

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO  
2020/2021**



**TII**

**A GESTÃO DAS CARREIRAS DE OFICIAIS E SARGENTOS  
MECANISMOS REGULADORES**

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

**Rui Jorge Neves Moura  
MAJOR, CAVALARIA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A GESTÃO DAS CARREIRAS DE OFICIAIS E  
SARGENTOS - MECANISMOS REGULADORES**

**MAJOR, CAVALARIA Rui Jorge Neves Moura**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2020/2021

Pedrouços 2021



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A GESTÃO DAS CARREIRAS DE OFICIAIS E  
SARGENTOS - MECANISMOS REGULADORES**

**MAJOR, CAVALARIA Rui Jorge Neves Moura**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2020/2021

Orientador: COR ADMAER Nuno Alexandre Cruz dos Santos

Pedrouços 2021



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Rui Jorge Neves Moura**, declaro por minha honra que o documento intitulado **A Gestão das Carreiras de Oficiais e Sargentos - Mecanismos Reguladores** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso Estado-Maior Conjunto 2020/2021** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **11 de maio de 2021**

Rui Jorge Neves Moura

---



## **Agradecimentos**

Agradeço ao meu orientador COR ADMAER Nuno Santos, pelo seu apoio, objetividade, honestidade e motivação transmitidas, que muito contribuíram para o enriquecimento do presente trabalho de investigação.

Ao CTEN Rui Deus, que apesar das suas inúmeras solicitações, demonstrou sempre uma enorme disponibilidade e apoio, que aliados à sua experiência permitiram alcançar uma prospetiva das carreiras dos oficiais e sargentos num horizonte temporal de 40 anos que em muito valorizou o presente trabalho.

Aproveito para agradecer a todos os entrevistados pelo seu valioso contributo, que serviu para sustentar toda a investigação e possibilitar uma melhor compreensão do assunto em estudo, enriquecendo assim, o produto final deste trabalho: TGEN Fonseca e Sousa, COR PILAV João Pires, CFR Castro Afonso, TCOR TPAÁ Quirino Martins, MAJ INF Nuno Marçal e MAJ CAV José Barradas.

Uma palavra de estima aos meus camaradas do curso, pela amizade, partilha de experiências e disponibilidade demonstrada, com os quais elevaram o nível do presente trabalho e o curso em si.

Por fim, agradeço à minha família, em especial à minha mulher Sofia Rocha e ao meu filho Duarte, pela compreensão e sacrifício que tiveram na minha ausência e pelo inesgotável apoio e sorriso que me acompanharam ao longo de todo o curso.



## Índice

1. Introdução .....	1
2. Enquadramento conceptual .....	5
2.1 Metodologia e método .....	5
2.2 Base conceptual .....	6
2.3 Revisão da literatura .....	8
2.3.1 Mecanismos reguladores .....	8
2.3.2 Normativos legais com impacto na carreira militar .....	12
2.3.3 Trabalhos anteriores .....	15
3. Impacto atual dos mecanismos reguladores de carreira.....	18
3.1 Impacto dos mecanismos reguladores nas carreiras dos Oficiais .....	18
3.1.1 Marinha .....	18
3.1.2 Exército .....	19
3.1.3 Força Aérea .....	20
3.1.4 Análise da prospetiva de desenvolvimento de carreira dos oficiais.....	21
3.2 Impacto dos mecanismos reguladores nas carreiras dos Sargentos.....	22
3.2.1 Marinha .....	23
3.2.2 Exército .....	24
3.2.3 Força Aérea .....	24
3.2.4 Análise da prospetiva do desenvolvimento de carreira dos sargentos ....	25
3.3 Síntese conclusiva.....	26
4. Mecanismos reguladores de instituições congéneres.....	29
4.1 Exército de Espanha .....	29
4.2 Guarda Nacional Republicana .....	32
4.3 Síntese conclusiva.....	35
5. Conclusões .....	38
Referências bibliográficas .....	43

