

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

Ano lectivo 2009/2010



Trabalho de Investigação Individual

DOCUMENTO DE TRABALHO

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DE CURSO NO IESM, SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU
AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA MARINHA
PORTUGUESA / DO EXÉRCITO PORTUGUÊS / DA FORÇA AÉREA
PORTUGUESA.**

**AS CARREIRAS DOS OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS E A ARTICULAÇÃO COM O SISTEMA DE
FORMAÇÃO COMPLEMENTAR**

*Nuno Augusto Teixeira Pires da Silva
Coronel*



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A CARREIRA DOS OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS E A ARTICULAÇÃO COM O SISTEMA DE
FORMAÇÃO COMPLEMENTAR**

Coronel Nuno Augusto Teixeira Pires da Silva

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2009/2010

IESM em Lisboa, 09 de Abril de 2010



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A CARREIRA DOS OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS E A ARTICULAÇÃO COM O SISTEMA DE
FORMAÇÃO COMPLEMENTAR**

Coronel Nuno Augusto Teixeira Pires da Silva

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2009/2010

Orientador:

Coronel Tirocinado de Artilharia Luís Francisco Botelho Miguel

IESM em Lisboa, 09 de Abril de 2010



ÍNDICE

Índice	i
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Palavras-chave	v
Lista de abreviaturas	vi
1. Introdução	1
2. As Carreiras dos Oficiais das Forças Armadas	5
a. A Carreira militar.....	5
b. Caracterização da Carreira dos Oficiais das Forças Armadas	6
c. Análise do actual modelo de carreiras	7
(1) Pontos fortes.....	7
(2) Pontos fracos	7
(3) Ameaças	9
(4) Oportunidades	9
d. Potenciar pontos fortes, mitigar pontos fracos e ameaças e aproveitar oportunidades	9
(1) Alteração do modelo presente de carreiras	10
(2) Alteração ao presente regime de contrato	11
(3) Mecanismos de saída de carreiras e criação de carreiras horizontais	12
(4) O sistema de avaliação de mérito dos militares	14
(5) O sistema legislativo e regulatório vigente	17
(6) A gestão da mudança	20
e. Síntese conclusiva	21
3. A formação dos Oficiais das Forças Armadas	23
a. A importância da formação.....	23
b. A formação inicial	25
c. A formação complementar.....	28



RESUMO

O presente estudo tem por objecto as Carreiras dos Oficiais das Forças Armadas Portuguesas (FFAA) e a articulação com o Sistema de Formação Complementar.

Utilizando a metodologia hipotético dedutiva averiguou-se se as carreiras dos Oficiais das FFAA estão estruturadas de forma a promoverem o recrutamento e retenção dos melhores quadros e a promover a excelência do desempenho ao longo da carreira e se o Sistema de Formação complementar satisfaz as necessidades de adquirir e actualizar os conhecimentos e competências necessárias em sintonia com o desenvolvimento da carreira.

Através de uma análise bibliográfica e 24 entrevistas a entidades directamente envolvidas no processo de gestão das carreiras e do sistema de formação, assim como responsáveis da componente operacional e inspectiva verificou-se que tanto o modelo de carreira presente, o sistema de formação complementar e a articulação entre os dois, tem respondido de um modo satisfatório mas são passíveis de serem melhorados.

Concluiu-se que o presente modelo de carreiras dos Oficiais pode ser melhorado com a introdução de carreiras horizontais apoiado numa evolução do sistema de avaliação do mérito dos militares e acompanhado por uma simplificação em termos legislativos. Também o sistema de formação complementar das FFAA é passível de ser melhorado através de uma maior coordenação e integração dos sistemas dos Ramos e da introdução de conceitos recentes como o de b-learning, com vista a melhorar a sua qualidade e diminuir os efeitos menos positivos de manterem entre 5 e 10% dos efectivos permanentemente em formação.

O estudo termina com a apresentação, em apêndice, de um esboço parcial de modelo de carreira e formação complementar para o Oficial do Quadro Permanente, adaptado ao Exército.



ABSTRACT

The following study has as main point the Officers Career on the Portuguese Armed Forces and its relation with Complementary Training System.

Using a hypothetical deductive method, was studied if the officer's career on the Armed Forces is structured in a way that promotes the recruitment, the retention of the best officers and the incentive of reaching excellence along their career. It was also studied if it satisfies the need of acquiring and updating the knowledge and necessary proficiency to develop his career.

Resorting to a bibliographic analysis and 24 interviews with entities directly involved in the management process of the careers and the training system and, also, entities responsible for the operational and inspection activities, it was verified that the relation of both the model of the present career and the complementary training system have been answering in a satisfactory way but leave room for improvement.

It was concluded that the present officer's career model can be improved with the insertion of horizontal careers supported with the evolution of the evaluation system for the merit of troops. It should also be followed by a simplification of legislative terms. The complementary training system of the Armed Forces can be better by having an improved coordination and integration with the Armed Forces Branches. It can be enhanced by the introduction of recent concepts like b-learning t, in order to increase the quality and diminish the poor effects of keeping 5 to 10% of the officers that are permanently in training.

The study ends with a presentation of a partial sketch of the career model and the complementary training for the Army Officers (in appendix).



PALAVRAS-CHAVE

Carreira Horizontal
Carreira Vertical
Forças Armadas portuguesas
Formação complementar
Modelo de Carreira dos oficiais
Processo de Bolonha

KEY WORD

Bologna Process
Career Model
Complementary Training
Horizontal Career
Portuguese Armed Forces
Vertical Career



LISTA DE ABREVIATURAS

ITEN – Primeiro-Tenente
AFA – Academia da Força Aérea
ALM – Almirante
AM – Academia Militar
art. – Artigo
CAP – Capitão
CBC – Curso Básico de Comando
CCNG – Curso Complementar Naval de Guerra
CEM – Curso de Estado Maior
CEMC – Curso de Estado Maior Conjunto
CFR – Capitão-de-Fragata
CISDI – Centro de Investigação de Segurança e Defesa do IESM
CMG – Capitão-de-mar-e-Guerra
COR – Coronel
CPC – Curso de Promoção a Capitão
CPOG – Curso de Promoção a Oficial General
CPOS – Curso de Promoção a Oficial Superior
CTEN – Capitão Tenente
ECTS - *European Credit Transfer and accumulation System*
EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EN – Escola Naval
ESPM – Ensino Superior Público Militar
EX - Exército
FFAA - Forças Armadas
FAP – Força Aérea Portuguesa
GEN – General
H – Hipótese
IESM – Instituto de Estudos Superiores Militares
IM – Instituição Militar
MAJ – Major
MAR – Marinha



OCAD – Órgãos Centrais de Administração e Direcção

OCS – Órgãos de Comunicação Social

QD – Questão Derivada

QE – Quadros Especiais

QP – Quadro Permanente

RAM – Regulamento de Avaliação dos Militares da Marinha

RAMME – Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército

REAMMFA – Regulamento de Avaliação dos Militares da Força Aérea

RC – Regime de Contrato

RH – Recursos Humanos

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública

TCOR – Tenente-Coronel

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TII – Trabalho de Investigação Individual

UEO – Unidades Estabelecimentos e Órgãos



“O único homem que nunca comete erros é aquele que nunca faz coisa alguma.”

Franklin D. Roosevelt

1. Introdução

Na vasta bibliografia existente sobre gestão é praticamente impossível encontrar documentos que não refiram os Recursos Humanos (RH) de uma organização como uma das suas maiores preocupações, em todas as fases do seu processamento geral: recrutamento, manutenção, desenvolvimento e substituição. Esta preocupação é transversal a todos os tipos de organizações, independentemente do fim a que se destinam (comercial, industrial ou prestação de serviços), da sua génese ter por objectivo o lucro ou o interesse público, da sua índole ser privada ou pública. Assim, neste particular, as Forças Armadas (FFAA) de qualquer país do mundo, e em particular as FFAA portuguesas não são, nem poderiam ser, uma excepção.

Sem pretender entrar no nível do intangível, pode dizer-se que, no caso das FFAA, da qualidade e motivação dos seus RH não dependem apenas valores materiais tais como ter lucro ou prejuízo, prestação de melhor ou pior serviço ou produção em maior ou menor quantidade de um bem, poderá, isso sim, ter uma significância bem mais poderosa como seja o factor diferenciador entre o sucesso e o insucesso, o sacrifício inútil de vidas humanas, ou, em última análise a humilhação e o desaparecimento de um País como sujeito do Direito Internacional.

Este estudo não visa, no entanto, a investigação dos RH das FFAA portuguesas na sua generalidade mas reporta-se sim à categoria dos Oficiais, e mais especificamente *às suas carreiras em articulação com a sua formação complementar*. Mais uma vez a literatura disponível é unânime em relevar da necessidade de conservar os quadros motivados proporcionando-lhe novos desafios, normalmente implicando responsabilidades crescentes, ao mesmo tempo que lhes é proporcionada formação que permita fazer face a esses novos reptos adquirindo, mantendo ou actualizando competências, com vista a atingir ou a prosseguir um desempenho de excelência.

O enunciado do tema apresenta de imediato duas áreas que, obrigatoriamente, terão de ser objecto de estudo: as Carreiras dos Oficiais das FFAA portuguesas e o Sistema de Formação Complementar (em articulação com aquelas).

Tomando como referência o Despacho nº63/MDN/2006, de 09 de Maio, que determina a execução de um estudo sobre as carreiras nas FFAA, verifica-se a existência



de múltiplas dimensões directamente relacionadas com esta problemática, de que se salientam: políticas de gestão de carreiras e respectivo percurso profissional, necessidades funcionais (quadros de pessoal), desenho dos cargos e funções, formação e qualificação, sistemas de avaliação, mobilidade e sistemas retributivos e de apoio social.

Tendo em consideração que a abordagem terá de ser, obrigatoriamente, transversal aos três Ramos das FFAA e com as limitações impostas para este tipo de Trabalho, o estudo centra-se nas políticas de gestão de carreiras e na formação e qualificação. Não obstante, efectuaremos referências, ainda que breves, a outras dimensões, tais como, o sistema retributivo, a mobilidade e o sistema de avaliação.

Dada a invulgar abrangência do objecto de estudo, com a finalidade de delimitar o trabalho, passa-se a explicitar algumas das muitas dimensões que não irão ser abordadas: as carreiras dos Quadros Especiais (QE), para cujo ingresso é necessária formação académica ao nível de bacharelato,¹ correntemente designados por Oficiais Técnicos (parágrafos 5 e 6 do Artigo 129º do EMFAR); as carreiras dos QE das áreas de saúde (Artigo 166º do EMFAR); comparar os modelos e sistemas em vigor nas FFAA portuguesas com os existentes em outros países; a formulação de novos modelos *completos* de Carreiras, Formação ou formas de articulação entre eles.

No que se refere ao âmbito temporal, tendo presente que estão em desenvolvimento diversas iniciativas com vista a alterar o modelo de Carreiras e aperfeiçoar o Sistema de Formação, ter-se-á em consideração a situação existente e os últimos desenvolvimentos verificados até 31 de Janeiro de 2010.

O leitor poderá, em alguma parte do texto, sentir uma abstenção em apresentar todos os factos com o pormenor desejável, isso decorre da opção assumida, por se considerarem esses factos do conhecimento generalizado no seio da Instituição Militar (IM) e de limitações de espaço impostas para desenvolver este trabalho.

Tendo presente o objecto de estudo e a delimitação atrás referida, a presente investigação tem como objectivo principal **as Carreiras dos Oficiais das Forças Armadas e a articulação com o Sistema de Formação Complementar**.

Para isso, e em primeiro lugar, averiguaremos da adequabilidade do presente modelo de Carreiras para garantir que a IM consegue atrair (recrutar) e manter os melhores RH.

¹ Tal designação não tem correspondência no processo de Bolonha, não estando ainda definido qual o grau de ensino exigido dentro deste novo paradigma.



Seguidamente, tendo em consideração a formação base exigida antes do ingresso nos quadros de Oficiais, investigaremos, a nível qualitativo e quantitativo, a adequabilidade da formação complementar ministrada ao longo da Carreira.

Por último, verificaremos o nível de satisfação da organização com a adequabilidade da Formação Complementar, nos seus aspectos quantitativos e qualitativos.

Face ao objectivo da investigação e à delimitação do objecto de estudo formulou-se a seguinte questão central: ***O Sistema de Formação Complementar está articulado com as carreiras dos Oficiais das Forças Armadas nacionais?***

Desta questão central relevam as seguintes questões derivadas (QD):

QD 1: *As carreiras dos Oficiais das Forças Armadas estão estruturadas de forma a promoverem o recrutamento e retenção dos melhores quadros e a promover a excelência do desempenho ao longo da carreira?*

QD 2: *A formação base requerida e ministrada aos oficiais das FFAA é adequada para permitir o início de carreira e servir de alicerce para o seu desenvolvimento?*

QD 3: *O Sistema de Formação complementar satisfaz as necessidades de adquirir e actualizar os conhecimentos e competências necessárias ao desenvolvimento da carreira?*

QD 4: *De que forma o novo paradigma de Bolonha está e vai continuar a afectar todo o sistema de formação e, em particular, o sistema de Formação Complementar?*

Para tentar responder a estas questões levantaram-se as seguintes hipóteses (H), que se procurarão validar no decurso do processo de investigação:

H 1: *As carreiras dos Oficiais das FFAA, apresentam algumas deficiências que não favorecem o recrutamento, motivação e retenção dos melhores quadros.*

H 2: *Embora com carácter muito diverso, dependendo do Ramo das FFAA e do QE a que se destina, a formação base requerida aos Oficiais é adequada ao início da carreira e a servir de alicerce ao desenvolvimento da mesma.*

H 3: *O Sistema de Formação Complementar é de um modo geral muito completo e, com pequenos ajustes, satisfaz plenamente as necessidades de aquisição e actualização de conhecimentos e competências necessárias ao desenvolvimento da carreira.*

H 4: *O Processo de Bolonha não está a afectar de um modo substancial os fundamentos da formação base e complementar dos Oficiais, podendo vir a facilitar a mobilidade dos RH dentro dos vários Ramos, entre os vários Ramos e até entre as FFAA e a sociedade civil.*



O presente trabalho foi desenvolvido de acordo com a Metodologia de Investigação Científica, em vigor no IESM, nos termos do disposto na Norma de Execução Permanente n.º 218, seguindo o método hipotético-dedutivo, com recurso à pesquisa documental e bibliográfica, complementada com entrevistas a 24 individualidades com conhecimentos no âmbito da matéria em estudo. As entrevistas de carácter exploratório e semi-dirigidas (Quivy & Campenhoudt, 2008: 191) foram feitas em duas fases:

- Ao nível de Divisão do Estado-Maior dos Ramos e Direcção de Ensino das Academias, Escolas e IESM, de âmbito exploratório, para obter um conhecimento suficiente da temática e poder fazer uma primeira avaliação da situação presente;
- Ao nível dos Comandos Funcionais e órgãos inspectivos dos Ramos, tentando, não apenas aprofundar a temática, mas obter dados substantivos (observação indirecta) do sentir dos principais responsáveis dos Ramos sobre a forma como está articulado o Sistema de Formação com o presente modelo de Carreiras dos Oficiais.

Com vista a verificar da efectiva articulação entre as carreiras dos Oficiais das Forças Armadas e o sistema de formação complementar, recolheu-se ainda informação preexistente (Quivy & Campenhoudt, 2008: 201) através do acesso à base de dados das entidades responsáveis pela actividade inspectiva de cada um dos Ramos.

Este estudo, após a presente introdução, está constituído em dois capítulos e termina com uma conclusão. No segundo capítulo caracterizam-se as Carreiras dos Oficiais dos três Ramos das FFAA, considerando o percurso profissional expectável e fazendo referências relevantes relativamente à avaliação, sistema retributivo e mobilidade. No terceiro capítulo investiga-se a adequabilidade do presente Sistema de Formação Inicial exigida antes do ingresso nas fileiras ou ministrada logo após (formação base), com vista a alicerçar o presente modelo das carreiras dos oficiais. Neste capítulo, também é analisado o Sistema de Formação Complementar, considerando o impacto que o Processo de Bolonha está a ter na Formação Base, ministrada aos Oficiais, antes de ingressarem nos respectivos quadros, atendendo às adaptações que, previsivelmente, o Sistema de Formação Complementar vai adoptar. No último capítulo apresentam-se as conclusões da investigação e fazem-se as recomendações que se consideram mais pertinentes.



“Proteger profissionais com desempenho abaixo do esperado tem sempre repercussões negativas. O pior é que proteger pessoas com fraco desempenho acabará por magoá-las.” Jack Welch (2005)

2. As Carreiras dos Oficiais das Forças Armadas Portuguesas

a. A Carreira militar

A IM tem características específicas, algumas das quais resultam directamente da principal finalidade com que foi criada, dos seus deveres e, ainda, da natureza das acções que pode ter de tomar.

