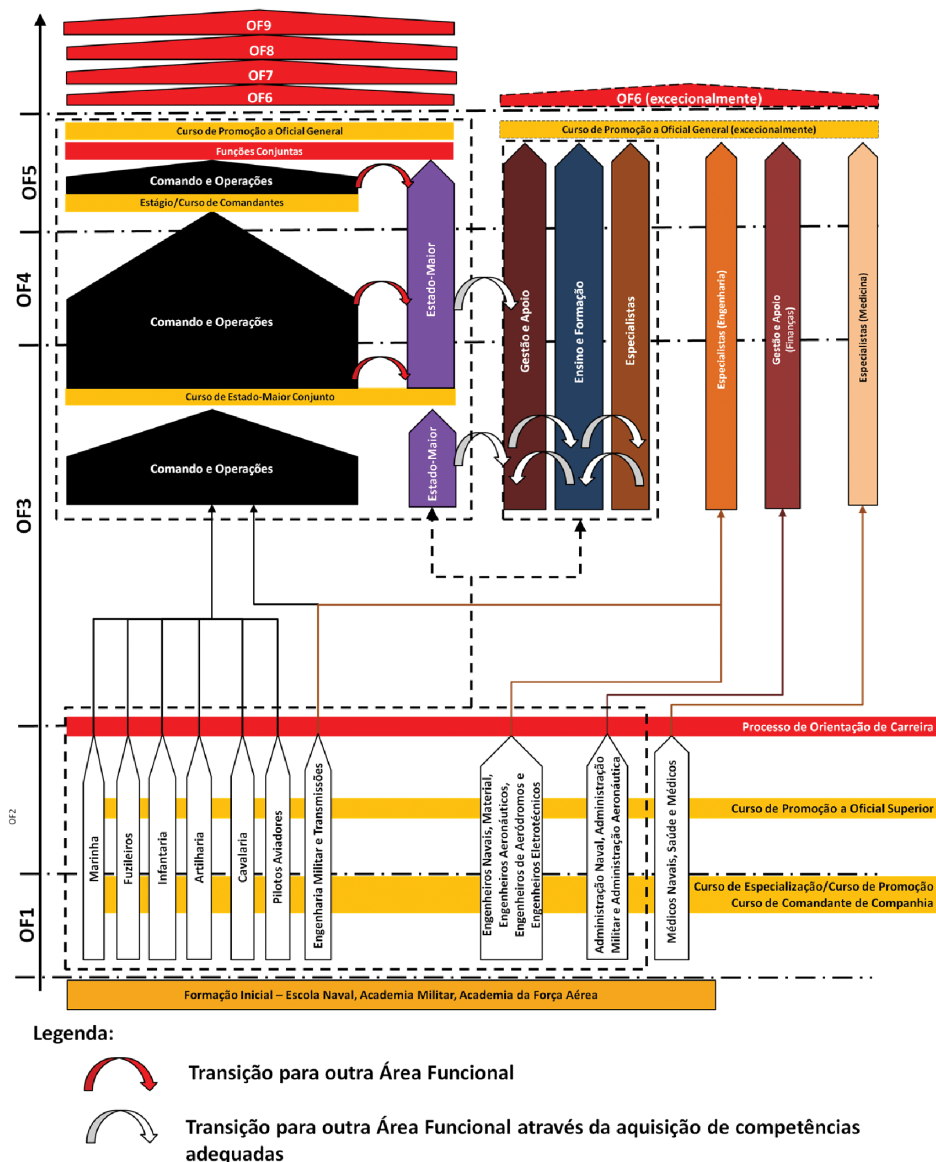


Figura 10 – Desenho de carreira proposto

A investigação apenas focou os oficiais dos QP sem prévia exigência de grau académico de ensino superior e que possam legalmente ascender a oficial general, focando-se assim, apenas alguns QE. Para além disso, não foi possível alargar, por razões de exiguidade temporal para a sua realização, a amostra de oficiais gerais para validação do modelo inicial. Assim sendo, considera-se que em futuras investigações devem ser incluídos os QE não analisados³⁹ e alargada a amostra de validação, incluindo não só oficiais gerais, mas também oficiais oriundos de todos os QE de forma a reforçar a representatividade. Também é importante desenvolver estudos semelhantes para as categorias de sargento e praça bem como analisar a possibilidade de entradas laterais em situações que exijam grande especificidade técnica.