## Índice de Apêndices

Apêndice A — Metodologia da investigação.....	Apd A-1
---	---------



Apêndice B —	Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, 2015 - 2021	Apd B-1
Apêndice C —	Modelos de carreira	Apd C-1
Apêndice D —	Prospetiva de carreira dos oficiais e sargentos das FFAA	Apd D-1
Apêndice E —	Prospetiva passagens à reserva e promoções dos oficiais das FFAA	Apd E-1
Apêndice F —	Universo de entrevistados	Apd F-1
Apêndice G —	Guião das entrevistas	Apd G-1
Apêndice H —	Sinopse das respostas às entrevistas	Apd H-1
Apêndice I —	Análise das entrevistas	Apd I-1

### Índice de Figuras

Figura 1 - Gráfico da evolução dos efetivos (QP) autorizados para os oficiais (2015-2021)	13
Figura 2 - Gráfico da evolução dos efetivos (QP) autorizados para os sargentos (2015-2021)	13
Figura 3 - Gráfico de efetivos QP e ingresso na formação QP (2015-2020)	14
Figura 4 - Idade média dos oficiais no posto – Marinha	19
Figura 5 - Antiguidade média dos oficiais no posto - Marinha	19
Figura 6 – Idade média dos oficiais no posto - INF	20
Figura 7 – Antiguidade média dos oficiais no posto – INF	20
Figura 8 - Idade média dos oficiais no posto - PILAV	21
Figura 9 - Antiguidade média dos oficiais no posto – PILAV	21
Figura 10 - Idade média dos sargentos no posto - L	23
Figura 11 - Antiguidade média dos sargentos no posto - L	23
Figura 12 - Idade média dos sargentos no posto - INF	24
Figura 13 - Antiguidade média dos sargentos no posto - INF	24
Figura 14 - Idade média dos sargentos no posto - MMA	25
Figura 15 - Antiguidade média dos sargentos no posto - MMA	25
Figura 16 - Modelo de carreira dos oficiais das FFAA	Apd C-1
Figura 17 - Modelo de carreira dos sargentos das FFAA	Apd C-2
Figura 18 - Modelo de carreira dos oficiais do Exército de Espanha	Apd C-3
Figura 19 - Modelo de carreira dos sargentos do Exército de Espanha	Apd C-4



Figura 20 - Modelo de carreira dos oficiais da GNR .....	Apd C-5
Figura 21 - Modelo de carreira dos sargentos da GNR .....	Apd C-6
Figura 22 - Passagens à reserva oficiais – Marinha .....	Apd E-1
Figura 23 - Promoções oficiais – Marinha .....	Apd E-1
Figura 24 - Passagens à reserva oficiais – Infantaria.....	Apd E-1
Figura 25 - Promoções oficiais – Infantaria .....	Apd E-1
Figura 26 - Passagens à reserva oficiais – Piloto aviador.....	Apd E-2
Figura 27 - Promoções oficiais – Piloto aviador .....	Apd E-2

### **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Limite de idade para o respetivo posto.....	9
Quadro 2 – Exclusão de promoção.....	10
Quadro 3 - Tempo mínimo de permanência no posto e modalidades de promoção .....	11
Quadro 4 – Comparação dos tempos do EMFAR com as médias dos CMG/COR .....	22
Quadro 5 - Comparação dos tempos do EMFAR com as médias dos SMOR .....	26
Quadro 6 – Tempo mínimo de permanência no posto e modalidades de promoção.....	30
Quadro 7 – Condições de passagem à reserva.....	31
Quadro 8 – Limites de idade estabelecidos para os respetivos postos .....	33
Quadro 9 - Tempo mínimo de permanência no posto e modalidades de promoção na GNR .....	34
Quadro 10 - Modelo de análise.....	Apd A-1
Quadro 11 - Efetivos QP nas FFAA, 2015-2021.....	Apd B-1
Quadro 12 - Efetivos QP no EMGFA, 2015-2021 .....	Apd B-1
Quadro 13 - Formação para ingresso nos QP .....	Apd B-1
Quadro 14 - Efetivos QP fora das FFAA .....	Apd B-1
Quadro 15 – Efetivos reserva QP nas FFAA.....	Apd B-1
Quadro 16 - Efetivos reserva QP no EMGFA.....	Apd B-1
Quadro 17 - Efetivos reserva QP fora das FFAA.....	Apd B-2
Quadro 18 - Efetivos reserva QP fora da efetividade.....	Apd B-2
Quadro 19 – Efetivos QP e vagas para ingresso na formação QP.....	Apd B-2
Quadro 20 – Dados sobre o posto de CMG/COR em termos de prospetiva .....	Apd D-1
Quadro 21 - Dados sobre o posto de SMOR em termos de prospetiva.....	Apd D-2



## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Universo de entrevistados .....	6
Tabela 2 - Universo de entrevistados .....	Apd F-1
Tabela 3 - Guião de entrevista.....	Apd G-1
Tabela 4 - Respostas às entrevistas.....	Apd H-1
Tabela 5 - Análise das entrevistas .....	Apd I-1



## **Resumo**

Com o presente trabalho de investigação individual almeja-se propor mecanismos reguladores tendo em vista a melhoria da carreira dos oficiais e sargentos das Forças Armadas.

A investigação do presente trabalho baseou-se num raciocínio dedutivo e numa estratégia de investigação qualitativa, incidindo numa consulta bibliográfica relacionada com o objeto de estudo, na realização de entrevistas e na elaboração de uma prospetiva de carreira com base numa ferramenta de simulação, de modo a analisar o impacto dos atuais mecanismos reguladores de carreira nas Forças Armadas e em forças congéneres, e recomendar as alterações que permitam melhorar o desenvolvimento de carreira.

O conceito de carreira tem subjacente as necessidades de desenvolvimento individual, assim como as necessidades da organização. Na instituição militar, pretende-se operacionalizar o princípio do recrutamento interno, ao procurar identificar no seio da instituição os recursos humanos capazes de satisfazerem as suas necessidades.

Neste contexto, conclui-se que os mecanismos reguladores de carreira atualmente em vigor nas Forças Armadas podem ser complementados no sentido de melhorar o fluxo e o desenvolvimento da carreira dos oficiais e sargentos. Como propostas destacam-se as alterações das condições para transição para a reserva de carácter obrigatório ou voluntário.

**Palavras-chave:** Carreira, Forças Armadas, Mecanismos Reguladores



**Abstract**

*The aim of this individual investigation work is to propose regulatory mechanisms with a view to improving the career of Armed Forces officers and sergeants.*

*The investigation of the present work was based on a deductive reasoning and a qualitative research strategy, focusing on a bibliographic consultation related to the object of study, on the conduct of interviews and on the elaboration of a career prospective based on a simulation tool, in a way to analyse the impact of current career regulatory mechanisms on the Armed Forces and similar forces, and to recommend changes that will improve career development.*

*The career concept underlies the needs of individual development, as well as the needs of the organization. In the military institution, the intention is to operationalize the principle of internal recruitment, by seeking to identify within the institution the human resources capable of meeting their needs.*

*In this context, it is concluded that the career regulatory mechanisms currently in force in the Armed Forces can be complemented or improved in order to improve the flow and career development of officers and sergeants. As proposals, we highlight the changes in the conditions for the mandatory or voluntary transition to reserve.*

**Keywords:** *Career, Armed Forces, Regulatory Mechanisms*



## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

### **1**

1SAR Primeiro-sargento

1TEN Primeiro-tenente

### **2**

2SAR Segundo-sargento

2TEN Segundo-tenente

### **A**

ALF Alferes

ALM Almirante

### **B**

BGECM Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar

BGEN Brigadeiro-general

### **C**

CALM Contra-almirante

CAP Capitão

CCEM Conselho de Chefes de Estado-Maior

CEMC Curso de Estado-Maior Conjunto

CFR Capitão-de-fragata

CIDIUM Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar

CMG Capitão-de-mar-e-guerra

COR Coronel

COM Comodoro

CTEN Capitão-tenente

CTM Cooperação técnico-militar

### **D**

DAGI Direção de Análise e Gestão de Informação



## **E**

EEM	Estabelecimentos de Ensino Militar
EESPUM	Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	Estado-maior General das Forças Armadas
EMGNR	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana

## **F**

FFAA	Forças Armadas
------	----------------

## **G**

GEN	General
GMAR	Guarda-marinha
GNR	Guarda Nacional Republicana

## **I**

INF	Infantaria
IUM	Instituto Universitário Militar

## **L**

L	Administrativos
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas

## **M**

M	Marinha
MAJ	Major
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MGEN	Major-general
MMA	Mecânicos de Material Aéreo

## **O**

OE	Objetivo Específico
----	---------------------



OG          Objetivo Geral

**P**

PGR          Procuradoria-Geral da República

PILAV        Pilotos Aviadores

**Q**

QEsp        Quadro especial

QP          Quadros Permanentes

QC          Questão central

QD          Questão derivada

**S**

SAJ          Sargento-ajudante

SCH         Sargento-chefe

SMOR       Sargento-mor

SF14        Sistema de Forças 2014

**T**

TEN         Tenente

TCOR       Tenente-coronel

TGEN       Tenente-general

TII          Trabalho de Investigação Individual

**V**

VALM       Vice-almirante



## 1. Introdução

O enunciado do tema do presente Trabalho de Investigação Individual (TII), desenvolvido no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) é: “A Gestão das Carreiras de Oficiais e Sargentos - Mecanismos Reguladores”.

[...] pátria que cura de prestigiar as suas Forças Armadas, os seus combatentes, é pátria que se respeita e dá a respeitar, é pátria que sabe distinguir o essencial do acessório, é pátria que compreende o seu passado, o seu presente e o seu futuro. (Comandante Supremo das Forças Armadas, 2020)

O Presidente da República e Comandante Supremo das Forças Armadas (FFAA), Marcelo Rebelo de Sousa, no seu discurso proferido no dia 11 de novembro de 2020, no âmbito da Cerimónia Comemorativa do 102.º Aniversário do Armistício da Grande Guerra, do 99.º Aniversário da Liga de Combatentes e do 46.º Aniversário do Fim da Guerra do Ultramar, sublinhou:

[...] a importância de, com o Governo e as chefias militares, se continuar a ter presente, a par de passos positivos em capacidades, a curto, médio e longo prazo, a prioridade dos recursos humanos, efetivos e estatuto que expressem o reconhecimento do papel das Forças Armadas como pilar cimeiro de um Estado de direito democrático. (Comandante Supremo das Forças Armadas, 2020)

Os recursos humanos têm sido uma constante preocupação ao longo dos tempos e em todas as instituições, considerando-se que a sua gestão se refere às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização. Assim sendo, a gestão de recursos humanos visa atrair, desenvolver e reter o capital humano, assumindo-se como um poderoso instrumento para assegurar a definição e o cumprimento da missão, dos objetivos e da estratégia da organização (Rego et al., 2015, pp. 57–90).

A noção de carreira foi sendo ao longo de muitos anos associada à passagem por várias etapas, numa dada atividade profissional, frequentemente através de promoções numa mesma organização. Esta noção foi evoluindo e atualmente existem diversas tipologias de carreiras. No entanto, o conceito de carreira tem subjacente o princípio de desenvolvimento profissional, de modo que a gestão de carreira deve responder às necessidades de desenvolvimento individual, assim como às necessidades da organização em termos de recursos humanos (Rego et al., 2015, pp. 572–586).



As Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM), aprovadas pela Lei n.º 11/89, de 1 de junho, estabelecem o exercício dos direitos e o cumprimento dos deveres pelos militares, caracterizando a condição militar pela subordinação ao interesse nacional; permanente disponibilidade para a defesa da pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida; subordinação à hierarquia militar; permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais; pela restrição do exercício de alguns direitos e liberdades; e pela consagração de especiais direitos, compensações e regalias.

Ao abordar a profissão militar, Janowitz (1967, cit. por Santos, 2017a, p. 108) refere que é mais do que uma ocupação, é um estilo de vida, uma profissão que concretiza uma tarefa de vida ou morte, com requisitos únicos como a autoridade militar, a estrutura de qualificações, o recrutamento, a formação política e os modelos de carreira.