Quando uma instituição é constituída como última garantia da salvaguarda do Estado não pode correr o risco de claudicar, pois isso implicaria provavelmente o desaparecimento desse Estado como actor soberano na cena internacional. Por isso, parece razoável que a sua estruturação deva ser extraordinariamente robusta, podendo, no limite, apresentar redundâncias, sendo natural considerar, se analisadas puramente do ponto de vista da sociedade civil, que quaisquer alterações sejam feitas de um modo extremamente conservador. Por outro lado, a instituição pode ter de exigir o sacrifício da própria vida aos seus agentes, o que, tendo em conta o instinto básico de sobrevivência inerente a todo o ser humano, exige deste mecanismos de disciplina extremamente fortes e robustos.

Não é pois surpreendente que a actual versão do Estatuto dos Militares das FFAA (EMFAR) no seu artigo (art.) 27º, apresente a carreira militar como “...um 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.” Quando se refere um conjunto hierarquizado de postos, aponta-se para um modelo muito estruturado de tipo vertical, que na categoria de Oficiais disponibiliza nove postos efectivos, havendo ainda a possibilidade de, no caso de cargos internacionais, existir a graduação no posto de Comodoro ou Brigadeiro General (art. 129º do EMFAR). Este conceito de carreira vertical, com alguns ajustamentos próprios do evoluir dos tempos, tem vigorado com sucesso desde há dezenas de anos, vindo a ser reforçado no século passado, quando se verificou a possibilidade e a necessidade de formação de FFAA de efectivos cada vez maiores.

Parece, no entanto, que este é um excelente momento para questionar modelos de sucesso do passado, mesmo que recente, analisar a sua actualidade e perspectivar a sua adequabilidade. Entre os factores que podem contribuir para este desiderato destacam-se o desenvolvimento tecnológico, a alteração na percepção de ameaça, a necessidade de



umentar a eficiência e a eficácia da força, e a omnipresente pressão de redução de custos.

b. Caracterização da Carreira dos Oficiais das Forças Armadas

O actual modelo de carreira para os Oficiais das FFAA transcorre das disposições do EMFAR, DL 236/99, de 25 de Junho e alterações posteriores, detalhando o modelo de carreira em vigor, nomeadamente, nas seguintes dimensões: as formas de ingresso na categoria de Oficiais (art. 129); a formação inicial e complementar (art. 71 a 77, 117, 129, 195 a 198, 218, 222, 231 a 233, 245, 258 e 259); os postos associados à categoria de Oficiais (art. 129 e 221); as formas e as modalidades de promoção (art. 49, 52 e 183 a 189); os requisitos e as condições para a promoção ao posto imediato (art. 55, 56, 60 e 227); a avaliação do mérito (art. 81 a 83, 85, 200 e 201); a aptidão física e psíquica (art. 90); as condições de transferência de quadro especial (art. 169); os tempos mínimos de permanência nas fileiras e em cada posto (art. 170 e 217); o tempo máximo na permanência nos postos de topo de carreira (art. 154); os limites de idade para a permanência na situação do activo (art. 153); as condições de abate ao Quadro Permanente (QP) (art. 170).

Salientam-se algumas das características específicas do modelo, que consideramos essenciais para a investigação que nos propusemos desenvolver:

O ingresso na categoria de oficiais do QP assenta, estatutariamente, em dois patamares de formação de base – licenciatura e bacharelato –, que se regem, no acto do concurso, pelos critérios de acesso ao ensino superior público, acrescidos de pré-requisitos específicos para as diferentes áreas de concurso. Este ingresso ocorre por três vias distintas: habilitação com licenciatura nas Academias ou Escola Naval, por concurso; entre licenciados, complementado com curso ou estágio de formação técnico-militar adequado a cada Ramo; e habilitados com bacharelato, obtido nas escolas politécnicas militares.

Ao longo da carreira, estão previstas diversas acções de formação, algumas obrigatórias, como condição especial de promoção, nomeadamente ao posto de Capitão (no caso do EX e FAP), Capitão-Tenente (CTEN) / Major (MAJ) e Oficial General.

Os Oficiais das FFAA encontram-se distribuídos por diversos Quadros Especiais (QE), designando-se por Classes, Armas e Serviços e Especialidades, respectivamente na Marinha, Exército e Força Aérea.

Existem 54 QE com características distintas, a saber:

- Sete QE que podem dar acesso ao posto máximo de Almirante/General (ALM/GEN)



(um na Marinha (MAR), cinco no Exército (EX) e um na Força Aérea (FAP));

- 15 QE que podem dar acesso ao posto máximo de Contra Almirante/ Major General (CALM/MGEN) (quatro na MAR, quatro no EX e sete na FAP);
- 28 QE que podem dar acesso ao posto de Capitão-de-mar-e-guerra/Coronel (CMG/COR) (três na MAR, dez no EX e 15 na FAP);
- Três QE que podem dar acesso ao posto máximo de Capitão-de-fragata/Tenente-Coronel (CFR/TCOR) (um em cada um dos Ramos).

O último QE deve-se a uma especificidade do EX: ao contrário dos restantes Ramos, em que em cada um dos QE enunciados está definido o posto máximo a que pode dar acesso, seja ou não Oficial General, o Exército considera o Corpo de Oficiais Gerais como um QE específico, a que apenas têm acesso os efectivos pertencentes aos primeiros 9 QE referidos atrás, i.e., apesar de referirem como posto máximo General ou Major-general quando um oficial é promovido a oficial general muda para o QE do Corpo de Oficiais Gerais.

Finalmente registamos ainda que as normas vertidas no EMFAR são ainda detalhadas em regulamentos internos a cada um dos Ramos.

b. Análise do actual modelo de carreiras

Decorrente dos conhecimentos resultantes da análise da legislação e bibliografia consultadas e das entrevistas realizadas, consideram-se como pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades do corrente modelo de carreiras, os seguintes:

(1) Pontos fortes

Estando em vigor, sem variações significativas, há dezenas de anos, a generalidade dos Oficiais está confortável e até se identifica com o actual modelo;

É um modelo simples (exclusivamente de carreiras verticais) e que permite a promoção do máximo de oficiais aos postos mais elevados da hierarquia;

Estando legislado ao pormenor (veja-se o detalhe normativo do EMFAR em vigor, referido no ponto acima), transmite uma ideia de grande transparência e objectividade;

O modelo de formação é generalista pelo que, em teoria, todos os Oficiais estão habilitados para desempenhar a quase totalidade das funções inerentes ao seu posto, permitindo uma flexibilidade acrescida aos órgãos de gestão.

(2) Pontos fracos

O detalhe normativo do actual sistema, ao determinar as doze dimensões indicadas



em (2.b.), retira uma parte significativa da flexibilidade necessária aos órgãos de gestão, de forma a permitir colocar, no momento oportuno, o militar certo no cargo correcto;

É um modelo rígido também para os próprios Oficiais que, estando desenvolvido para dar iguais condições para que todos cheguem ao topo da carreira do respectivo quadro especial, não permite opções que passem, por exemplo, por uma menor mobilidade geográfica;

É generalista uma vez que está desenhado para se fazer uma gestão por postos e não por competências, dificultando o desenvolvimento de especialistas e o aprofundar de conhecimentos. Sendo a grande maioria dos cursos de promoção comuns a todos os Oficiais, implica que todos eles estão habilitados a desempenhar a totalidade dos cargos correspondentes ao seu posto;

Para evitar o congestionamento sistemático das carreiras nos postos de Oficial Superior, não permite uma alimentação satisfatória dos postos de Oficial subalterno e, no caso do EX e FAP, do posto de capitão, principalmente quando conjugado com o regime de contrato (RC) em vigor, que não consente que estes cheguem ao posto de 1º Tenente/Capitão (1TEN/CAP);

Os regulamentos de avaliação do mérito, que estão presentemente em vigor nos Ramos, denotam algumas vulnerabilidades: Se por um lado valorizam, de uma forma superlativa, várias dimensões, nomeadamente a formação e a antiguidade, diminuindo o valor relativo da que mais importa para a organização – a avaliação do desempenho (caso do EX) –, ou não atribuindo qualquer valoração das dimensões a analisar, por outro lado providencia a máxima flexibilidade aos Conselhos das Classes, Armas, Especialidades e Grupos de especialidades e aos responsáveis dos Ramos, à custa, quiçá, de uma diminuição da transparência do sistema (MAR e FAP);

Mantendo a quase totalidade dos efectivos com possibilidades e expectativas de chegar ao posto mais alto da carreira, manifesta dificuldade em diferenciar os mais aptos e capazes, dos que já atingiram o denominado *Princípio de Peter*², revelando dificuldades de retenção de militares altamente competentes e qualificados em postos mais baixos;

A capacidade de diferenciar os elementos com maior potencial também é dificultada pelo facto de apenas as promoções a CTEN/MAJ, CMG/COR, e Oficial

² Formulado pelo Professor Universitário Laurence Peter (1919-1990), no livro editado em 1969, precisamente com o nome de “Princípio de Peter”, que pode ser assim enunciado: “Num sistema hierárquico, todo o funcionário tende a ser promovido até ao seu nível de incompetência.”



General serem por escolha;

Sendo um modelo vertical rígido, tem dificuldade em absorver alterações do contexto, propiciando a existência de congestionamento de carreiras pontuais mas consecutivas, causando frequente insatisfação entre o universo abrangido.

(3) Ameaças

Sendo um modelo em vigor desde há muito tempo, comporta expectativas por parte dos Oficiais, como por exemplo o atingir do posto de CMG/COR pelos Oficiais oriundos das Academias ou Escola Naval, que dificilmente será possível manter num horizonte de médio e longo prazo;

A exigência crescente de diminuir a despesa pública, de fazer com que as estruturas públicas de todas as organizações e organismos do Estado sejam menos pesadas, com cada vez menos dirigentes, fazem crescer a pressão sobre o presente modelo, dado que uma diminuição dos postos superiores aumenta a frustração dos efectivos face às expectativas anteriores.

(4) Oportunidades

A pressão externa (tutela) e interna (frustração nas expectativas alimentadas ao longo dos tempos) sobre o actual modelo, proporciona a possibilidade de implementar novos conceitos e arquétipos, reduzindo a dimensão da natural reacção à mudança;

O alinhamento do sistema educativo com os critérios de Bolonha, já praticamente concluída no que à formação inicial diz respeito, pode potenciar a mobilidade funcional dentro da própria organização e até com o contexto envolvente (a tratar no capítulo seguinte).

d. Potenciar pontos fortes, mitigar pontos fracos e ameaças e aproveitar oportunidades

Não obstante o actual modelo de carreiras ter vindo a servir satisfatoriamente a instituição, da análise feita no ponto anterior resulta existir margem de manobra para melhorar o presente conceito, com medidas de uma profundidade variável que podem implicar alterações, designadamente:

- Na forma como o modelo está a ser gerido nos Ramos;
- No EMFAR e outra legislação e regulamentação a nível das FFAA e dos Ramos;
- Ou até que apontem para um conceito substancialmente diferente do actual modelo.

Como atrás foi referido, o presente modelo de carreiras encontra-se sob pressão externa, promovida pela crescente constrição orçamental, pelo constante enfoque da tutela



no *ratio* entre quadros superiores e efectivos totais e pela visibilidade transmitida constantemente através dos Órgãos de Comunicação Social (OCS) de qualquer disfunção detectada, por menor que seja.

Por outro lado, existe a pressão interna por parte dos efectivos da organização, que desejariam poder atingir os postos mais elevados, com um nível de diferenciação razoável, distinguindo os mais capazes, mas, sobretudo, permitindo que uma parte significativa, senão a totalidade, chegue ao posto de CMG ou COR, com vista a manter um bom nível de satisfação na maioria dos Oficiais.

A pressão externa e interna sobre este ou qualquer outro modelo de carreira, embora com diferenciada intensidade, sempre existiu e vai continuar a existir. Não será assim expectável encontrar e implementar medidas que permitam que o modelo de carreiras atinja um equilíbrio perfeito. O objectivo último deve ser que o modelo possibilite o recrutamento e retenção dos melhores quadros, e promova a excelência do desempenho ao longo da carreira.

Dada a previsível continuação da pressão externa, será prudente analisar as dimensões do modelo que podem ser alteradas de forma a melhor poder gerir a pressão intrínseca à própria organização, embora, na maior parte dos casos, necessite do sancionamento da tutela.

(1) Alteração do modelo presente de carreira

O presente modelo de carreira, como se referiu atrás, pode ser considerado exclusivamente vertical pois para além de abranger um conjunto substancial de postos hierarquicamente ordenados, é apoiado por legislação conexas como o recente Regime Remuneratório (DL 296/2009), onde não se prevê, entre os oficiais, qualquer posição remuneratória que permita a um Oficial de determinado posto, auferir uma remuneração de nível superior à de um outro com posto superior (excepção feita a militares que auferem diferentes suplementos remuneratórios).

Este facto tem diversas implicações para a organização, das quais salientamos:

Existe uma associação directa, por parte dos efectivos, entre promoção e aumento salarial: o acesso a postos mais elevados é vista como única maneira de auferir uma melhor remuneração, que, não poucas vezes e principalmente em meios mais cosmopolitas, ultrapassa em importância o aumento de prestígio inerente a uma maior graduação.

A organização, na tentativa de manter a motivação dos Oficiais, aposta, por um lado, em reduzir ao imprescindível, o ingresso nos QE, provocando carência de quadros,



principalmente nos postos de 1TEN/CAP e, por outro lado, tenta manter o máximo possível de postos elevados.

Com a proliferação de postos elevados, alguns deles representando diminuto ou até inexistente aumento de autoridade e responsabilidade, estes perdem relevância e prestígio interna e externamente, diminuindo a possibilidade de se constituírem como um incentivo para reter na organização os mais capazes.

Alguns Oficiais, dada a inexistência de alternativas, são obrigados a passar de excelentes técnicos para maus Comandantes, Directores ou Chefes, perdendo os próprios e a organização com esse facto.

Acresce ainda que, salvo em QE específicos, mesmo considerando uma alimentação reduzida dos quadros tendo em vista a necessidade de CTEN/MAJ, a atrição nos efectivos desde o seu ingresso até ao final da Carreira, dificilmente será suficiente para manter as actuais expectativas de carreira e, simultaneamente, ter uma estrutura em que os postos mais elevados tenham a autoridade, responsabilidade e consequente prestígio que os torne inquestionáveis, tanto internamente como para a tutela e opinião pública

Para obstar a estes efeitos e factos, que se reputam de negativos, parece-nos evidente haver uma necessidade de alterar o modelo vigente.

(2) Alteração ao presente regime de contrato

Como referido anteriormente, para permitir aos Oficiais do QP a possibilidade de chegarem a um posto elevado, é condição que o recrutamento tenha em conta as necessidades de substituição de Oficiais Superiores o que origina, principalmente no EX e FAP, uma falta sistemática e comprometedora de Oficiais Subalternos e Capitães.

O presente Regime de Contrato (RC), como instrumento de obtenção de Oficiais Subalternos e Capitães, mostra-se insatisfatório para suprir aquelas necessidades, nomeadamente em algumas especialidades da FAP³. O RC para além de não permitir rentabilizar a formação que obrigatoriamente tem de ser ministrada, não permite de todo colmatar a falta de Capitães. O previsto mas não regulamentado Regime de Contrato de Longa Duração ou Regime de Contrato Especial, permitindo que a permanência nas fileiras se prolongue entre 12 e 18 anos pode vir a ser uma das soluções. Esta solução, no entanto, é vista com algumas reticências pelo EX⁴, face a experiências anteriores com

³ Conforme referido pelo MGEN Cabral na entrevista semi-dirigida de 20Out09, principalmente para a especialidade de Pilotos.

⁴ Conforme mencionado pelo MGEN Rodrigues em entrevista semi-dirigida concedida em 26Out09.



alguma similitude, ainda no tempo da Guerra nas ex-Províncias Ultramarinas. Apesar de as circunstâncias serem substancialmente diferentes, parecem subsistir dúvidas de que as vantagens de ter Capitães do RC suplantem os problemas que daí podem advir.

(3) Mecanismos de saída das fileiras e criação de carreiras horizontais

Para diminuir o número de efectivos com “necessidade” de chegar aos mais altos postos, pode-se optar, entre outros, por aumentar os mecanismos de saída, propiciando mais condições para a inserção na sociedade civil ou, em alternativa, por criar carreiras horizontais a nível intermédio (CFR/TCOR), que providenciasse uma alternativa à presente necessidade de progressão vertical.

Apesar da primeira solução estar mais de acordo com o paradigma actual de carreiras verticais, julga-se que, para além dessa possibilidade já existir, ela comporta sempre elevados riscos de poder vir a ser aproveitada para “descapitalizar” a organização de elementos válidos. É por vezes o que acontece presentemente, e certamente continuará a acontecer no futuro, para os efectivos que percebem não ser reconhecido o seu real valor na organização, ou encontram condições mais vantajosas na sociedade civil. Relativamente à possibilidade de efectivos das FFAA transitarem para a Administração Pública, não é possível deixar de antever sérias reservas por parte da tutela pois esta situação iria interferir com as carreiras dos corpos para onde fosse permitido transitarem os Oficiais.