Referências bibliográficas

- Alexandre, A., 2016. *Estruturação e gestão de carreiras em países amigos e aliados. Análise comparativa das mais recentes alterações em relação ao caso português*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General. IUM.
- Arthur, M.B., Hall, D.T. e Lawrence, B.S. eds., 2004. *Handbook of career theory*. Milton Keynes: Cambridge University Press.
- CM, 2013. *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma «Defesa 2020»*. (Resolução do Conselho de Ministros 26/2013 de 19 de abril), Lisboa: Diário da República.
- Department of Defense, 2017. *Career Fields and Profiles Search*. [em linha] Today's Military. Disponível em: <http://todaysmilitary.com/working/career-fields-and-profiles>, [Acedido em 19 Jan. 2017].
- Department of the Army, 2014. *Pamphlet 600-3: Commissioned Officer Professional Development and Career Management*. Washington: Department of the Army.
- Dubois, A. e Humfries, D., 2017. *Belgian Armed Forces Officers' Career*. Entrevistados por Paulo Ferreira [Por email]. Oeiras, 21 fevereiro 2017.
- Dutra, J., 2012. *Administração de Carreiras – Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Editora Atlas.
- État-Major des Armées, 2013. *Relative à la notation des officiers d'active et de réserve, des aspirants et officiers volontaires de l'armée de terre, de la marine, de l'armée de l'air, du service de santé des armées, du service des essences des armées et des chefs de musique* (Instruction N° 5491/DEF/EMA/RH/PRH du 6 mai 2013), Paris: Bulletin Officiel des Armées.
- Guerra, I., 2014. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. 5a ed. Cascais: Principia.

³⁹ Técnicos superiores navais, de pessoal e secretariado, de saúde, de exploração de transmissões, de manutenção de material e de transportes, navegadores, técnicos, polícia aérea e chefes de banda de música.

- Hall, D., 2002. *Careers in and out of Organizations*. Milton Keynes: Sage Publications.
- House of Representatives, 2011. *Armed Forces* (Title 10 of the United States Code, as amended through January 7, 2011), Washington: United States Government Publishing Office.
- Huntington, S., 1999. *O Choque das Civilizações e a Mudança na Ordem Mundial*. Lisboa: Gradiva.
- Jansen, T., 2017. *Dutch Armed Forces Officers' Career*. Entrevistado por Paulo Ferreira [Por email]. Oeiras, 15 janeiro 2017.
- Jefatura del Estado, 2007a. *De la carrera militar* (Ley 39/2007, de 19 de noviembre), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado, 2007b. *Estatuto Básico del Empleado Público* (Ley 7/2007, de 12 de abril), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Kapp, L., 2013. *Military Officer Personnel Management: Key Concepts and Statutory Provisions*. Congressional Research Service.
- LeMasters, G., 2017. *American Armed Forces Officers' Career*. Entrevistado por Paulo Ferreira [Presencialmente]. Lisboa, 27 fevereiro 2017.
- MDN, 2015. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei 90/2015 de 29 de maio), Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2016. *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas* (Portaria 301/2016 de 30 de novembro), Lisboa: Diário da República.
- Ministère de la Défense, 2007. *Loi fixant le statut des militaires du cadre actif des Forces armées* (Loi du 28 février 2007), Bruxelles: Sénat de Belgique.
- Ministère de la Défense, 2008a. *Portant statut particulier des corps des officiers de l'air, des officiers mécaniciens de l'air et des officiers des bases de l'air* (Décret no 2008-943 du 12 septembre 2008), Paris: Journal Officiel de la République Française.
- Ministère de la Défense, 2008b. *Portant statut particulier des corps des officiers de marine et des officiers spécialisés de la marine* (Décret no 2008-938 du 12 septembre 2008), Paris: Journal Officiel de la République Française.
- Ministère de la Défense, 2008c. *Portant statut particulier du corps des officiers des armes de l'armée de terre* (Décret no 2008-940, du 12 septembre 2008), Paris: Journal Officiel de la République Française.
- Ministère de la Défense, 2015. *Cursus de carrière des officier de la marine* (Note No 0-6100-2015/DEF/DPMM/PRH/NP, du 10 juillet 2015), Paris: Direction du Personnel Militaire de la Marine.
- Ministerio de Defensa, 2009a. *Por el que se aprueba el Reglamento de evaluaciones y ascensos en las Fuerzas Armadas y sobre el acceso a la condición de militar de carrera de militares de tropa y marinería* (Real Decreto 168/2009, de 13 de febrero), Madrid: Boletín Oficial del Estado.