Numa instituição militar cuja estrutura se fundamenta numa hierarquia, as promoções são importantes, e o conceito de carreira é o único compatível (Silveira, 2017, p. 60). Assim sendo, pretende-se operacionalizar o princípio da prioridade do recrutamento interno, ao procurar identificar no seio da instituição os recursos humanos capazes de satisfazerem as necessidades. Importa então, dar aos recursos humanos uma visão das suas oportunidades de desenvolvimento e um carácter sistemático e permanente, como forma de reforçar o seu compromisso e assegurar uma melhor taxa de retenção (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007, p. 464).

A integração pela primeira vez num mesmo estatuto de todos os militares das FFAA, ocorreu com o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de Janeiro, e revogado em 1999, que referia no seu artigo 142.º que “O fluxo normal do desenvolvimento da carreira está condicionado à verificação dos seguintes pressupostos: a) Existência de mecanismos reguladores que assegurem flexibilidade de gestão e permanente motivação dos militares”.

O EMFAR, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho e já revogado, mencionava no seu preâmbulo como um dos objetivos fundamentais “Reequacionar o desenvolvimento da carreira militar através da introdução de mecanismos reguladores que permitam dar satisfação às legítimas expectativas individuais e assegurem um adequado equilíbrio da estrutura de pessoal das Forças Armadas”.

Como se pode verificar, a análise e implementação dos mecanismos reguladores de carreira torna-se essencial para permitir aos recursos humanos uma visão do seu possível desenvolvimento, reforçando o seu comprometimento para com a instituição, e tendo por



base a sua condição Militar com a permanente disponibilidade, sacrifício da própria vida e limitação de direitos.

Este trabalho pretende assim contribuir para caracterizar os atuais mecanismos reguladores da carreira dos oficiais e sargentos das FFAA e propor eventuais alternativas com vista à melhoria.

Como objeto da investigação, inserida no domínio das Ciências Militares, na área do Comportamento Humano e Saúde em contexto militar e subárea de gestão de recursos humanos em contexto militar (Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar [CIDIUM], 2017), definem-se os Mecanismos Reguladores das carreiras dos Oficiais e Sargentos das FFAA, na forma de prestação de serviço nos Quadros Permanentes (QP) e na situação de Ativo, excluindo os postos de Oficiais Gerais e a carreira horizontal, desde 2015 até à atualidade (2021), no sentido de se caracterizar a situação atual e propor alternativas para a sua evolução.

De salientar que para os oficiais são apenas focados os quadros especiais que ingressem nos QP a partir da frequência de curso superior em Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM), sem prévia exigência de grau académico de ensino superior.

O Objetivo Geral (OG) desta investigação é propor mecanismos reguladores tendo em vista a melhoria da carreira dos oficiais e sargentos das FFAA.

De forma a atingir o objetivo geral da investigação foram identificados os seguintes objetivos específicos (OE):

**OE1:** Analisar os mecanismos reguladores atualmente em vigor na gestão das carreiras de oficiais e sargentos das FFAA.

**OE2:** Analisar os mecanismos reguladores atualmente em vigor na gestão das carreiras de oficiais e sargentos em congéneres.

No sentido de orientar o processo de investigação procedeu-se à identificação de uma Questão Central (QC) para direcionar o trabalho em desenvolvimento.

**QC:** Quais os mecanismos reguladores que podem melhorar a carreira dos oficiais e sargentos das FFAA?

Por forma a responder à QC foram estabelecidas duas Questões Derivadas (QD), que se constituíram como linhas orientadoras para a investigação a desenvolver:

**QD1:** Qual o impacto dos mecanismos atualmente em vigor nas carreiras de oficiais e sargentos das FFAA?



**QD2:** Qual o impacto dos mecanismos reguladores atualmente em vigor nas carreiras de oficiais e sargentos das congéneres?

O presente trabalho encontra-se organizado em cinco capítulos, sendo que a introdução constitui o primeiro. No segundo capítulo apresenta-se o enquadramento conceptual do tema e a revisão da literatura, no terceiro o impacto atual dos mecanismos reguladores nas carreiras dos oficiais e sargentos das FFAA, no quarto os mecanismos reguladores de instituições congéneres, para no quinto capítulo se concluir dando resposta às QD e, consequentemente, à QC identificada.



## **2. Enquadramento conceptual**

Neste capítulo apresenta-se a metodologia e método, o enquadramento concetual e a revisão da literatura.