A segunda solução permitiria a especialização em áreas funcionais (ensino, informações, operações, recursos humanos, financeiros e materiais, etc.), ou a continuação em funções puramente técnicas (médicos, pilotos, juristas, engenheiros, etc.). Para ter validade exigiria, entre outras alterações, que a filosofia que vem sendo seguida quanto ao sistema remuneratório, fosse alterada, com vista a permitir que um Oficial num determinado posto, ao fim de um período determinado, pudesse ter uma posição remuneratória mais elevada do que um outro militar acabado de promover a um posto superior. Parece razoável⁵ que apaixonados pela pilotagem, pela medicina ou pela mecânica e electrónica, estejam dispostos e se sintam mais realizados em manter-se focados na sua área de interesse, trocando o prestígio inerente a um posto mais elevado por uma maior realização pessoal, sem a burocracia, constantes deslocamentos geográficos e responsabilidades de funções de comando, desde que o sistema remuneratório não tivesse

⁵ Tese reforçada pelas palavras do Sr. Professor Caeiro em conferência realizada ao CPOG em 2 de Dezembro de 2009.



um desnível tal que colocasse em causa o seu legítimo anseio de bem-estar, bem como o da sua família.

Mas, pode-se perguntar, como é que a organização poderia garantir que os elementos que optassem ou fossem levados a optar, por uma carreira horizontal se mantinham eficientes e motivados? A principal motivação advém, normalmente, dos projectos em que estão envolvidos, mas, por ser um factor imprevisível, haveria que contar com a avaliação para garantir uma elevada proficiência e empenhamento. A passagem de posição remuneratória teria de deixar de ser automática, de acordo com os anos de serviço, para acontecer apenas nos casos em que fossem satisfeitos determinados níveis de desempenho, aliás como já acontece na função pública (art. 47 da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro).

Relativamente à promoção da diferenciação positiva de algumas funções, no âmbito do suplemento de condição militar e de suplementos conferidos em virtude de especial responsabilidade, penosidade, risco e desgaste permanente, julgamos que foi dado um passo importante com o recente regime remuneratório aplicável aos militares (DL n.º 296/2009, de 14 de Outubro), prevendo um abono por despesas de representação para algumas funções previstas na lei, mas julgamos haver vantagens em, complementarmente, indexar uma pequena parte do vencimento à qualidade de desempenho, como aliás iremos analisar em mais detalhe no parágrafo seguinte.

Com a criação de carreiras horizontais deve ser tida especial atenção à manutenção das carreiras verticais que continuarão a dar acesso aos mais elevados postos da carreira. O posicionamento naquele tipo de carreira não deve implicar por si um “passe” que garanta o atingir dos postos mais elevados, devendo ser mantida permanentemente aberta a possibilidade de, caso deixem de demonstrar as competências necessárias para tal, possam e devam transitar para uma carreira de tipo horizontal.⁶

Independentemente de a opção por carreiras horizontais vir ou não a existir no futuro, parece razoável que a progressão, em qualquer carreira vertical, seja feita por escolha, com vista a, desde o início, distinguir os mais aptos, incentivando todos a terem um melhor desempenho e, sobretudo, a manter motivados e assim reter na organização os mais capazes e competentes. A promoção com base no mérito relativo revela-se muito

⁶ A Portugal Telecom abandonou recentemente a existência de um programa de gestão de talentos de elevado potencial dado que tal correspondia a uma espécie de carimbo, difícil de retirar, por menos competentes que se revelassem os colaboradores (Conferência de Zeinal Bava realizada no âmbito do CPOG em 12Jan10).



mais motivadora e competitiva, constituindo uma causa extra para atingir desempenhos de excelência (Welch, 2005: 39 a 59).

Tanto no que diz respeito à possibilidade de todas as promoções serem feitas por escolha ou na indexação de uma pequena parte do vencimento à qualidade do desempenho, existe o imperativo de aperfeiçoar uma ferramenta, já em uso nas FFAA há muito tempo: a avaliação do desempenho e do mérito dos militares.

(4) O sistema de avaliação do mérito dos militares

Como estabelece o título VII, capítulo I do EMFAR o sistema de avaliação do mérito dos militares é uma das ferramentas mais relevantes para permitir não apenas seleccionar os mais aptos, mas também “*Incentivar o cumprimento dos deveres militares e o aperfeiçoamento técnico militar.*” (EMFAR, art. 82.º e)).

Numa breve análise dos regulamentos de avaliação dos vários Ramos, verificam-se diferenças bastantes significativas no conteúdo que, tendo alguma relevância no contexto actual de maior número de missões conjuntas, não consideramos tão importante como a forma como são, ou poderiam ser aplicados.

No sistema de avaliação dos militares, os três regulamentos dos Ramos apontam para a valorização de outros elementos para além da avaliação do mérito do desempenho, no entanto, apenas o regulamento do EX valoriza, de uma forma precisa, qual a contribuição de cada um dos elementos (número 7 do art. 18º do Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME)). A avaliação individual (do desempenho) conta em 15% do total da avaliação e, mesmo se considerarmos a dimensão do registo disciplinar como uma avaliação do desempenho, esta apenas atinge os 25% de ponderação. Em contrapartida, a formação somada à antiguidade, embora variando de posto para posto, mantém uma ponderação constante de 75%. Reconhecendo que a avaliação individual, nos moldes em que ela é presentemente feita (superior hierárquico, dois avaliadores, sem necessidade de cumprir quaisquer objectivos), comporta uma componente subjectiva significativa, não se pode deixar de observar que as dimensões formação e antiguidade, por si só, não portam nenhuma vantagem para a organização. De facto esta não terá qualquer valor acrescentado por ter nas suas fileiras oficiais que foram excelentes alunos, caso estes não sejam capazes de aplicar os conhecimentos que apreenderam enquanto estudantes. O mesmo se passa relativamente aos oficiais com maior antiguidade, se não conseguirem capitalizar a experiência adquirida no desempenho das suas funções. Em ambos os casos, o oficial bom aluno ou o militar mais antigo estariam em



vantagem para desempenhar as mesmas funções, pelo que valorizar estas duas vertentes em separado, parece constituir uma dupla valorização da mesma dimensão. Assim sendo, e sem descuidar uma análise cuidada dos tipos de funções desempenhadas, os sistemas de avaliação deveriam sobretudo focalizar-se na melhoria da fiabilidade e objectividade da avaliação do desempenho individual ao longo da carreira.

De facto a fiabilidade do sistema de avaliação do desempenho é um desafio que tem sido objecto de inúmeros estudos que estiveram na origem de múltiplos sistemas.

Neste contexto, importa considerar uma característica do ser humano, mais acentuada num país colectivista como Portugal, onde a cumplicidade entre chefe e subordinado dificulta a capacidade daquele diferenciar o desempenho entre os seus dependentes (Hofstede, 1991:72 e 83). A distinção pela positiva não é considerada de uma dificuldade extrema, no entanto, a aversão para dar “más notícias” aos que denotam um menor desempenho, leva a generalidade dos avaliadores a igualar o mais possível todos os seus subalternos, numa bitola normalmente em crescendo. Assim sendo vai acontecendo uma “inflação” permanente das avaliações com tendência para o enfraquecimento do sistema.

Dáí decorreu a necessidade do Sistema Integrado de Avaliação e gestão do Desempenho da Administração Pública estabelecer quotas (art. 19º da lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro) para as avaliações mais altas e as conseqüentes fortes reacções emocionais negativas que originou. Um sistema de quotas apenas é totalmente correcto em universos tendencialmente infinitos pelo que pode comportar classificações forçadas e até extremamente injustas de uma forma inversamente proporcional à dimensão do universo avaliado. Contudo, esta foi a opção do Estado Português para garantir que, o sistema aplicável aos funcionários da Administração Pública (do qual estão isentos, por agora, os militares), se mantivesse válido. Ao associar a introdução de um novo paradigma de avaliação, predominantemente por objectivos⁷ (contrariamente ao anterior em que se avaliavam valores e, sobretudo, atitudes e competências), exigindo uma mudança de mentalidades sem ter os necessários cuidados na gestão dessa mudança, tem vindo a encontrar sérias resistências, em que o sistema de quotas funciona um pouco como bode expiatório.

Existem, no entanto, outras formas de conseguir igual ou melhor desiderato. Uma

⁷ Conferência ministrada pelo Dr. António Pais ao Curso de Promoção a Oficial General em 05Nov09 versando o tema “Avaliação e Gestão de Desempenho”.



forma simples de melhorar o sistema, fazendo uso das ferramentas informáticas disponíveis, seria aumentar a monitorização e medidas correctivas à actuação dos avaliadores, pressionando-os a tomarem uma atitude mais responsável, justa e alinhada com os objectivos da organização.

Outra forma de aumentar a objectividade da avaliação seria optar por acrescentar opiniões (avaliações feitas por diferentes fontes) a essa avaliação individual do desempenho, sem ter de chegar necessariamente a uma avaliação do tipo 360^{o8} (Caetano, 2000: 377) em que a avaliação inclui ou pode incluir um tal número de opiniões que dificilmente não reflectirá o correcto desempenho do avaliado. Dada a especificidade da Instituição, para quadros intermédios sugere-se, por exemplo, uma avaliação pelos pares e por entidades de posto igual ou superior com quem mais se relaciona um determinado oficial.

Com a confiança aumentada através da reconhecida objectividade do sistema de avaliação este, para além de poder ter uma maior relevância na diferenciação com consequência directa nas promoções, seria mais um importante agente na motivação dos efectivos para atingirem um desempenho de excelência. O resultado da avaliação pode ser associado a uma pequena parcela do vencimento, como aliás é feito numa parte significativa de empresas tanto do sector privado como público. Apesar deste tipo de prémios de desempenho ainda não fazer parte do Decreto-Lei 296/2009 (regime remuneratório aplicável aos militares), essa possibilidade encontra-se prevista na lei geral que estabelece os vínculos, carreiras e remunerações da Função Pública (alínea c) do art. 67 e art. 74 a 76 da Lei 12-A/2008, de 12 de Fevereiro.

Um outro factor que consideramos importante e tem possibilidade de ser melhorado é o alinhamento entre o que Oficial pensa do seu desempenho – a autoavaliação - com a ideia que a organização faz dele. Embora a avaliação individual tenha de ser obrigatoriamente comunicada ao interessado (ponto 6 do art. 81º do EMFAR), e o somatório das várias avaliações ao longo dos anos, possa permitir formular uma ideia do sentir da organização relativamente a um indivíduo, ainda muito há a fazer, quando se sente um nível de frustração substancial entre, por exemplo, alguns oficiais quando se deparam com a impossibilidade de chegar a Oficial General. Este aspecto que se enquadra

⁸ A avaliação 360º pressupõe para além da avaliação por parte do superior hierárquico, uma avaliação pelos seus pares, subordinados e mesmo por parte de pessoas fora da organização mas com quem se relaciona com frequência por razões de serviço.



na gestão ou desenvolvimento de carreiras, parece estar mais avançado na Marinha onde os Oficiais são entrevistados por um CMG. Esta entrevista, no entanto, destina-se exclusivamente a auscultar os militares e não a fornecer-lhe *feedback* relativamente ao que a organização pensa deles⁹.

Julgamos, no entanto, que, independentemente do diferente estágio em que se encontram os Ramos, começa a existir na organização uma crescente noção da importância dos órgãos de gestão possuírem ou funcionarem como organismos de acompanhamento e aconselhamento sistemático de carreira, não apenas para ouvir ou dar *feedback* ao militar mas apoiando ou aconselhando a sua decisão em momentos chave da carreira e identificando aspectos que precisem de aperfeiçoamento.

(4) O sistema legislativo e regulatório vigente

Como foi referido no início do capítulo (2.b.), o EMFAR detalha, a um nível notável, as carreiras dos militares em geral e a dos Oficiais em particular.

Apesar de um tão grande nível de pormenor não ser comum na regulação de carreiras, a legislação portuguesa, como aliás acontece com outros países latinos e de origem mediterrânica (e.g. Espanha, Itália e Grécia), parece mostrar uma tendência, que por vezes pode ser considerada obsessiva, em detalhar as soluções a um nível que dificilmente se pode encontrar em países no Norte da Europa e na América do Norte¹⁰.

Hofstede parece ter encontrado uma das razões que pode ter dado origem a esta necessidade de pormenorização: o índice de controlo de incerteza. Num estudo que abrangeu 50 países e três regiões, Grécia logo seguido de Portugal aparecem como os países em que os seus cidadãos mais necessitam de “controlar” a incerteza. A constatação deste facto parece entrar em contradição com a ideia que os países latinos cultivam a improvisação, enquanto os países anglo saxónicos são adeptos do planeamento até ao mínimo detalhe (Hofstede, 1991: 133 a 147). No entanto, talvez essas duas características não se contradigam de todo. Muito provavelmente existe um gosto inato pela improvisação, mas, simultaneamente, não confiam, ou até desconfiam da possibilidade de outros improvisarem com eles. De facto, em termos legislativos, subsiste um sistema tão completo e complexo que por vezes é difícil dar-lhe cumprimento.

⁹ Conforme nos foi referido pelo CALM Bonifácio Lopes em entrevista semi-dirigida que teve lugar em 22 de Outubro de 2009. As entrevistas mencionadas são feitas no âmbito do Gabinete de Gestão de Carreiras e não contam de nenhuma forma para a avaliação dos entrevistados.

¹⁰ Os 296 artigos da Constituição Portuguesa comparados com os sete da Constituição dos Estados Unidos da América podem servir para ilustrar estes dois diferentes paradigmas, apesar do diferente contexto que rodeou a elaboração das mesmas, respectivamente em 1976 e 1787.



Serve este preâmbulo para explicar um facto verificado nas entrevistas com os responsáveis dos órgãos gestores de RH dos três Ramos das FFAA: apesar de reconhecerem o nível de detalhe com que estão reguladas as carreiras, consideram-no positivo e até mesmo um imperativo da realidade actual¹¹. Considerando que o detalhe legislativo, embora porte consigo um aumento de previsibilidade e transparência, retira flexibilidade, e sendo esta uma das dimensões mais apreciadas dos órgãos de gestão por promover melhores condições de colocar a pessoa certa no cargo mais apropriado e no momento oportuno, poderíamos ficar surpreendidos por encontrar um tão alargado consenso sobre este assunto. O estudo de Hofstede pode ajudar a compreender o facto atrás referido.

Não se deixa, no entanto, de referir que tamanho detalhe legislativo, pode constituir um entrave para: fazer face a alterações súbitas do contexto; permitir reter na Instituição os melhores profissionais com talento (Câmara et al., 2007: 700) e para permitir levar a efeito projectos ambiciosos. Se o problema de reacção a súbitas alterações do contexto resulta um pouco do conjunto de regras estabelecidas como um todo, os tempos mínimos num posto ou para atingir determinado posto, não são especialmente atractivas para os profissionais com talento. Por outro lado, os limites máximos de permanência nos postos podem dificultar a execução de projectos estruturantes e de especial complexidade que requerem, necessariamente, tempo para se consolidarem. A máxima tão tipicamente portuguesa de que “... de imprescindíveis está o cemitério cheio”, tem a sua razão de ser mas, todos temos a noção de que os profissionais de qualidade extraordinária (mesmo que o sejam apenas para lidar com um assunto ou dimensão específica), são tão raros que nenhuma organização se pode dar ao luxo de os afastar prematuramente apenas porque “... é necessário dar a vez a todos”. Contudo, dos contactos e entrevistas efectuadas, não se pode deixar de referir que esta ideia está bastante enraizada e gera aceitação entre pares na IM.

O detalhe legislativo actual, em nosso entender, peca ainda por um certo desequilíbrio entre as responsabilidades da Instituição e dos militares no que diz respeito ao desenvolvimento da carreira. No art. 60º do EMFAR é referido no ponto 2 que “*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 acesso ao posto imediato, competindo ao órgão de gestão do respectivo ramo tomar as providências adequadas*”. Embora esteja de acordo com um dos direitos dos militares estabelecido no

¹¹ Conforme referido pelo MGEN Cabral em entrevista semi-dirigida em 20Out09.



art. 25º do mesmo estatuto “*O militar tem, nomeadamente, direito: ... A ascender na carreira....*”, esta medida, parece denotar um certo paternalismo da Instituição perante o militar, ilibando-o, na prática, de ser co-responsável pelo desenvolvimento da sua própria carreira e de ter de tomar a iniciativa com vista a atingir os objectivos a que se propõe.

A mobilidade é outro aspecto em que o detalhe de regulamentação tem bastante influência. Embora seja uma problemática transversal a toda a instituição, nomeadamente no que diz respeito à imprevisibilidade dos compromissos internacionais que a cada momento os Ramos têm de satisfazer, assume, porém, contornos substancialmente diferentes em cada um deles.

Na Marinha Portuguesa, o elevado grau de concentração geográfica faz com que esta problemática não se faça sentir de uma forma significativa.

Já na Força Aérea com mais alguma dispersão geográfica, o problema faz-se sentir em especialidades onde o reduzido número de efectivos, associado aos compromissos familiares de cada um deles, dificulta a gestão e conseqüente guarnição de todos os cargos da estrutura.