- Ministerio de Defensa, 2009b. *Por la que se establece el tiempo mínimo de servicios y el de permanencia en determinado tipo de destinos necesarios para el ascenso* (Orden Ministerial 19/2009), de 24 de abril, Madrid: Boletín Oficial del Ministerio de Defensa.
- Ministerio de Defensa, 2010. *Por el que se aprueba el Reglamento de ingreso y promoción y de ordenación de la enseñanza de formación en las Fuerzas Armadas* (Real Decreto 35/2010, de 15 de enero), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Ministerio de Defensa, 2011. *Por el que se aprueba el Reglamento de destinos del personal militar profesional* (Real Decreto 456/2011, de 1 de abril), Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Moura, R., 2014. *Reestruturação de Carreira dos Oficiais dos Quadros Permanentes das Forças Armadas Portuguesas. Análise comparativa com Países Aliados e Amigos no âmbito da União Europeia e da Organização do Tratado do Atlântico Norte*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto. IESM.
- NATO, 2010. *NATO codes for grades of military personnel*. Brussels: NATO Standardization Agency.
- Poortman, M., 2017. *Dutch Armed Forces Officers' Career*. Entrevistado por Paulo Ferreira [Por email]. Oeiras, 3 março 2017.
- Presidente della Repubblica, 2010. *Codice dell'ordinamento militare* (Decreto Legislativo n.66, 15 marzo 2010), Roma: La Gazzetta Ufficiale.
- Presidente della Repubblica, 2016. *Disposizioni integrative e correttive ai decreti legislativi 28 gennaio 2014, n. 7 e 8, adottate ai sensi dell'articolo 1, comma 5, della legge 31 dicembre 2012, n. 244* (Decreto Legislativo n.91, 26 aprile 2016), Roma: La Gazzetta Ufficiale.
- Queffelec, C., 2017. *French Armed Forces Officers' Career*. Entrevistado por Paulo Ferreira [Presencialmente]. Lisboa, 27 fevereiro 2017.
- Rodrigues, V., 2015. *Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico*. Competências Nucleares. Cadernos do IESM. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Rosenbaum, J., 2004. Organization career systems and employee misperceptions. In: *Handbook of career theory*. Milton Keynes, pp.329–353.
- Santos, L., 2014. *Subsídio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício da Liderança no Contexto das Forças Armadas Portuguesas: Utilização de um «Projeto STAFS» para a configuração do constructo*. Cadernos do IESM. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Schein, E., 1978. *Career Dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Stasolla, A., 2017. *Officer's Career Design in Italy*. Entrevistado por Paulo Ferreira [Por email]. Oeiras, 15 janeiro 2017.

- Taube, B., 2017. *German Armed Forces Officers' Career*. Entrevistado por Paulo Ferreira [Presencialmente]. Lisboa, 01 março 2017.
- Thie, H. e Brown, R., 1994. *Future Career Management Systems for U.S. Military Officers*. Santa Monica: Rand.
- Veerman, L., 2017. *Dutch Armed Forces Officers' Career*. Entrevistado por Paulo Ferreira [Por email]. Oeiras, 02 fevereiro 2017.