### **2.1 Metodologia e método**

A metodologia adotada no presente TII assentou numa base de raciocínio dedutivo, tendo como ponto de partida a análise documental e a observação dos dados recolhidos para, através da sua análise e associação, estabelecer premissas que permitiram caracterizar a carreira dos oficiais e sargentos das FFAA e formular alternativas para a sua evolução (L. A. B. Santos & Lima, 2019, p. 19).

A estratégia de investigação foi qualitativa, assente num processo de recolha de dados, recorrendo a entrevistas semiestruturadas e análise documental, por forma a compreender os fenómenos que ocorrem na carreira dos oficiais e sargentos das FFAA a partir de padrões encontrados nos respetivos dados (L. A. B. Santos & Lima, 2019, pp. 25–27).

O desenho de pesquisa foi baseado no estudo de caso, tendo como foco a recolha de informação detalhada sobre a progressão na carreira dos oficiais e sargentos das FFAA, tendo como objetivo descrever de forma rigorosa os fenómenos que nela ocorrem (L. A. B. Santos & Lima, 2019, p. 35).

O Apêndice A espelha o modelo de análise empregue durante a investigação.

No presente TII foram utilizadas essencialmente duas técnicas de recolha de dados: análise documental e entrevistas semiestruturadas (L. A. B. Santos & Lima, 2019, pp. 72–88). A análise documental baseou-se em fontes primárias, nomeadamente regulamentos e legislação, fontes secundárias, das quais se destacam os despachos e pareceres, e fontes terciárias de onde se destacam os trabalhos de investigação efetuados sobre a carreira dos oficiais e sargentos das FFAA.

Pela especificidade do tema, as entrevistas foram semiestruturadas de forma a permitir uma melhor estruturação dos dados, reforçando a análise documental para a compreensão de padrões e eventuais processos de evolução.

De referir que as entrevistas realizadas não representam as posições oficiais dos diferentes ramos das FFAA, mas a opinião dos entrevistados identificados na Tabela 1. Como mais-valias à investigação, os entrevistados partilharam os seus conhecimentos e conselhos baseados no seu vasto conhecimento e experiência nas suas instituições.

**Tabela 1 - Universo de entrevistados**

Código	Posto	Nome	Cargo
E1	CFR	Castro Afonso	Núcleo de Carreiras da Divisão de Pessoal do Estado-Maior da Armada
E2	TGEN	Fonseca e Sousa	Comandante do Pessoal do Exército
E3	TCOR	Quirino Martins	Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal da Força Aérea
E4	COR	João Paulo Pires	Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea
E5	MAJ	José Barradas	Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército
E6	MAJ	Nuno Marçal	Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército

Para a prospetiva da carreira foi empregue uma ferramenta de simulação desenvolvida pela Direção de Análise e Gestão de Informação (DAGI) da Marinha, denominada *Protótipo fluxo de carreiras*. Esta ferramenta foi desenvolvida com o objetivo de simular o desenvolvimento da carreira dos militares de um determinado Quadro Especial (QEsp) num horizonte temporal a definir pelo utilizador, em função das condições especiais de promoção<sup>1</sup> e mecanismos reguladores definidos, por cada ano de simulação, sem ter em conta a variável da avaliação do mérito, subjacente à promoção na modalidade por escolha e que pode originar a exclusão da promoção, nem a transição para a reserva de forma voluntária. Para a simulação foram utilizados os dados constantes das listas de antiguidade referentes aos QEsp tomados como referência.

## 2.2 Base conceptual

De forma a sustentar a revisão da literatura e a investigação, importa fazer referência aos conceitos estruturantes de carreira, carreira militar e mecanismo regulador.

A emergência do conceito de carreira está historicamente associado ao aumento das dificuldades das organizações em satisfazer as suas necessidades de mão-de-obra qualificada e, em particular, de garantir a existência de profissionais devidamente preparados para ocupar funções hierarquicamente mais elevadas devido ao aumento da complexidade funcional e burocratização das empresas (Sekiou, 1993).