É, porém, no Exército que esta dimensão assume um maior relevo. A elevada dispersão geográfica das UEO, conjugada com uma desigual distribuição quanto à origem geográfica dos efectivos recrutados, provoca um desequilíbrio permanente no dispositivo que é colmatado por comissões de serviço, em norma com a duração de dois anos, fora da guarnição militar de preferência, constituindo-se como principais regiões deficitárias Lisboa e os arquipélagos dos Açores e da Madeira. Esta necessidade de balanceamento permanente de efectivos tem vindo a constituir-se como um foco de instabilidade emocional dos efectivos. A existência de umas detalhadas Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes (NNCMQP), numa tentativa mais de dar transparência ao sistema, diminui a flexibilidade do sistema, obrigando o órgão gestor a tomar medidas administrativas dificilmente compreensíveis, como a de efectivos de duas guarnições serem obrigados a “trocar” entre si, ficando ambos longe do respectivo agregado familiar, quando poderiam manter-se cada um na sua guarnição. Com as condicionantes atrás referidas - a geográfica e a normativa -, a Direcção de Administração de RH tem exercido um especial esforço no sentido de diminuir o número de militares deslocados, encontrando-se mesmo assim cerca de 20% dos efectivos nesta situação¹².

Uma outra forma de abordar a problemática da mobilidade é a possibilidade de esta

¹² Conforme referido pelo MGEN Rodrigues em entrevista semi-dirigida em 26Out09.



poder acontecer entre quadros especiais do mesmo Ramo ou mesmo entre Ramos. O EMFAR, talvez devido ao facto de ter tido origem na junção de estatutos diferenciados dos três Ramos, é omissivo no que diz respeito à transferência entre eles, explicitando nos artigos 167 e 168 a forma de ingresso e transferência entre QE. Não pode, no entanto, deixar de se considerar um mecanismo substancialmente restritivo, dado terem de ser satisfeitas três condições para isso acontecer (número 1 do art. 169 do EMFAR): existir necessidade de racionalização do emprego de RH ou outras necessidades de serviço; anuência ou por requerimento do Oficial e caso este reúna as aptidões e qualificações adequadas.

Com estas restrições, à excepção do caso dos Pilotos Aviadores da FAP em que, por não satisfazerem os requisitos mínimos, é relativamente frequente estes passarem para outro QE após obterem as necessárias qualificações, não é de admirar que a transferência de QE seja uma prática que se pode considerar quase inexistente nos outros Ramos. Embora o factor mais importante para facilitar transferências seja a vontade dos decisores dos Ramos, o processo de Bolonha (a analisar no próximo capítulo), pode constituir-se como o catalisador de uma alteração de mentalidade no que à mobilidade dentro dos Ramos e mesmo entre os Ramos diz respeito.

(6) A gestão da mudança

É altura de recordar novamente o índice de controlo da incerteza de Hofstede e o posicionamento de Portugal e dos portugueses como sendo dos que mais sentem a necessidade de a “controlar”, pela influência que pode ter numa dimensão essencial a qualquer organização: a mudança (Hofstede, 1991). Com efeito, a capacidade de mudar e de continuar a melhorar a sua performance em consonância com as alterações do contexto, tem-se revelado essencial para a sobrevivência das organizações (Câmara et al., 2007: 39 a 41). A mudança acarreta a dúvida de uma realidade que não se conhece. A esperança numa situação futura melhor é contrabalançada pela acomodação e conforto, que é transmitida por uma realidade presente conhecida e familiar, em que já se conhecem as “regras do jogo”. É pois natural que a mudança comporte, por norma, uma reacção negativa que é necessário gerir e vencer, transformando-a numa posição de neutralidade, adesão parcial ou até, desejavelmente, entusiástica. A mudança comporta incerteza e, os portugueses, apresentando sérias dificuldades em lidar com esta variável, provavelmente manifestam reacções especialmente negativas quando confrontados com ela (Hofstede, 1991).

Quando, nas linhas anteriores, se sugere a possibilidade de alterar o sistema de avaliação, de passar a existir carreiras horizontais, de co-responsabilizar os Oficiais pela



sua própria carreira, estamos a falar de mudança. E esta mudança atinge directamente os efectivos da organização e a mentalidade vigente, o que por exemplo não aconteceria se se verificasse uma alteração nos procedimentos logísticos ou mesmo operacionais.

Existe, pois, uma série de factores agravantes que aconselham a recomendar redobrada atenção na gestão da mudança nesta área: a mentalidade dos portugueses, o conservadorismo tradicional da IM e o facto de visar alterar, de uma forma substancial, a cultura organizacional das FFAA portuguesas.

Não existe uma receita de sucesso para gerir a mudança, pois cada realidade exige procedimentos diferentes e, normalmente, o que resulta nuns casos pode ser a receita do insucesso em outros.

De todos os autores de referência, sobressai John P. Kotter com inúmeras obras publicadas sobre esta problemática. A metodologia por ele desenhada e recomendada consubstanciada em oito passos foi desenvolvida para ser aplicada em mudanças radicais e globais de uma organização (Kotter, 1996). Caracteriza-se por ser facilmente adaptada e, assim, constituir uma abordagem prudente para fazer face a mudanças específicas mas extremamente exigentes como as que se reportam neste trabalho: desenvolver o sentimento de urgência; constituir uma equipa de liderança do projecto; criar a visão e a estratégia; comunicar efectivamente a visão e a estratégia; remover as barreiras à mudança; obter “vitórias rápidas” (*early wins*); promover sucessivas vagas da mudança; consolidar a nova cultura.

É ainda de salientar que, para a implementação da maior parte das oito fases descritas, é de primordial importância “o jogo” de emoções, entre a chefia da organização, a equipa de liderança do projecto, os quadros intermédios e os restantes colaboradores - transposto neste caso para os Oficiais das FFAA. No entanto, não se deve esquecer que o pensamento lógico e analítico é fundamental em todo o planeamento da mudança, assim como nas fases subsequentes, tendo especial relevância na criação da visão e da estratégia, na escolha da informação a utilizar, no desenvolvimento do sentimento de urgência e, ainda, na escolha selectiva das “vitórias rápidas”.

e. Síntese conclusiva

O presente modelo de carreira dos Oficiais das FFAA, tipicamente de índole vertical, tem-se mostrado um modelo de sucesso. Contudo, o evoluir dos tempos, portando diferenças substanciais na percepção de ameaça, no desenvolvimento tecnológico e na cada vez maior pressão para o aumento da eficiência e da eficácia, e para a redução de custos,



juntamente com alguns problemas detectados, tem originado uma pressão externa e interna que obriga a questionar o modelo.

Uma possível alteração do presente modelo pode ser a opção por carreiras horizontais ao nível intermédio (CFR/TCOR) que se apresente como uma alternativa credível à actual “obrigatoriedade” de progressão vertical. Esta solução, mantendo elevados índices de motivação, permitiria a especialização dos oficiais em áreas funcionais ou a sua permanência em funções puramente técnicas. Para ser válida exigiria alterações no sistema remuneratório, por forma a que Oficiais de um determinado posto auferissem um vencimento mais elevado que Oficiais hierarquicamente superiores em função da antiguidade no posto e do mérito no desempenho. Também a promoção por escolha para todos os postos parece poder contribuir para promover a diferenciação entre os efectivos da organização.

Uma das ferramentas relevantes para uma melhor gestão do actual modelo é o sistema de avaliação do mérito dos militares. Actualmente coexistem, nas FFAA, sistemas diversos para os três Ramos, ultrapassados tanto em termos de conceitos como, sobretudo, de mecanismos que permitam uma maior diferenciação e objectividade na avaliação. No futuro é recomendável um sistema de avaliação de desempenho mais fiável, assim como um processo de gestão de carreira que concilie a opinião do Oficial sobre o seu desempenho com a avaliação que a Instituição faz desse mesmo desempenho, com vista a permitir-lhe optar pela carreira que melhor sirva as FFAA e mantenha o oficial com elevados níveis de motivação. A possibilidade de associar uma pequena parcela do vencimento em função do nível de desempenho conseguido pelo oficial também pode ser um instrumento a ter em conta no âmbito da motivação.

Por outro lado, o actual nível de pormenor com que estão regulamentadas as normas de colocação e de progressão na carreira dos oficiais diminui, de uma forma significativa, a flexibilidade dos órgãos gestores para fazer face a alterações súbitas do contexto. Concomitantemente, é problemático reter na Instituição os melhores e mais talentosos profissionais, ao mesmo tempo que, praticamente, desresponsabiliza os militares pelo desenvolvimento da sua própria carreira. Assim, sem perder de vista a natural transparência e objectividade, seria aconselhável aligeirar as normas de colocação e promover uma progressão na carreira, com a participação dos interessados e de um órgão de gestão.

Todas estas alterações colidem com a cultura organizacional vigente, pelo que será



de esperar uma forte resistência inicial por uma parte significativa dos efectivos, o que leva a recomendar especial cuidado na gestão da mudança, propondo que se tenham em atenção os oito passos preconizados por John Kotter.

Os factos enumerados ao longo deste capítulo validam a primeira hipótese enunciada, uma vez que foram detectadas deficiências que, por um lado, podem contribuir para baixos níveis de motivação no seio dos oficiais das FFAA e, por outro, impedem a retenção dos melhores e mais competentes quadros. Esta situação conduz, igualmente, a consequências muito negativas no potencial universo a recrutar.

“Se o conhecimento pode criar problemas, não é através da ignorância que podemos solucioná-los.”

Isaac Asimov

3. A Formação dos Oficiais das Forças Armadas

a. A importância da formação

A importância estratégica da criação e gestão do conhecimento consta em toda a literatura versando o estudo das organizações, públicas e privadas, não constituindo as FFAA excepção. Neste âmbito, assumem especial relevo os conceitos de conhecimento tácito e explícito, pois é em torno da conversão entre um e outro que acontece a criação e gestão do conhecimento.

Tabela 1 - Diferenças entre conhecimento tácito e explícito

Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Experiência (corpo)	Racionalidade (mente)
Simultâneo (aqui e agora)	Sequencial (ali e além)
Analógico (prática)	Digital (teoria)
Inapropriável	Transaccionável
Como fazer	Saber acerca de...
Andar de bicicleta	Regras de circulação na via pública

Fonte: adaptada de Magalhães (2004)

A criação e a gestão do conhecimento podem acontecer em quatro níveis (individual, grupo, organização e inter-organização), segundo as seguintes possibilidades de conversão:

- De tácito para tácito: socialização;
- De tácito para explícito: externalização;
- De explícito para tácito: internalização;
- De explícito para explícito: combinação.

Para melhor exemplificar o processo, podemos citar o exemplo de um novo



colaborador de uma organização, portador de conhecimentos resultantes do que aprendeu num estabelecimento de ensino e da sua experiência de vida (laboral e, inclusivamente, pessoal). Na organização vai-lhe ser transmitido conhecimento tácito através das recomendações fornecidas pelos seus chefes e da interacção com os seus pares e subordinados (socialização) e conhecimento explícito através de acções de formação, de normas e directivas em vigor na organização (internalização). Entretanto, na socialização que vai tendo com os outros colaboradores (mais uma vez subordinados, pares ou superiores), também vai transmitindo os seus conhecimentos tácitos que podem ser transformados em explícitos por sugestão do seu chefe ou por parte de um outro colaborador num ou noutra momento (externalização). Por fim, a norma ou directiva que teve origem ou integrou o conhecimento do novo colaborador, pode ser conjugada com uma outra já existente, dando origem, por exemplo, à reformulação de um procedimento (combinação). Este processo aparentemente simples a nível individual, vai tornando-se cada vez mais complexo de gerir à medida que aumenta o número de colaboradores, de departamentos, de divisões ou de unidades de negócio de uma organização, pelo que a “arte” da sua gestão pode fazer toda a diferença.

É pois, sobretudo em cada um dos efectivos de uma organização e na interacção de uns com os outros que se processa a gestação do conhecimento. À organização cabe fomentar e incentivar este processo nas suas múltiplas dimensões com a participação de todos os seus colaboradores, gerindo o conhecimento obtido de forma a transformá-lo numa vantagem competitiva face aos concorrentes pela dificuldade que estes têm em replicá-lo.

Neste processo, e pelo que se descreveu atrás, existem dois factores de extrema relevância: a qualidade dos seus efectivos e o processo de formação, como uma das principais formas de uma organização adquirir conhecimento de fontes externas e transformar esse conhecimento de explícito em tácito, afectando, assim, uma das suas primordiais dimensões: a sua cultura.

Sobre a formação, o EMFAR refere que a finalidade do ensino nos estabelecimentos militares é não só a habilitação profissional do militar e a aprendizagem de conhecimentos adequados à evolução da ciência e tecnologia, mas também o seu desenvolvimento cultural e integração nos sistemas educativo e formativo nacionais (art. 71º). No artigo seguinte define o conceito de formação militar de que fazem parte os cursos (de formação inicial, de promoção, de especialização, de actualização e de qualificação), os



tirocínios e os estágios, a instrução e o treino operacional e técnico.

Neste trabalho, que se propõe estudar a articulação entre a formação e as carreiras dos Oficiais, considera-se como formação complementar, toda a acção de formação militar que ultrapasse as condições definidas para ingresso na categoria, nomeadamente, uma licenciatura em ciências militares ou licenciatura equivalente, complementada por curso ou tirocínio, para militares admitidos por concurso (art. 129º do EMFAR). Recordamos que os oficiais dos QE cuja condição de ingresso é o bacharelato não vão ser abordados no âmbito deste trabalho.

b. A formação inicial

Excluindo os Oficiais admitidos por concurso, a formação inicial é ministrada sob a égide da Escola Naval (EN), Academia Militar (AM) e Academia da Força Aérea (AFA).

Até ao ano lectivo 2006/2007, os três estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar conferiam 19 licenciaturas em: Ciências Militares Navais (cinco) no caso da EN; Ciências Militares (quatro), Engenharia Militar (uma), Engenharia Electrotécnica Militar (uma) e Engenharia Mecânica Militar (uma) no caso da AM; e Ciências Militares Aeronáuticas (sete) no caso da AFA.

Na sequência da declaração de Bolonha, assinada naquela cidade, em 19 de Junho de 1999, pelos ministros da educação de 29 países europeus que aderiram (outros 17 países foram-no fazendo até à última reunião ministerial realizada em Lovaina, Bélgica), com o objectivo de elevar a competitividade internacional do sistema europeu do ensino superior, através de reformas nos respectivos países, pressupondo, de entre outras medidas:

A adopção de um sistema baseado em três ciclos - um primeiro ciclo de três anos; um segundo com a duração de um ano e meio a dois; e, um terceiro e último ciclo sem duração determinada. Em Portugal foi definido que os três ciclos corresponderiam aos graus de licenciatura, mestrado e doutoramento, respectivamente.

A promoção da mobilidade de estudantes através do estabelecimento de créditos transferíveis e acumuláveis (*European Credit Transfer and accumulation System - ECTS*), comum aos países europeus.

Em Portugal a materialização dessa reforma aconteceu, entre outras, pelo DL n.º 42/2005 que contém o normativo com os princípios reguladores de instrumentos para a criação do espaço europeu de Ensino Superior, pela alteração da Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 49/2005) e pelo DL n.º 74/2006 que regula o novo regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior. Em termos do Ensino Superior Público Militar



(ESPM) são de relevar o DL n° 37/2008 e a Portaria n° 1099/2009 que tratam, respectivamente, da aplicação do regime jurídico dos graus e diplomas do Ensino Superior ao ESPM, e da definição de áreas de formação e especialidades em que a EN, AM e AFA conferem o grau de licenciado e mestre.

Fruto das suas especificidades, os vários estabelecimentos de ESPM reformularam de forma diferente os seus currículos para ficarem conformes com o processo de Bolonha mas, no fundamental, mantiveram-se fiéis à filosofia anterior: a adaptação foi feita sem qualquer cedência no que ao conferir das competências consideradas essenciais à carreira militar diz respeito, e todos os Oficiais passaram a obter o grau de mestre quando terminam o curso respectivo.

De realçar que por exemplo a AM teve o cuidado de, na reformulação dos currículos, ter tido em conta um estudo feito em colaboração com o Centro de Psicologia Aplicada do Exército sobre as competências necessárias ao Oficial deste Ramo¹³.

De acordo com a já referida Portaria 1099/2009, os três estabelecimentos de ESPM passaram a conferir 22 graus de mestre em: Ciências Militares Navais (cinco) no caso da EN; Ciências Militares (três), Administração Militar (um), Engenharia Militar (um), Engenharia Electrotécnica Militar (dois) e Engenharia Mecânica Militar (um) no caso da AM; e, Ciências Militares Aeronáuticas (nove) no caso da AFA.

Detalhando um pouco mais, todos os cursos contêm uma parte prática que normalmente é leccionada noutras unidades militares. À excepção da EN onde a totalidade dos cursos é ministrada no próprio estabelecimento, os cursos na área de Engenharia e Administração das duas Academias têm uma forte componente académica leccionada em universidades públicas, embora a principal responsabilidade do ensino e a atribuição final do grau académico seja da responsabilidade do estabelecimento de ESPM. Já nos cursos da área de Medicina a parte académica não militar é ministrada na totalidade numa universidade pública, que também é responsável pela atribuição do grau académico.

Apesar desta aproximação comum, os três estabelecimentos de ensino não parecem “mostrar vontade” em conjugar esforços com vista a otimizar recursos e aumentar a integração entre os futuros oficiais dos três Ramos, seja através da simples partilha de docentes ou mesmo no estabelecer de fases de estudo comuns. Neste particular, não existe tradição e parece subsistir ainda um longo caminho a percorrer com vista a tornar possível, no futuro, um oficial de Engenharia ou de Administração, poder prestar serviço num Ramo

¹³ Conforme nos foi referido pelo COR Feliciano durante a entrevista realizada em 20Set09.



diferente daquele em que recebeu a formação inicial. Das entrevistas efectuadas ficou a ideia de existir uma sobreavaliação das diferenças como factor de oposição em detrimento de procurar o que é comum aos três Ramos como factor integrador. Assim, parece difícil, pelo menos a curto ou médio prazo, vir a aplicar-se na IM portuguesa, um dos objectivos primordiais subjacente ao processo de Bolonha, a mobilidade entre os Ramos que poderia vir a ter efeitos positivos nas FFAA.

Apesar de serem números que reflectem uma realidade complexa, verificamos que nos últimos anos o *ratio* de candidatos entre a candidatura e a admissão na EN e nas duas Academias foi o seguinte:

Tabela 2 – Rácio entre número de candidatos e entradas nos estabelecimentos de Ensino Superior Militar

	EN			AM			AFA		
	Candidatos	Entradas	Ratio	Candidatos	Entradas	Ratio	Candidatos	Entradas	Ratio
2005	621	71	11,4%	1278	126	9,9%	648	72	11,1%
2006	438	62	14,2%	1578	127	8,0%	973	38	3,9%
2007	640	61	9,5%	1409	137	9,7%	908	34	3,7%
2008	536	52	9,7%	1593	134	8,4%	967	33	3,4%
2009	695	72	10,4%	1716	136	7,9%	999	34	3,4%
Média 5 anos	586	64	10,9%	1515	132	8,7%	899	42	4,7%

Embora de um modo simplista pode considerar-se que os números atrás apresentados indiciam que a carreira militar, associada às competências ministradas e ao grau académico atribuído, tem revelado uma atractividade significativa na juventude no nosso país o que, em princípio, permite indiciar que o recrutamento tem por base um universo de efectivos de qualidade.

Dada a prioridade na formulação de currículos, que prioritariamente tem em consideração as necessidades específicas da IM, foi sem surpresa que nas entrevistas de validação aos Comandantes da Componente Operacional e às Chefias dos órgãos Inspectivos dos Ramos não tivessem sido feitos reparos significativos à formação inicial dos Oficiais. A excepção diz respeito ao Exército, e a alguns objectivos de formação militar no último ano do curso de algumas armas e serviços que, tendo-se mantido imutáveis relativamente ao sistema em vigor anterior à adaptação ao processo de Bolonha, apresentam-se agora manifestamente ambiciosos face ao tempo disponibilizado para os atingir.¹⁴

¹⁴ Conforme exemplo dado pelo TGEN Vaz Antunes em entrevista semi-dirigida em 28 e 29 de Dezembro de 2009. Relativamente à arma de Infantaria as 15 semanas disponibilizadas não são suficientes para que os futuros Oficiais fiquem tecnicamente preparados para comandar todo o tipo de Pelotões daquela arma.



c. A formação complementar

Mesmo que fosse possível, durante a formação inicial, dotar os Oficiais das FFAA com todas as competências necessárias para uma carreira de cerca 40 anos, dado o ritmo de desenvolvimento do mundo actual e as limitações inerentes ao ser humano, teria sempre de haver formação complementar, no mínimo para manter a proficiência nas competências adquiridas.

Embora por vezes seja corrente ouvir que na EN e nas Academias se preparam futuros generais, o que é realmente fulcral é ministrar as competências básicas necessárias ao início da carreira. Tudo o que caminha para além disso, destina-se a permitir aos futuros Oficiais ter uma visão de conjunto suficientemente vasta (cultura científica e militar), para melhor permitir cumprir as futuras funções e integrar-se na Instituição. É pois natural que, pouco tempo depois de terem terminado cerca de cinco anos de formação inicial e ingressado nos vários QE, os Oficiais iniciem um percurso obrigatório de frequência de várias acções de formação complementar.

Como vimos anteriormente, o EMFAR estabelece que fazem parte da formação militar, para além dos cursos de formação inicial, cursos de promoção, especialização, qualificação e actualização (art. 74º), prevendo ainda a existência de Tirocínios e Estágios (art. 75º), de Instrução (art. 76º) e treino operacional e técnico (art. 77º). Os cursos de promoção, por constituírem *per si* condição especial de promoção, estão discriminados neste estatuto, enquanto a restante formação fica ao livre arbítrio dos Ramos.

Relativamente aos cursos de promoção previstos no EMFAR, verifica-se algumas diferenças entre os Ramos. A principal é a não exigência de Curso de Promoção a Capitão (CPC) (1TEN) na Marinha, dado este Ramo não discriminar positivamente este posto relativamente aos anteriores, considerando-o como pertencente à subcategoria dos oficiais subalternos. Na FAP este curso denomina-se Curso Básico de Comando (CBC). Os restantes cursos de promoção (Curso de Promoção a Oficial Superior – CPOS) e Curso de Promoção a Oficial General – CPOG), estão previstos para todos os Ramos com a diferença do EX relativamente aos outros Ramos. Este Ramo realiza três tipos diferentes de CPOS: armas e serviços, serviço de saúde e serviços técnicos. De realçar que, à excepção do CPC/CBC, todos os restantes cursos de promoção são ministrados no Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM).

Dos cursos de qualificação ministrados no IESM são de realçar o Curso Complementar Naval de Guerra (CCNG), frequentado por Oficiais Superiores da Marinha,



o Curso de Estado Maior – Exército (CEM), e o Curso de Estado Maior Conjunto (CEMC).

Relativamente aos restantes cursos de qualificação, especialização e actualização, tirocínios e estágios ministrados ao nível dos Ramos, a FAP optou por uma forma diferente de gestão. Enquanto, na MAR e EX estes cursos são geridos de uma forma centralizada através da Direcção dos Serviços de Formação (da Superintendência dos Serviços de Pessoal da MAR) e pela Direcção de Formação (do Comando de Instrução e Doutrina do EX), na FAP a responsabilidade foi repartida pelo Comando Aéreo e pelos Órgãos Centrais de Administração e Direcção (OCAD) para os cursos da respectiva área. Apesar da recente lei orgânica da FAP (DL n.º 232/2009, de 15 de Setembro) prever a criação de um Comando de Instrução e Formação, não parece que este processo venha a ser alterado¹⁵.

O sistema de formação complementar nas FFAA tem uma dimensão substancial. Começamos por analisar a situação do IESM, no que a discentes diz respeito, excluindo a Guarda Nacional Republicana e os discentes provenientes de países estrangeiros.

Tabela 3 – Número médio anual de discentes e horas leccionadas nos principais cursos do IESM

CURSOS	HORAS/ CURSO	Média de discentes/ano			Número horas/ano		
		MAR	EX	FAP	MAR	EX	FAP
CPOG	936	10	10	9	9.360	9.360	8.424
CEM EX	558		20			11.160	
CEMC	930	4	20	3	3.720	18.600	2.790
CCNG	340	13			4.420		
CPOS MAR	502	33			16.566		
CPOS EX ¹⁶	636		62			39.432	
CPOS FAP	636			53			33.708
TOTAIS	4.538	60	112	65	34.066	78.552	44.922

Embora o número médio de discentes anuais ronde os 237, com vista a determinarmos o número de alunos/ano que os Ramos mantêm em permanência no IESM, consideramos que um ano lectivo completo é constituído por cerca de 1000 horas leccionadas. A partir deste pressuposto podemos deduzir que anualmente a Marinha tem cerca de 34 Oficiais permanentemente empenhados como alunos ou auditores, enquanto o Exército tem 79 e a Força Aérea 45.

Relativamente aos docentes, presentemente o IESM conta com 52 docentes

¹⁵ Conforme referido pelo MGEN Gromicho em entrevista semi-dirigida de 20Out09.

¹⁶ Inclui os cursos armas e serviços, serviços de saúde e serviços técnicos.



militares e sete civis¹⁷. Com uma média de 3,2 anos de docência, cerca de 25% lecciona há mais de quatro anos, enquanto cerca de 15% colabora com o Instituto por um período inferior a um ano. Atendendo a que a média de colaboração com o IESM ou o seu predecessor Instituto de Altos Estudos Militares dos docentes civis é superior a oito anos, os números apresentados parecem indicar um rácio excessivo de renovação entre os docentes militares, fruto dos condicionamentos e normas de colocação dos Ramos. Apesar de tal rácio dificultar áreas como a de Investigação, tem, no entanto, a vantagem de manter uma ligação estreita com a realidade vivida nos Ramos. O número de docentes não parece ser um número excessivo principalmente quando se tem em atenção que para além do número de horas anualmente leccionadas (ver Tabela 3 acima) o IESM tem responsabilidades, entre outras, na área de Investigação e Doutrina (Centro de Investigação de Segurança e Defesa do IESM – CISDI), área essa que exige elevada qualidade e disponibilidade de horas/professores. Também é de referir que o Instituto tem potenciado a qualidade do ensino através do extenso recurso a professores universitários e profissionais civis pertencentes a outras instituições e empresas que, a título pessoal ou integrados em convénios entre o IESM e essas instituições, igualmente leccionam ou mais frequentemente são prelectores neste Instituto. Verifica-se uma situação similar no que a conferências militares diz respeito¹⁸, sendo, com alguma frequência, convidados Oficiais a exercer funções quer na estrutura das FFAA e Defesa quer em organizações internacionais, para transmitir a sua experiência pessoal, o que permite aumentar a qualidade do corpo docente sem descapitalizar os Ramos e, simultaneamente, garantir uma maior sintonia e entrosamento com o mundo não académico.

Vejamos de seguida uma análise, necessariamente sucinta, do que é feito a nível dos Ramos relativamente à formação complementar.

O sistema de formação para Oficiais da Marinha, conforme dados fornecidos pela Direcção de Formação¹⁹, é constituído por 178 acções de formação complementar perfazendo uma oferta anual superior a 21 mil horas. A maior parte destas acções é constituída por cursos de aperfeiçoamento, existindo também um número significativo de cursos de especialização, de actualização e estágios. Se tomarmos como referência o ano

¹⁷ Contando com o Coronel na Reforma Luís Pimentel ao abrigo de Protocolo com a Universidade Autónoma de Lisboa.

¹⁸ Conforme entrevista concedida pelo MGEN Rovisco Duarte, em 09 de Novembro de 2009.

¹⁹ Conforme dados fornecidos pelo CMG Borges Gaspar no seguimento da entrevista semi-dirigida concedida pelo CALM Carrilho em 21 de Outubro de 2009.



de 2009 verificamos que cerca de 600 Oficiais estiveram empenhados em 106 diferentes acções de formação. Considerando o mesmo pressuposto tomado para o IESM de que 1000 horas equivalem a um Oficial ocupado por um ano civil, contabilizamos 37 como empenhados em permanência no sistema. Acrescentando os 34 do IESM chegamos ao número de 71, constituindo cerca de 5% do total de Oficiais do Ramo em estudo²⁰.

Uma particularidade na formação complementar da Marinha Portuguesa é que cerca de um ano após a saída da EN a quase totalidade dos Oficiais frequenta uma acção de formação denominada de especialização, determinando também o seu percurso de carreira nos seis ou sete anos seguintes, até atingirem praticamente o posto de CFR. São exemplos especializações em navegação, armas submarinas, artilharia, comunicações, entre outras.

O facto das áreas de especialização serem muito técnicas e os Oficiais permanecerem muito tempo focalizados nelas, faz com que, por vezes, alguns deles revelem lacunas quando colocados em funções no Estado-Maior da Armada, principalmente quando o fazem antes de serem habilitados com o CCNG ou o CEMC²¹. Essas deficiências não são consideradas, no entanto, significativas dado que o trabalho de Estado-Maior é feito em equipa onde os Oficiais têm a possibilidade de rapidamente adquirir as competências em falta.

O Exército constitui-se um caso paradigmático quanto ao número e variedade de acções de formação. De acordo com dados fornecidos pela Direcção de Formação²², anualmente aos Oficiais do QP são disponibilizadas mais de 25 mil horas de formação divididas por cerca de 122 acções de formação (algumas delas repetidas até sete vezes ao longo do ano civil, como é o caso do Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores). As acções formativas são bastante heterogéneas, com duração variável desde as sete horas (Toxicologia Clínica Ocupacional), ao Curso de Instrutor de Equitação com 1281 horas, passando pelo Curso de Promoção a Capitão com uma duração de cerca 450 horas. Como exemplo podemos referir que no ano 2008 o EX teve mais de 500 Oficiais a frequentar acções de formação.

Embora a maioria das acções de formação complementar disponibilizadas pelo Ramo para os seus Oficiais se concentre nos postos de Oficial subalterno e Capitão, não existe um nível de especialização comparável ao da Marinha, tanto no número de Oficiais

²⁰ Tomando como referência o número máximo de Oficiais (1423) constante do DL 261/2009, de 28Set09.

²¹ Conforme mencionado pelo CMG Braz da Silva em entrevista semi-dirigida de 15 de Janeiro de 2010.

²² Conforme dados fornecidos pelo TCOR Nogueiro no seguimento da entrevista semi-dirigida concedida pelo MGEN Piriquito em 19 de Outubro de 2009.



como no número de anos que ela perdura, talvez fruto do facto dos Oficiais do EX como Comandantes de Companhia, serem obrigados a ter um alargado leque de competências.

Apesar do muito extenso rol de acções de Formação, estão ainda identificadas necessidades de formação nas áreas de Gestão de RH e de Logística²³. Considerando, tal como foi feito para o IESM e Marinha o pressuposto de correspondência de 1000 horas leccionadas a um ano lectivo, concluímos que o EX tem em permanência 160 oficiais em formação no Ramo mais os cerca de 79 a frequentar o IESM soma 239 oficiais por ano. Considerando a totalidade de efectivos (2385²⁴), verificamos que este Ramo mantém permanentemente em formação cerca de 10% dos seus efectivos.

Na Força Aérea, dada a descentralização no Comando Aéreo e nos OCAD da responsabilidade pelos cursos de formação complementar, existe dificuldade em contabilizar o esforço feito pelo Ramo. No entanto, com o apoio da Direcção de RH foi possível verificar a enorme quantidade de cursos e acções de formação complementar disponibilizadas, tanto em território nacional como internacionalmente que, ultrapassa as 2000 na sua totalidade (abrangendo para além dos Oficiais do QP, Oficiais RC, Sargentos e Praças). Considerando os mesmos pressupostos que foram tidos em consideração para os outros Ramos (número de horas/ano e efectivos), estima-se que, em conjunto com o IESM, estejam empenhados cerca de 5% do total dos efectivos de oficiais da FAP.

Embora em diferentes estádios de evolução todos os Ramos estão a tentar introduzir conceitos de aprendizagem como o e-learning e b-learning²⁵, fazendo uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Este esforço tem, entre outros objectivos, o de diminuir a parte presencial dos cursos, reduzindo o tempo em que os efectivos estão indisponíveis para o serviço, mantendo e, se possível, melhorando a qualidade do ensino.

No que à formação complementar diz respeito, relativamente à coordenação entre os Ramos, deve ser dito que, apesar de estar prevista a possibilidade dos elementos de um dos Ramos frequentarem os cursos de outro Ramo, ainda existe um longo caminho a percorrer com vista a potenciar competências e evitar redundâncias entre os vários sistemas. Presentemente, à excepção dos cursos ministrados no IESM, a cooperação e frequência de cursos restringe-se a áreas específicas aparecendo a Marinha como o Ramo com mais apetência para utilizar os sistemas de formação dos outros Ramos. Em 2008, 18

²³ Conforme dados referidos pelo MGEN Rui Rodrigues durante o painel sobre a Gestão de Carreiras na Organização Militar de 10 de Novembro de 2009.

²⁴ Tomando como referência o número máximo de Oficiais constante do DL 261/2009, de 28Set09.

²⁵ Ver Anexo A – Glossário de Conceitos



Oficiais da Marinha frequentaram acções de formação no EX e 15 na FAP²⁶, números que se podem considerar residuais no cômputo geral dos sistemas de formação complementar das FFAA.

d. Efeitos do processo de Bolonha e articulação com o modelo de carreiras

Como referido em (3.b.) a formação inicial ministrada na EN, AM e AFA, encontra-se oficialmente de acordo com o processo de Bolonha, tendo inclusivamente sido antecipado o período de transição relativamente à data estabelecida por lei (ano lectivo 2009/2010), estando já os estabelecimentos de ESPM a atribuir o grau de mestre aos novos oficiais das FFAA.