O conceito de carreira no seu sentido mais tradicional e burocrático, descreve uma seqüência de posições ocupadas por uma pessoa ao longo da vida profissional, normalmente ascendentes na hierarquia da organização e fundamentalmente definidos por esta. Num sentido mais lato, a carreira pode ser considerada como o cumular de experiências de trabalho que o indivíduo vai adquirindo ao longo da sua vida, não se limitando assim ao seu percurso numa única organização (Rego et al., 2015, p. 620).

<sup>1</sup> Nos termos do artigo 63.º do EMFAR ( Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, alterado pela Lei n.º 10/2018, de 2 de março).



O conceito de carreira surge fortemente associado ao processo de planeamento de recursos humanos pela pressão para garantir a satisfação das necessidades, por forma a permitir o controle hierárquico, o que, no quadro das correntes teóricas de matriz *taylorista*, associa a carreira à progressão vertical na estrutura da organização e, simultaneamente, à melhoria das condições salariais. Outra dimensão relevante para compreender este conceito prende-se com a evolução do corpo teórico relativo à gestão de recursos humanos, nomeadamente, o desenvolvimento das teorias da motivação (pirâmide das necessidades de *Maslow*), bem como das conceções associadas à teoria das organizações, que vieram colocar em causa alguns dos pressupostos básicos da conceção *taylorista* do trabalho (Almeida, Marques & Alves, 2000, p. 2).

Partindo desta abordagem, o conceito de carreira pode ser definido nos seguintes termos: “conjunto de atividades levadas a cabo por uma pessoa para prosseguir e dirigir o seu caminho profissional, dentro ou fora de uma organização específica, por forma a atingir o mais elevado nível de competência e de contrapartidas hierárquicas, sociais ou políticas” (Sekiou, 1993, p. 408). De acordo com Almeida et al. (2000, p. 3) esta conceção transforma o conceito de carreira num processo complexo, com uma dimensão técnica, social e política. A dimensão técnica está associada à aquisição de novas competências e a sua relação com a organização, a dimensão social associada às contrapartidas materiais e o prestígio associado aos diferentes lugares na carreira e ao paralelismo que a partir daí se estabelece com as noções de sucesso e de insucesso profissional, por último, a dimensão política decorre da forma como a carreira consubstancia ou não o acesso a lugares de poder real ou simbólico quer no plano organizacional, quer no plano social.

O EMFAR, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, alterado pela Lei n.º 10/2018, de 2 de março, e de agora em diante designado apenas por EMFAR, no seu artigo 27.º define a carreira militar como “o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em QEsp e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si.”. O seu artigo 124.º, estipula que:

- O desenvolvimento da carreira militar traduz-se na promoção dos militares aos diferentes postos, em cada categoria, de acordo com as respetivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das FFAA, assim como na possibilidade de ingresso em categorias superiores, desde que satisfeitas as condições legalmente previstas.



- O desenvolvimento da carreira militar, em cada categoria, deve possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos que a constituem.

Uma vez que, nas FFAA não existem concursos internos ou externos para nomeação dos dirigentes, as promoções são o único processo através do qual se garante a existência de uma estrutura hierarquizada. As promoções asseguram que os militares, com as qualificações, competências e autoridade necessárias, desempenhem os cargos ou exerçam as funções definidas para as FFAA.

O EMFAR, refere ainda no artigo 126.º que o desenvolvimento da carreira militar, em cada categoria, está condicionado à “Existência de mecanismos reguladores que assegurem flexibilidade de gestão, harmonizando as necessidades das Forças Armadas com as aptidões e os interesses individuais e que garantam permanente motivação dos militares”.

### **2.3 Revisão da literatura**

Relativamente à revisão da literatura, pretende-se fazer referência aos principais documentos legais enquadrantes, assim como a trabalhos anteriores.

#### **2.3.1 Mecanismos reguladores**

A carreira militar dos oficiais e sargentos do QP das FFAA, é regulada por um conjunto de disposições legais que importa analisar para estabelecer o enquadramento legal atual, nomeadamente os mecanismos reguladores.

As BGECM, aprovadas pela Lei n.º 11/89, no seu artigo 11.º garantem, aos militares dos QP, o direito de progressão na carreira, nos termos fixados nas leis estatutárias, e estabelecem os princípios base orientadores.