No que diz respeito à formação complementar existem duas realidades diferentes: a formação ministrada no IESM e a formação complementar ministrada nos Ramos.

No IESM, decorrem, já há algum tempo, os trabalhos de adaptação dos *curricula* com vista a obedecerem aos critérios estipulados para todo o sistema de Ensino Superior (nomeadamente o que diz respeito à determinação dos créditos (ECTS) correspondentes a cada competência ministrada), estando praticamente concluídos os trabalhos para o CPOS e CPOG, e decorrendo em bom ritmo tarefa similar para os restantes cursos.

No entanto, de acordo com o DL n.º 37/2008, de 5 de Março, não sendo reconhecido ao ESPM a competência de atribuir o grau de Doutor (1.º parágrafo do art. 13.º), e estando todos os Oficiais dotados do grau de mestre pela EN e Academias, “resta” a este Instituto o estipulado no parágrafo 6 do art. 4.º “...*ministrar cursos não conferentes de grau académico...*” e, conforme o parágrafo 2 do art. 13.º, “...*associar-se com universidades públicas nacionais para a realização de ciclos de estudos conducentes ao grau de doutor...*”, cabendo à Universidade a atribuição do grau de Doutor.

Por outro lado, o Dr. Alberto Coelho, Director Geral de Pessoal e Recrutamento Militar do Ministério da Defesa Nacional, afirmou²⁷ a necessidade de as acções de formação serem duplamente credenciadas: no que diz respeito aos créditos em ECTS de acordo com o processo de Bolonha e, relativamente ao sistema de formação profissional, de acordo com o catálogo nacional de qualificações. Até ao momento apenas esta última vertente tem sido cuidada pelos Ramos, principalmente porque diz respeito ao regime de contrato e à reinserção dos militares na sociedade civil quando terminarem o serviço nas fileiras. A credenciação em termos de ECTS, à excepção da situação do IESM já referida,

²⁶ Dados fornecidos pelo CMG Borges Gaspar da Direcção de Formação da Marinha em 15Jan10.

²⁷ Conferência proferida no âmbito do CPOG em 09 de Novembro de 2009.



está por fazer. Quando se verificar a credenciação em ECTS de todo o sistema de formação complementar das FFAA (necessariamente avalizado por um dos Estabelecimentos de ESPM), pode-se considerar como um sistema de formação devidamente formalizado, com difícil paralelo noutras carreiras, quer na Administração Pública quer, ainda com menor probabilidade, no sector privado. Num futuro próximo e considerando as acções de especialização da MAR, o CPC e o CBC, respectivamente, no EX e na FAP, somando o CPOS, o CCNG de MAR, o CEMC e o CPOG, dificilmente encontraremos oficiais do QP com o equivalente a menos de quatro anos de formação complementar (mensuráveis nos correspondentes ECTS).

Sendo verdade que o prestígio de uma profissão também passa pelo grau académico que os seus membros detêm, principalmente em países como Portugal (voltando a Hofstede e às idiossincrasias das sociedades latinas), e embora não deva constituir a principal preocupação da Instituição, pareceria ser útil e razoável que, considerando os objectivos e as possibilidades oferecidas pelo processo de Bolonha, tentar que ao CEMC ou, no mínimo, ao CPOG correspondesse o grau de Doutor em Ciências Militares, tendo em conta que a formação inicial dos oficiais os habilita com o grau de mestre. Esta sugestão foi corroborada durante as entrevistas havidas tanto na EN²⁸, como na AM²⁹ e na AFA³⁰, assim como no IESM³¹ e no EME³². A sensatez desta pretensão é ainda reforçada pelo facto de subsistirem áreas de saber especificamente militares que até ao momento não existem, e que não é previsível venham a ser do interesse (excepto no âmbito das parcerias entre os estabelecimentos de ensino militar e públicos previstos do DL 37/2008), de outros Estabelecimentos de Ensino Superior Universitário Públicos, que não os Estabelecimentos de ESPM. Apenas a título de exemplo, das muitas áreas que poderíamos mencionar, salientamos: Estratégia militar, Logística em operações combinadas, Operações Conjuntas e Combinadas, Conflitos Assimétricos, Operações psicológicas ofensivas, etc.

Julga-se pois que a IM, mesmo sofrendo algumas delongas no curto e médio prazo, dado o estatuto presentemente reconhecido à EN, às duas Academias (formação inicial) e IESM, adicionado ao sistema formal de Ensino Complementar considerado na sua globalidade, tem toda a legitimidade para manter como objectivo de longo prazo, ser-lhe

²⁸ Entrevista semi-dirigida concedida pelo CMG Silva Coelho, em 14 de Outubro de 2009.

²⁹ Entrevista concedida pelo COR Feliciano, em 29 de Setembro de 2009.

³⁰ Entrevista semi-dirigida concedida pelo COR Cortez, em 16 de Outubro de 2009.

³¹ Entrevista concedida pelo MGEN Rovisco Duarte, em 09 de Novembro de 2009.

³² Entrevista semi-dirigida e contributos posteriores do TCOR Salgado, em 01 de Outubro de 2009.



reconhecida a capacidade de atribuir o grau de doutor numa área que se poderá denominar de ciências militares.

Um último realce para o esforço que o IESM está a desenvolver no sentido de alargar aos outros Ramos um CPOS diferenciado que, até ao momento, apenas tem sido aplicado para o Exército nas áreas do Serviço de Saúde e Serviços Técnicos. De facto, a existência de cursos de promoção exactamente iguais para todos, parece mais adequado a uma gestão de RH por postos do que uma gestão por competências, como todos os Ramos alegam ser seu paradigma.

e. Síntese conclusiva

Neste capítulo verificou-se a importância que a formação, juntamente com os efectivos envolvidos, tem na criação e gestão de uma dimensão cada vez mais valorizada nas organizações: o conhecimento.

Também se constatou que, excluindo os Oficiais admitidos por concurso, a formação inicial requerida para entrar nas FFAA é ministrada sob a égide da EN, da AM e da AFA e que estes estabelecimentos adaptaram os seus currículos, mantendo-se fiéis à filosofia que há muito vinha a ser seguida, de habilitar os seus futuros Oficiais com as competências consideradas essenciais à carreira militar, conferindo-lhes o grau de mestre. O facto de apenas cerca de 1/10 das candidaturas à EN e às Academias terem êxito, parece indicar que a carreira militar, associada às competências ministradas e grau académico atribuído, tem revelado uma atractividade significativa na juventude no nosso país.

Quanto à formação complementar, o IESM revela-se como o mais importante estabelecimento de ensino das FFAA, ministrando cursos tão importantes como o CPOS, CEMC e CPOG aos Oficiais dos três Ramos.

Para além da formação complementar ministrada de uma forma conjunta no IESM, cada um dos Ramos possui, paralelamente, um denso sistema de formação. A demonstração do investimento feito, pelo menos em termos quantitativos pode ser vista pelo facto de os Ramos manterem em permanência entre 5 e 10% dos seus efectivos em acções de formação. Tanto na introdução de novos conceitos de aprendizagem como sobretudo na coordenação e complementaridade dos sistemas de formação dos Ramos (à excepção do IESM), parece existir um longo caminho a percorrer. A maior parte da formação complementar que é ministrada directamente pelos Ramos, tem estado apenas focalizada na credenciação em termos profissionais, mais adequada para Sargentos e Praças do que aos Oficiais, estando por fazer todo um trabalho de conformidade com o



processo de Bolonha (dupla creditação). Este facto faz com que as FFAA ainda estejam longe de ter argumentos suficientes para tentar que ao CEMC ou ao CPOG corresponda o grau de Doutor em Ciências Militares.

Os factos enumerados ao longo deste capítulo parecem validar a segunda hipótese enunciada, uma vez que nas entrevistas realizadas, quer a elementos da componente operacional, como aos órgãos inspectivos não foram detectadas nem indicadas deficiências significativas na formação complementar dos seus quadros com vista ao exercício de funções, tanto para as tarefas de início de carreira como para as necessárias para servir de suporte ao desenvolvimento da mesma.

Os factos enumerados demonstram que o sistema de formação complementar é extenso e satisfaz as necessidades dos Ramos, com raras excepções, por exemplo as identificadas pelo EX relativamente à formação nas áreas funcionais de Gestão de RH e de Logística, pelo que a terceira hipótese se considera validada.

No estudo relativo ao impacto do processo de Bolonha, todos os dados apontam para a sua validação uma vez que os Estabelecimentos de ESPM, no processo de adaptação curricular, mantiveram como prioritária a aquisição das competências necessárias para a categoria de Oficial. Por outro lado, o alargamento da adopção do sistema de ECTS, tanto na formação inicial como na formação complementar, propicia uma maior transparência e possibilidade de haver equivalências nas acções de formação e, assim, vir a facilitar a mobilidade dentro dos Ramos, entre os Ramos e até entre as FFAA e a sociedade civil. No entanto, por razões de cultura organizacional, apenas parece possível tornar-se uma realidade no longo prazo, dado que, por ora, os Ramos parecem mais empenhados em realçar as respectivas especificidades, a salientar os aspectos em comum e as semelhanças entre muitos dos cargos das respectivas estruturas. Do enunciado no presente parágrafo podemos retirar que a quarta hipótese levantada se encontra igualmente validada.

“Há homens que lutam um dia e são bons, há outros que lutam um ano e são melhores, há os que lutam muitos anos e são muito bons, mas há os que lutam toda a vida e estes são imprescindíveis.”

Bertold Brecht



4. Conclusões e recomendações

a. Conclusões

No decorrer do presente estudo pretendeu-se dar resposta a cada uma das questões derivadas inicialmente enunciadas, procurando validar as hipóteses formuladas, e dar resposta à questão central que relembramos: *“O Sistema de Formação Complementar está articulado com as carreiras dos Oficiais das Forças Armadas nacionais?”*.

Do estudo efectuado pode-se concluir que o Sistema de Formação Complementar se considera de facto articulado com o presente modelo de carreira dos Oficiais das FFAA, sobretudo fruto do detalhe legislativo, e graças ao esforço notável por parte da IM em manter um sistema de formação muito completo.

O facto de apenas cerca de um em cada dez candidatos ter lugar nos Estabelecimentos de ESPM, parece comprovar que a IM em geral se mantém apelativa para atrair RH de qualidade.

No entanto, durante a investigação ficou patente que tanto o modelo de carreiras como os sistemas de formação e, em particular, o sistema de formação complementar, bem como a sua articulação, são passíveis de serem melhorados.

Prova disso é, por exemplo, o presente modelo de carreira dos Oficiais, com uma índole exclusivamente vertical, embora tendo-se mostrado adequado às exigências da profissão militar e à mentalidade portuguesa, ter vindo a sofrer pressões internas e externas, no sentido de melhor responder à alteração do contexto, demonstrando uma maior flexibilidade e alinhando-se com os novos paradigmas de gestão de RH.

Uma das formas de melhoria, como se procurou provar, passaria por uma evolução do presente sistema de carreira exclusivamente vertical para um sistema misto, com carreiras verticais e carreiras horizontais a nível intermédio. Assim, seria possível a especialização em áreas funcionais (Informações, Operações, Recursos Humanos, Materiais e Financeiros, etc.), ou a continuação em funções puramente técnicas (médicos, pilotos, engenheiros, etc.).

A promoção por diuturnidade ou por antiguidade, verificada em exclusivo em alguns postos e noutros com um elevado pendor, também parece desajustada do objectivo de diferenciar os Oficiais, distinguindo os mais aptos, incentivando todos a terem um melhor desempenho e, sobretudo, manter elevados parâmetros de motivação dentro das fileiras e assim procurar reter na organização os mais capazes e competentes.

O sistema de avaliação do mérito e, em particular, na avaliação do desempenho



parece ser merecedor de melhorias, tanto no que diz respeito aos factores a avaliar como à dimensão do universo dos avaliadores, tornando-o mais objectivo e fiável. Deste modo, crer-se que mais facilmente os avaliados se reconheçam com o sistema, potenciando não só a sua utilização como uma ferramenta essencial no desenvolvimento de carreiras como melhorando os padrões de motivação.

Por outro lado, questionou-se o excessivo detalhe com que o edifício normativo regula as carreiras e a colocação dos Oficiais. Esta realidade diminui, de um modo significativo, a flexibilidade dos órgãos gestores na colocação do Oficial certo no local e momento exactos, para fazer face a alterações súbitas do contexto e para permitir reter na Instituição os mais talentosos profissionais.

No que à formação inicial diz respeito, na sequência da declaração de Bolonha, os Estabelecimentos do ESPM reformularam os seus currículos mantendo-se fiéis à filosofia que há muito vinha a ser seguida. Apesar da aproximação comum ao processo de Bolonha e às ferramentas por ele proporcionadas, parece ainda estar temporalmente afastada a possibilidade dos três estabelecimentos de ESPM conjugarem esforços com vista a otimizar recursos, aumentar o conhecimento e a integração entre os futuros Oficiais dos Ramos. Paralelamente, avaliou-se ser ainda mais remota a possibilidade de se verificar uma efectiva mobilidade dos efectivos entre os Ramos.

A formação complementar é ministrada, ao nível conjunto, no IESM onde têm lugar todos os cursos de promoção, à excepção do CPC e CBC para o EX e FAP respectivamente, e outros cursos relevantes de qualificação como o CEMC.

Para além do IESM, os Ramos gerem sistemas específicos de formação complementar muito completos e consistentes, sobretudo nas subcategorias de Oficiais subalternos e Capitães (EX e FAP). O investimento na formação complementar fica bem evidente quando, contabilizando todo o sistema (incluindo cursos no IESM), se verifica que os Ramos mantêm em permanência entre 5 e 10% dos seus efectivos em acções de formação. Um tão elevado número de efectivos empenhados em acções de formação coloca alguns problemas na gestão de pessoal que, mantendo ou mesmo melhorando a qualidade do sistema formativo, poderia ser minorado através de um recurso mais efectivo e intensivo às TIC, através da aplicação de conceitos como o de *b-learning*.

Relativamente à conformidade da formação complementar com o processo de Bolonha, enquanto no IESM decorrem os trabalhos de adaptação, nomeadamente no que diz respeito à contabilização de ECTS, a parte restante do sistema, nomeadamente nos



Ramos, ainda está completamente focalizada na via profissionalizante. Esse trabalho, para além de facilitar o intercâmbio e a eliminação de redundâncias nas acções de formação entre os Ramos, pode ser relevante para a afirmação dos efectivos das FFAA na sociedade portuguesa, uma vez que lhes facilitaria a obtenção de graus académicos mais elevados.

Tal como acontece na formação inicial, apesar dos sistemas de formação estarem abertos à frequência por elementos de outros Ramos, apenas pontualmente isso acontece, pelo que parece existir espaço para alargar a cooperação e promover a complementaridade entre os Ramos, contribuindo para tornar o sistema eficaz, simples, transparente e mais efectivo.

b. Recomendações

(1) No âmbito das carreiras dos Oficiais:

Estudar a possibilidade de complementar o actual modelo de carreira puramente vertical com a criação de Carreiras Horizontais a nível intermédio (CFR/TCOR);

Alargar a todos os postos o conceito de promoção por escolha;

Melhorar o presente sistema de avaliação de mérito:

- Diminuir, ou mesmo anular, dimensões como a formação e a antiguidade;
- Sobretudo para os quadros superiores e intermédios, fazer evoluir a avaliação do desempenho de atitudes, valores e competências tendo por meta a definição de objectivos a atingir;
- Implementar processos de avaliação dos avaliadores por forma a permitir a capacidade do sistema de avaliação fazer a diferenciação entre os Oficiais;
- Estudar e introduzir metodologias de avaliações realizadas, não exclusivamente pelo escalão superior.

Através dos órgãos gestores de pessoal, no âmbito do acompanhamento e aconselhamento sistemático de carreira, alinhar o que o Oficial pensa do seu próprio desempenho com a ideia que a organização faz dele, permitindo-lhe tomar decisões mais fundamentadas;

Estudar e aplicar um normativo para associar uma (pequena) parcela do vencimento (mensal ou anual) ao nível de desempenho conseguido;

Simplificar o actual edifício legislativo e normativo relativamente a carreiras e colocações para permitir uma melhor articulação com o sistema de formação complementar.



(2) No âmbito da formação:

Aumentar a utilização das TIC nas acções de formação, tendo por exemplo em consideração o conceito de *b-learning*;

Melhorar, de um modo significativo, a coordenação entre os sistemas de formação dos Ramos tornando-os complementares e evitando redundâncias;

À semelhança do que se verifica no IESM, proceder à adaptação e credenciação das acções de formação complementar ministradas nos Ramos, considerando os requisitos exigidos pelo processo de Bolonha, determinando os ECTS de cada uma delas;

Considerar a possibilidade de introduzir acções de formação nas áreas de Gestão de RH e de Logística;

Manter como objectivo de médio e de longo prazo a possibilidade de criar as condições necessárias e suficientes de o Sistema de ESPM vir a atribuir o grau académico de Doutor em articulação com o sistema de formação complementar adaptado ao processo de Bolonha.

Como corolário apresenta-se no Apêndice D um esboço de um modelo de carreiras de oficiais articulado com a formação complementar, adaptado ao Exército. Este modelo decorre do estudo levado a efeito ao longo do desenvolvimento deste trabalho, da liberdade académica que nos incentivou a ir mais além e das contribuições generosas de todos os entrevistados. Assim, para além de ser uma possibilidade que cremos ser exequível, pretende também ser um desafio trazendo à liça ideias que, obedecendo aos princípios de gestão de RH, podem parecer um pouco desfasadas do contexto militar, pelo menos da forma como é tradicionalmente entendido.

Acreditamos que as recomendações acima descritas em conjunto com o modelo agora proposto, constituem um contributo inicial válido para prosseguir na reestruturação da IM visando a manutenção dos melhores e mais motivados quadros. O nosso desígnio foi sempre o de alguma forma contribuir para, no futuro, encontrar uma solução que constitua um salto qualitativo na forma como a gestão dos RH tem vindo a ser efectuada, concorrendo no esforço de obter umas FFAA mais eficientes, eficazes e efectivas.



Bibliografia

Obras referenciadas no texto:

- CAETANO, António, VALA, Jorge, (2000). *Gestão de Recursos Humanos: contextos processo e técnicas*. 1ª edição. Lisboa: Editora RH.
- CÂMARA, Pedro, GUERRA, Paulo, RODRIGUES, Joaquim, (2007). *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. 1ª edição. Lisboa: Dom Quixote.
- HOFSTEDE, Geert, (1991). *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. 1ª edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- KOTTER, John (1996). *Leading Change*. Boston Harvard Business School Press.
- MAGALHÃES, Rodrigo (2004) *Organizational Knowledge and Technology*. Cheltenham, UK e Northampton, USA: Edward Elgar Publishing Inc.
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc V., (2008). *Manual de Investigação em ciências sociais*. 5ª edição. Lisboa: Gradiva.
- WELCH, Jack (2005). *Vencer*. 14ª Edição de Setembro de 2008. Lisboa: Conjuntura Actual Editora

Outras obras consultadas:

- BILHIM, João (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.
- CAETANO, António, Vala, Jorge (2002). *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª ed., revista e actualizada. Lisboa: RH.
- CASCÃO, F. (2004). *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um Estudo Exploratório de Inovação na Gestão das Pessoas*. Lisboa: RH Editora
- CORDEIRO, COR João, Coimbra, COR António, CMG Santos, João (2008). *Recursos Humanos e Gestão de Carreiras. Uma Perspectiva Para o Futuro*. Lisboa: IESM, Trabalho de Investigação de Grupo.
- KOTTER, John, COHEN, Dan (2002). *The Heart of Change: Real-Live Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- PRESS, Mauro, (2007). *A Era dos Talentos*. Qualitymark Editora. Rio de Janeiro.
- SILVA, Andrade, et al. (2006). *Das competências à excelência: modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar*. Lisboa: Revista de Psicologia Militar nº 16, pp. 07 a 39.
- SOUSA, Maria, et al. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*.



Lisboa: Lidel.

- ZWELL, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Entrevistas exploratórias e semi-dirigidas

- ANTUNES, TGEN João Nuno Vaz, Inspector-geral do Exército, 28 e 30 de Dezembro de 2009.
- CABRAL, MGEN Valdemar Oliveira, Director de Pessoal do Comando de Pessoal da Força Aérea, 20 de Outubro de 2009.
- CALADO, CMG António Maria Mendes, Chefe da 1ª Divisão do Estado Maior da Armada, 08 de Outubro de 2009.
- CARRILHO, CALM Rocha, Director do Serviço de Formação da Superintendência dos Serviços de Pessoal, 21 de Outubro de 2009.
- COELHO, CMG Fernando Silva, Director de Instrução da Escola Naval, 14 de Outubro de 2009.
- CORREIA, MGEN Francisco, Adjunto do Comandante das Forças Terrestres, 25 de Novembro de 2009.
- CORTEZ, COR Manuel, Director de Ensino Universitário da Academia da Força Aérea, 16 de Outubro de 2009.
- CRISTO, COR João Manuel, Subdirector da Direcção de Pessoal do Comando de Pessoal da Força Aérea, 20 de Outubro de 2009.
- CRUZ, TGEN Alfredo, Inspector-geral da Força Aérea, 13 de Janeiro de 2010.
- CUNHA, CALM Fernando Pires da, 2º Comandante Naval e Comandante da Flotilha da Marinha Portuguesa, 04 de Dezembro de 2009.
- DAVID, TCOR José Luís Serra, Chefe da Repartição de Instrução da Divisão de Recursos do Estado Maior do Exército, 01 de Outubro de 2009.
- DUARTE, MGEN Frederico José Rovisco, Subdirector do Instituto de Estudos Superiores Militares, 13 de Outubro e 09 de Novembro de 2009.
- FELICIANO, COR José António Figueiredo, Oficial Adjunto do Director de Ensino da Academia Militar, Academia Militar, 29 de Setembro de 2009.
- GONÇALVES, VALM Eurico Fernando Correia, Presidente do Grupo de Trabalho sobre Carreiras realizado em 2007, 19 de Outubro de 2009.
- GROMICHO, MGEN Carlos, Director de Instrução do Comando de Instrução e



Formação da Força Aérea, 20 de Outubro de 2009.

- LOPES, CALM Bonifácio, Director do Serviço de Pessoal da Superintendência dos Serviços de Pessoal da Marinha Portuguesa, 22 de Outubro de 2009.
- MATA, COR José Manuel Fangueiro da, Comandante do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea e ex-Chefe da 1ª Divisão do Estado Maior da Força Aérea, 09 de Outubro de 2009.
- OLIVEIRA, CFR Samuel Carvalho de, 5ª Divisão do Estado Maior da Armada (responsável até á data pela gestão da actividade inspectiva na Marinha), 15 de Janeiro de 2010.
- PEREIRA, COR Rui Guerra, Director do Curso de Estado Maior Exército e Curso de Estado Maior Conjunto, 28 de Outubro de 2009.
- PIRIQUITO, MGEN Alfredo Nunes da Cunha, Director de Formação do Comando de Instrução e Doutrina do Exército, 19 de Outubro de 2009.
- RODRIGUES, MGEN Rui Manuel da Silva, Director da Administração de Recursos Humanos do Comando de Pessoal do Exército Português, 26 de Outubro de 2009.
- SALGADO, TCOR Pedro Nuno da Costa, Chefe da Repartição de Recursos Humanos da Divisão de Recursos do Estado Maior do Exército, 01 de Outubro de 2009.
- SILVA, CMG Francisco Braz da, Chefe da 5ª Divisão do Estado Maior da Armada (responsável até á data pela gestão da actividade inspectiva na Marinha), 15 de Janeiro de 2010.
- SILVA, COR José Brito da, Chefe de Equipa Multidisciplinar da Inspeção-Geral da Defesa Nacional, 26 de Novembro de 2009.

Conferências e Painéis

- BAVA, Zeinal, Engenheiro Presidente Executivo da Portugal Telecom. Conferência relativa à liderança em contexto de alto nível no âmbito do CPOG em 12 de Janeiro de 2010.
- CAEIRO, Luís, Professor da Universidade Católica Portuguesa. Conferência sobre *Liderança* no âmbito do CPOG em 02 de Dezembro de 2009.
- COELHO, Alberto, Director Geral de Pessoal, Recrutamento e Mobilização do Ministério da Defesa Nacional. Conferência ao CPOG em 09 de Novembro de 2009.
- LOPES, CALM Bonifácio, Rodrigues, MGEN Rui, CABRAL, MGEN Valdemar. Painel no âmbito do CPOG sobre *Gestão de Carreiras na Organização Militar* em 10



de Novembro de 2009.

- PAIS, António, Consultor e Partner da NeoBiz Consulting. Conferência sobre *Avaliação do Desempenho* no âmbito do CPOG em 05 de Novembro de 2009.

Legislação

- Decreto-Lei n.º 42/2005 de 22 de Fevereiro - Princípios reguladores de instrumentos para a criação do espaço europeu de Ensino Superior (ECTS).
- Decreto-Lei n.º 74/2006 de 24 de Maio, Novo regime jurídico dos graus e diplomas do Ensino Superior.
- Decreto-Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, Sistema Integrado de gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública.
- Decreto-Lei n.º 37/2008 de 05 de Março, Aplicação do regime jurídico dos graus e diplomas do Ensino Superior ao Ensino Superior Público Militar.
- Decreto-Lei n.º 232/2009 de 15 de Setembro, Lei orgânica da Força Aérea Portuguesa.
- Decreto-Lei n.º 261/2009 de 28 de Setembro, Definição de efectivos dos Quadros Permanentes das Forças Armadas na situação de Activo.
- Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de Outubro, Regime Remuneratório aplicável aos militares do Quadro Permanente, Regime de Contrato e Voluntariado dos três Ramos das FFAA.
- Despacho n.º 63/MDN/2006, de 09 de Maio – constituição de Grupo de Trabalho (GT) para efectuar o diagnóstico e o levantamento dos problemas na área dos recursos humanos das Forças Armadas e identificação de possíveis soluções.
- Despacho n.º 115/MDN/2007, de 22 de Maio - determina a constituição de um novo GT para obtenção de um modelo de carreiras que desse resposta aos problemas e às disfunções identificados.
- EMFAR (Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, com as alterações e rectificações introduzidas pela Declaração de Rectificação n.º 10-BI/99, de 31JUL, Lei n.º 25/2000, de 23AGO, Decreto-Lei n.º 232/2001, de 25AGO, Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30AGO, Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17MAR, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23SET e Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 SET).
- Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, Regime de Vinculação, de Carreiras e Remuneração dos Trabalhadores da Função Pública.
- Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro – Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na avaliação pública.



- Lei 49/2005, de 30 de Agosto - Alteração da Lei de Bases do Sistema Educativo.
- Portaria nº 1193/1990 de 13 de Dezembro, cursos ministrados na Academia da Força Aérea.
- Portaria nº 502/1995 de 26 de Maio, com as alterações introduzidas pela portaria nº 1380/2002 de 23 de Outubro, Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha (RAM).
- Portaria nº 1044/2002 de 16 de Agosto, cursos ministrados na Escola Naval
- Portaria nº 1246/2002 de 07 de Setembro, Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME).
- Portaria nº 501/2004 de 10 de Maio, Cursos ministrados na Academia Militar
- Portaria nº 976/2004, de 03 de Agosto, Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA).
- Portaria nº 1099/2009, de 24 de Setembro, Define áreas de formação e as especialidades em que a Escola Naval, Academia Militar e Academia da Força Aérea conferem o grau de licenciado e de mestre.
- Portaria nº 1110/2009, de 28 de Setembro, Normas relativas ao Conselho do Ensino Superior Militar.

Sítios na Internet, consultados entre Novembro de 2009 e Março de 2010

- http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/terminologia/terminologia_lista.htm
- <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Reconhecimento/Processo+de+Bolonha/>
- <http://www.exercito.pt/> >
- <http://humanresources.about.com/mlibrary.htm>>
- <http://www.managementhelp.org/guiding/mentrng/mentrng.htm>>
- <http://www.marinha.pt/Marinha/pt>>
- <http://www.mdn.gov.pt>>
- <http://www.microsoft.com/education/competencies/allcompetencies.aspx>>
- <http://www.microsoft.com/portugal.msp>>



APÊNDICE A

GLOSSÁRIO DE CONCEITOS

Acção de Formação – Actividade concreta de formação que visa atingir objectivos de formação previamente definidos.

Área Funcional – Conjunto de funções que, por terem um ou mais elementos comuns, permitem a tipificação de uma actividade.

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

Avaliação do desempenho – Apreciação do comportamento e das capacidades técnicas de um indivíduo no exercício da sua actividade profissional, bem como dos resultados e progressos, por este obtidos. Esta apreciação constitui, designadamente, um instrumento de diagnóstico das necessidades de formação.

Blended Learning (b-Learning) – é a perfeita combinação e integração de diferentes tecnologias e metodologias de aprendizagem, misturando a formação *on-line* com a presencial, indo ao encontro das necessidades específicas das organizações e cumprindo os seus objectivos de forma global, melhorando a eficácia e eficiência do processo de aprendizagem.

Cargo – Lugar fixado na estrutura orgânica das FFAA, a que correspondem as funções legalmente definidas e os lugares existentes em qualquer departamento do Estado ou em organismos internacionais a que correspondem funções de natureza militar.

Carreira Militar – é o percurso profissional, com acesso gradual e progressivo ao desempenho de diferentes funções que possibilitem a aquisição de competências e experiência essenciais para a concretização da missão e dos destinos das FFAA.

Carreira Horizontal – Carreira unicategorial, na qual se evolui por progressão com base no tempo e no mérito.

Carreira Mista – Carreira que combina características de carreira vertical e carreira horizontal.

Carreira Vertical – Carreira pluricategorial em que se evolui por progressão e por promoção (mediante concurso), em função do tempo e do mérito.

Categorias – Os militares agrupam-se, por ordem decrescente de hierarquia, nas seguintes categorias: Oficiais; Sargentos; Praças.

Cultura Organizacional – É definida como um conjunto único de características que



permite distinguir as diferentes organizações. Pode também definir-se como um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento.

Curso – Conjunto lógico de acções de ensino/aprendizagem, conduzidas de forma consequente ou através de um plano de formação modular e inseridas numa estratégia de educação ou de formação.

Desempenho – Qualidade da actuação de uma pessoa no posto de trabalho durante um período de tempo determinado. É, simultaneamente, uma medida da adaptação do perfil da pessoa às características do posto de trabalho.

Eficiência – É a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de *inputs* e a qualidade e quantidade de *outputs* produzidos. Assim, quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência.

E-learning – É uma modalidade de ensino a distância que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didácticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes tecnológicos de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculado através da internet.

Especialidade – Conjunto de cargos que compreendem funções e tarefas similares ou aparentadas e cujo exercício exige algumas competências semelhantes.

Especialização profissional – Formação que visa reforçar, desenvolver e aprofundar capacidades práticas, atitudes, formas de comportamento ou conhecimentos adquiridos durante a formação profissional de base, necessários ao melhor desempenho de certas tarefas profissionais.

Formação Complementar – Toda a acção de formação militar que ultrapasse as condições definidas para ingresso na categoria, nomeadamente, uma licenciatura em ciências militares ou licenciatura equivalente, complementada por curso ou tirocínio, para militares admitidos por concurso.

Formação Inicial – Processo formativo completo exigido antes do ingresso nos quadros permanentes que pode ter lugar na Escola Naval e Academias Militares, em estabelecimentos de ensino superior universitário público ou privado ou ainda num sistema misto entre o sistema superior universitário militar e público.

Formação militar – Acções de investimento, de evolução e de ajustamento materializadas através de cursos, tirocínios, estágios, instrução e treino operacional e técnico, consoante a categoria, posto, classe, arma, serviço ou especialidade a que o militar



pertence.

Funções Militares – Consideram-se funções militares as que implicam o exercício de competências legalmente estabelecidas para os militares. As funções militares classificam-se em: Comando, Direcção ou Chefia, Estado-maior e Execução.

Gestão de Pessoal/Recursos Humanos – Conjunto de actividades dirigidas para a gestão estratégica e corrente dos recursos humanos dentro de uma organização.

Hierarquia Militar – Tem por finalidade estabelecer, em todas as circunstâncias, relações de autoridade e subordinação entre os militares e é determinada pelos postos, também designados por patentes, antiguidades e precedências previstos na lei.

Mecanismo Regulador de Carreira – Os mecanismos reguladores de carreira são medidas que visam um adequado equilíbrio da estrutura de pessoal das FFAA e assegurar a motivação permanente dos militares.

Organização - Combinação dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis, em função de uma finalidade a atingir, de acordo com um esquema preciso de dependências e relações entre diferentes elementos que a constituem.

Perfil de competências – Descrição do conjunto estabilizado de comportamentos, a nível cognitivo, psicomotor ou afectivo, que habilitam o indivíduo para o desempenho de uma actividade, uma função ou uma tarefa específica.

Perfil Funcional – Descrição do conjunto de competências requeridas para o exercício de uma função.

Planeamento de Recursos Humanos – Definir os números e qualificações das pessoas que a organização necessita para atingir os seus objectivos estratégicos, bem como as acções que deve desenvolver para os obter atempadamente.

Posto – Posição que na respectiva categoria o militar ocupa no âmbito da carreira militar.

Processo – Sequência de actos ordenados para a consecução de uma certa finalidade.

Qualificação – Capacidade obtida através de formação ou através de experiência profissional, para desempenhar uma determinada função.

Subcategorias de Oficiais – A categoria dos Oficiais é constituída pelas seguintes subcategorias: Oficiais Gerais, Oficiais Superiores, Oficiais Capitães (excepto na Marinha) e Oficiais Subalternos.



APÊNDICE B

Guião das entrevistas exploratórias e semi-dirigidas

1. A nível Academias, Escolas e IESM

- a. Formação base ministrada ou exigida antes da entrada no Quadro Permanente é predominantemente generalista ou especializada?
- b. Quais os mecanismos de articulação entre a formação base e a formação complementar?
- c. Quais as principais implicações do Processo de Bolonha na formação base até ao momento e no futuro?
- d. Na sua opinião como poderia ser melhorado o sistema de formação base e a articulação com o sistema de formação complementar?

2. A nível Divisão do Estado-Maior dos Ramos:

- a. Como descreve o presente Modelo de Carreiras dos Oficiais do Quadro Permanente?
- b. Quais os principais problemas do presente modelo de carreiras?
- c. Como julga que podem ser ultrapassados os principais problemas?
- d. Como está estruturado o sistema de formação inicial dos Oficiais?
- e. Como está estruturado o Sistema de Formação complementar?
- f. Quais as principais implicações do Processo de Bolonha em ambos os Sistemas?
- g. Como caracteriza ambos os sistemas quanto à aquisição das competências necessárias ao desempenho de funções na Instituição Militar?
- h. Quais os mecanismos de articulação entre o modelo de Carreira e os Sistemas de formação inicial e complementar?

3. A nível dos responsáveis pelos Comandos Funcionais (Superintendência na Armada)

a. Pessoal

- (1) A forma como presentemente está a decorrer a gestão da carreira dos oficiais: tem em consideração as competências dos Oficiais, ou as competências são adquiridas conforme as necessidades da função. Sugestões de melhoria;
- (2) O *software* usado satisfaz as necessidades da gestão (colocações de acordo com



competências ou obtenção de competências prévias antes da colocação?): em caso negativo quais as principais necessidades de melhoria;

- (3) É permitido aos oficiais que o desejem manter-se em determinado tipo homogéneo de funções ou, pelo contrário é obrigatória a mobilidade entre os vários tipos de funções, propiciando um leque variado de experiências? Neste caso qual o principal objectivo?
- (4) Qual o balanço que fazem do actual detalhe legislativo (EMFAR) do modelo de carreiras (tempos mínimos, máximos, limites de idade, etc.), são suficientes, excessivos ou minimalistas? De que forma afectam a actividade de gestão?
- (5) Tempos de permanência nos postos: mínimo, máximo e médio.
- (6) Tempos mínimos, máximos e médios de permanência em funções.
- (7) Opinião sobre a qualidade e articulação dos sistemas de formação inicial e complementar e a forma como está a ser articulada com o Modelo de Carreira:
- (8) A gestão dos Oficiais é predominantemente feita por competências?

b. Instrução ou Formação (Marinha, Exército e FA)

- (1) Quão formalizado está o sistema de formação base e contínua ou complementar?
- (2) Como está integrada a formação base com a complementar? Tem alguma responsabilidade no processo?
- (3) Quais os mecanismos de articulação entre a formação base e a formação complementar?
- (4) Qual o nível de articulação entre a formação complementar e o modelo de carreira?
- (5) Qual o número de cursos de qualificação, actualização e promoção existentes?
- (6) Qual o número médio de horas de acções de formação por ano frequentados pelos oficiais nos últimos anos (dados a fornecer posteriormente)?
- (7) Pode indicar algumas melhorias que podiam ser feitas?



**4. Validação da adequada articulação entre carreiras e a formação complementar:
Comandos Operacionais e entidades inspetivas.**

a. Comandos Operacionais dos Ramos e EMGFA

- (1) Qual a sua opinião sobre a qualidade dos recursos humanos tendo em consideração os Sistemas de formação inicial e complementar e a sua articulação?
- (2) Nas inspeções sectoriais do seu Comando foram detectadas falhas na articulação dos sistemas de formação? Quais?
- (3) Qual a sua opinião sobre a forma como está a ser articulada a formação complementar com o Modelo de Carreira?
- (4) Quais as principais sugestões que proponha para a melhoria dos sistemas de formação e a articulação com a carreira?

b. Órgãos inspetivos dos Ramos e EMGFA/MDN

- (1) Qual a sua opinião sobre a qualidade dos recursos humanos tendo em consideração as competências necessárias para desempenhar os vários cargos?
- (2) Como avalia os Sistemas de formação inicial e complementar e a sua articulação?
- (3) Na sua opinião qual é o grau de articulação entre a formação complementar e o presente Modelo de Carreira?
- (4) Durante a actividade inspetiva foram detectadas falhas nesta área (dados a fornecer após consulta da base de dados)?
- (5) Quais foram as principais sugestões de melhoria realizadas (dados a fornecer após consulta da base de dados)?
- (6) Qual a forma como está a decorrer a adaptação do sistema de formação (inicial e complementar) ao processo de Bolonha?



APÊNDICE C – DIAGRAMA DE INDUÇÃO

ENUNCIADO	QUESTÃO CENTRAL	QUESTÕES DERIVADAS	HIPÓTESES	VALIDAÇÃO HIPÓTESES	RESPOSTA À QUESTÃO CENTRAL
As Carreiras dos Oficiais das Forças Armadas e a articulação com a Formação Complementar.	O Sistema de Formação Complementar está articulado com as Carreiras dos Oficiais das Forças Armadas?	As Carreiras dos Oficiais das Forças Armadas estão estruturadas de forma a promoverem o recrutamento e retenção dos melhores quadros e a promover a excelência do desempenho ao longo da carreira?	As carreiras dos Oficiais das Forças Armadas, apresentam algumas deficiências que não favorecem o recrutamento, motivação e retenção dos melhores quadros	HIPÓTESE VALIDADA PÁGINA 23	O Sistema de Formação Complementar pode considerar-se de facto articulado com o presente modelo de carreira dos Oficiais das Forças Armadas, fruto do detalhe legislativo e graças ao esforço notável por parte da instituição militar em manter um sistema de formação muito completo.
		A formação base requerida ou ministrada aos Oficiais das Forças Armadas é adequada para permitir o início de carreira e servir de alicerce para o seu desenvolvimento?	Embora com um carácter muito diverso, dependendo do Ramo das Forças Armadas e do quadro especial a que se destina, a formação base requerida/ministrada aos Oficiais é adequada ao início da carreira e a servir de alicerce ao desenvolvimento da mesma.	HIPÓTESE VALIDADA PÁGINA 27	
		O Sistema de Formação Complementar satisfaz as necessidades de adquirir e actualizar os conhecimentos e competências necessárias ao desenvolvimento da carreira?	O Sistema de Formação Complementar é de um modo geral muito completo e, com pequenos ajustes satisfaz plenamente as necessidades de aquisição e actualização de conhecimentos e competências necessárias ao desenvolvimento de carreira.	HIPÓTESE VALIDADA PÁGINAS 30 E 31	
		De que forma o novo paradigma de Bolonha está e vai continuar a afectar o sistema de Formação Complementar?	O Sistema de Bolonha não está a afectar de um modo substancial os fundamentos da formação base e complementar dos Oficiais, podendo, no entanto, vir a facilitar a mobilidade dos Recursos Humanos dentro dos vários Ramos, entre os vários Ramos e até entre as FFAA e a sociedade civil.	HIPÓTESE VALIDADA PÁGINA 36	



APÊNDICE D

Esboço de modelo de carreira e formação Complementar para o oficial do Quadro Permanente adaptado ao Exército

1. Pressupostos

- A filosofia subjacente ao actual sistema remuneratório é passível de ser alterada, permitindo a militares de postos inferiores mas com um número de anos de serviço significativo poderem auferir vencimentos superiores a militares do posto superior acabados de promover, em função da antiguidade no posto e do mérito no desempenho;
- O sistema de avaliação do mérito e desempenho dos militares é revisto e melhorado tendo sido tomadas medidas para o tornar mais objectivo e diferenciador;
- A gestão de pessoal é feita por vagas e competências e não por Quadros Especiais, permitindo que, num mesmo QE, existam militares com diferentes competências.

2. Novo Modelo

a. Visão

Desenhar um modelo de carreira simples e inclusivo, disponibilizando alternativas válidas e motivadoras para todos os Oficiais do Exército.

b. Objectivos

- Reduzir o número de QE no início da carreira, simplificando o modelo;
- Garantir um ponto de decisão na carreira. Permitir ao oficial, em conjunto com o conhecimento que a Instituição tem e espera dele, decidir sobre o seu futuro dentro ou fora do Ramo;
- A partir de Major disponibilizar um pequeno número de QE mas diferenciados que melhor se adequem às necessidades do EX e que, simultaneamente, proporcionem alternativas válidas às diferentes expectativas dos Oficiais do Ramo.

c. QE até ao posto de Capitão (inclusive):

- QE de Manobra (equivalente aos actuais QE de Infantaria e Cavalaria);
- QE de Apoio de Fogos (equivalente ao actual QE de Artilharia);
- QE de Apoio de Combate (equivalente aos actuais QE de Engenharia militar e Transmissões);



- QE de Apoio de Serviços (incluindo todos os restantes 15 QE desde a Administração Militar e Serviço de Material, passando pelos QE do actual Serviço de Saúde e terminando no QE de Chefe de Banda de Música).

(1) As competências necessárias para acesso à carreira militar e aos QE descritos seriam obtidas durante a formação inicial sob a égide da Academia Militar, com o máximo de anos comuns antes de se verificar uma maior especialização nas competências a obter.

(2) Para QE eminentemente técnicos como juristas, psicólogos, e outros também poderiam ser recrutados civis com cursos superiores. Neste caso, há semelhança do que já acontece presentemente na FAP, deveriam frequentar um curso de Formação Militar Complementar a ser leccionado na Academia Militar.

b. QE a partir do posto de Major (inclusive):

- QE Comando e Direcção (de índole vertical podendo ir até General). Para além de funções de Comando, inclui funções de chefia de órgãos de Estado Maior).
- QE de Apoio (de índole horizontal, não podendo ultrapassar o posto de TCOR contendo entre outras especializações as seguintes: Operações, Informações, RH, Recursos Materiais, Recursos Financeiros);
- QE Técnico (de índole horizontal, não podendo ultrapassar o posto de MAJ contendo entre outras especializações as seguintes: Tecnologias de Informação e Comunicação, Médicos, Veterinários, Juristas, Engenheiros, Psicólogos)

3. Outras considerações sobre o novo modelo

a. De carácter geral:

(1) O EMFAR, como documento definidor das carreiras dos Oficiais, Sargentos e Praças das FFAA, teria que ser alterado de forma a contemplar o proposto.

(2) O novo EMFAR, demais legislação conexas e regulamentos normativos de nomeações e colocações dos Ramos deveriam ser revistos e simplificados.

(3) A progressão em qualquer um dos tipos de QE (Manobra, Apoio de Fogos, Apoio de Combate, Apoio de Serviços, Comando, Apoio ou Técnico) teria por base a avaliação do desempenho, apenas sendo promovidos ao posto ou posição remuneratória seguinte aqueles que tivessem um bom desempenho. A progressão seria tão rápida quanto melhor fosse o nível de desempenho demonstrado. No caso do QE de Comando e Direcção seria ainda condição continuar a demonstrar



especiais competências de liderança.

(4) Complementando os testes psicotécnicos realizados durante o concurso à Academia Militar, os Oficiais devem ver avaliadas as suas competências de liderança e ter um programa personalizado para o seu desenvolvimento. Devem ser feitas reavaliações e ajustes no programa de desenvolvimento das competências de liderança em momentos chaves da carreira: por exemplo antes da promoção a Oficial Superior e a Oficial General.

(5) O actual sistema de formação complementar deve:

(a) Ser racionalizado, seguindo uma lógica transversal às FFAA, evitando assim a existência de cursos redundantes. Da verificação dos cursos com interesse nos outros Ramos, o processo deve em primeiro lugar considerar todos os cursos comuns e depois atender a existência de cursos específicos de cada Ramo;

(b) O curso de promoção a Capitão é substituído por um curso de Comandante de Companhia e ministrado aos Oficiais imediatamente antes de irem comandar;

(b) O curso de promoção a Oficial Superior deve ser diferenciado tanto no que diz respeito a QE como também a especializações;

(c) O b-learning deve ser introduzido transversalmente em todo o sistema, mantendo ou melhorando a qualidade de ensino e diminuindo o número de horas de empenhamento directo.

(6) O novo modelo implica uma alteração substancial na mentalidade vigente e consequentemente na cultura da organização, pelo que, a ser implementado, no todo ou em parte, implica obrigatoriamente uma cuidadosa gestão da mudança.

b. Para a carreira a partir de Oficial Superior

(1) Ao QE de Comando e Direcção teriam acesso cerca de 20%³³ dos efectivos, podendo aceder os Oficiais do QP oriundos de qualquer QE que tenham revelado níveis de desempenho e, sobretudo, as competências necessárias de liderança para o mais alto nível da hierarquia do Exército.

(2) Os Oficiais dos QE de Apoio e Técnico podem transitar para a carreira de

³³ Número de referência que tem mais em conta a regra dos 20-70-10 (Welch, 2005: 39 a 53) do que qualquer avaliação das reais necessidades da organização. A regra dos 20-70-10, tem por significado que 20% dos efectivos são altamente qualificados ou de alto potencial, e 10% tem um desempenho abaixo do mínimo exigido e a organização deve dispensá-los (numa empresa privada dos Estados Unidos implica o despedimento).



Comando e Direcção caso se venha a verificar que revelem especiais competências de liderança. Contudo, é mais normal que se verifique o inverso, isto é, oficiais do QE de Comando e Direcção transitem sobretudo para o QE de Apoio, caso manifestem desejo de fazer essa transição ou não revelem apetência ou capacidade para aquele QE.

(3) Para além das companhias independentes, também as companhias de comando, de serviços e de índole técnico devem ser chefiadas por Oficiais Superiores, diminuindo a necessidade de Capitães.

4. Análise do modelo de carreira proposto

a. Pontos Fortes

Disponibiliza alternativas diferenciadas de carreira aos oficiais tanto ao nível inicial como, principalmente, no momento da passagem para Oficial Superior;

Proporciona um ponto de decisão claro (final do posto de Capitão) em que a Instituição conhece melhor o Oficial, assim como este se conhece melhor, com vista a fazer a escolha de carreira futura mais adequada ou até optar por um desenvolvimento de actividade profissional na vida civil;

É tendencialmente potenciador de melhores níveis de desempenho dado permitir a especialização em áreas de apoio ou técnicas e permitir o conhecimento abrangente da organização aos oficiais do QE de Comando e Direcção;

Diminui a possibilidade de tensão de um elevado número de Oficiais alcançar os postos mais elevados, dado que, uma parte significativa fica estatutariamente limitada ao posto de Major ou TCOR;

Aproveita e rentabiliza melhor as competências inatas e adquiridas dos oficiais, permitindo que se sintam motivados em exercer as funções para as quais se encontram habilitados.

b. Pontos Fracos

Implica uma alteração substancial de conceitos consolidados que comportará um elevado grau de incerteza e, conseqüentemente, uma enorme resistência à mudança por parte dos seus quadros;

É susceptível de provocar uma menor motivação em alguns Oficiais caso a opção pelo QE de Apoio ou Técnico, não tenha sido tomada voluntariamente;

É mais sensível à qualidade do sistema de avaliação do desempenho e da ligação (ou não) de uma parcela do vencimento à qualidade de desempenho, com vista a



manter elevados níveis de motivação.

c. Ameaças

A sociedade civil é muito sensível a quaisquer sinais de instabilidade na Instituição militar, que pode advir da resistência à mudança, podendo levar a uma acção da tutela no sentido de terminar com o projecto;

Podem surgir problemas na elaboração da legislação necessária à implementação do modelo, nomeadamente o novo EMFAR, modelo remuneratório e sistema de avaliação do desempenho, tanto ao nível qualitativo como de coordenação e coerência entre as várias peças, que comprometam seriamente o êxito do projecto.

d. Oportunidades

A sociedade civil pode continuar a rever-se numa instituição que defende os interesses do país e dos seus cidadãos;

A tutela certamente apoiaria um projecto que comportaria uma mais racional cadeia hierárquica e uma diminuição dos cargos mais elevados da estrutura;

O modelo pode ser tomado como exemplo para aplicação noutras estruturas das FFAA, Forças de Segurança e mesmo em organismos da função pública.

5. Conclusão

Considerando o atrás referido, julga-se razoável concluir que no esboço de modelo apresentado, os pontos fortes se sobrepõem claramente aos pontos fracos detectados, que ainda assim é possível minorar com a tomada de medidas na melhoria do sistema de avaliação de desempenho e na gestão da mudança. Esta última dimensão é essencial para mitigar a que talvez seja a principal ameaça ao sucesso do novo modelo (sinais de instabilidade no seio da organização que levem a uma acção negativa da tutela). Por fim, as oportunidades identificadas, se administradas convenientemente, podem conseguir o apoio da tutela, decisivo para criar condições de sucesso na implementação de um modelo, que mostra potencial para melhorar a eficiência, eficácia e efectividade na gestão dos Oficiais do Exército Português.