O EMFAR, é o principal documento legal que regula a carreira militar, referindo no artigo 25.º que o militar tem direito ao desenvolvimento, valorização e progressão na carreira, no artigo 27.º o conceito de carreira militar, no artigo 123.º os princípios orientadores do desenvolvimento da carreira militar, no artigo 124.º a forma de desenvolvimento da carreira militar e no artigo 126.º os condicionamentos ao desenvolvimento da carreira militar, como a necessidade de alimentação adequada à necessidade de cada QEsp, o número de lugares distribuídos por postos, fixados nos QEsp aprovados e a existência de mecanismos reguladores.

No Decreto-Lei que aprova o EMFAR encontra-se referido que “no âmbito da reforma, e numa aproximação ao regime geral da aposentação” se aumenta para os 66 anos a idade de passagem obrigatória para a situação de reforma dos militares das FFAA. Assim, o n.º 1



do artigo 161.º do EMFAR, estabelece a passagem à reforma aos 66 anos de idade ou quando se requeira depois de completados 60 anos de idade.

O EMFAR no artigo 141.º define a reserva como a situação para a qual transita o militar no ativo, nas condições previstas no Estatuto, mantendo-se, no entanto, disponível para o serviço. A transição para a reserva está prevista no artigo 153.º, ocorrendo a pedido do militar, depois de completar 40 anos de tempo de serviço militar e 55 anos de idade, ou de forma automática quando o militar atinja o limite de idade previsto para o respetivo posto, complete o tempo máximo de permanência na subcategoria ou posto, ou por outras condições legalmente previstas.

No que concerne ao QEsp de Pilotos Aviadores (PILAV), “tendo em conta os crescentes custos na formação destes militares e à necessidade de rentabilização das suas qualificações e certificações”, o EMFAR ajustou o tempo mínimo de serviço efetivo para abate aos QP, equilibrando com a passagem à situação de reserva com 36 anos de tempo de serviço militar, independentemente da idade, nos termos do n.º 2 do artigo 3.º do Decreto-Lei que aprova o EMFAR.

Relativamente ao limite de idade previsto para o respetivo posto, o Quadro 1 espelha o estipulado no artigo 154.º do EMFAR.

**Quadro 1 - Limite de idade para o respetivo posto**

<b>Limite de idade no posto</b>	
<b>Oficiais</b>	<b>Sargentos</b>
Formação de base - mestrado ou equivalente: Almirante ou general - 65 Vice-almirante ou tenente-general - 62 Contra-almirante ou major-general - 60 Comodoro ou brigadeiro-general - 59 Capitão-de-mar-e-guerra ou coronel - 58 Restantes postos - 57	Sargento-mor - 60 Restantes postos - 57
Formação de base - licenciatura ou equivalente: Capitão-de-mar-e-guerra ou coronel - 60 Capitão-de-fragata ou tenente-coronel - 59 Restantes postos — 58	

Fonte: Adaptado a partir de EMFAR (Decreto-Lei n.º 90/2015; Lei n.º 10/2018)

O tempo máximo de permanência na subcategoria ou posto está previsto no artigo 155.º do EMFAR, que determina, entre outros, a transição para a reserva do militar no ativo que complete:



- Oito anos em capitão-de-mar-e-guerra (CMG) ou coronel (COR), ou em capitão-de-fragata (CFR) ou tenente-coronel (TCOR), quando estes postos sejam os mais elevados dos respectivos QEsp;
- Oito anos em sargento-mor (SMOR).

O n.º 2 do artigo 155.º do EMFAR, estabelece a transição para a situação de reserva por exclusão da promoção, do militar que:

- Nos termos do n.º 5 do artigo 60.º, seja excluído definitivamente da promoção ao posto imediato por não satisfazer qualquer das três primeiras condições gerais de promoção;
- Nos termos do artigo 185.º, fique excluído da promoção por escolha por ter sido ultrapassado por um ou mais militares de menor antiguidade, do mesmo posto e QEsp nos períodos constantes no Quadro 2.

**Quadro 2 – Exclusão de promoção**

<b>Exclusão da promoção</b>	
<b>Oficiais</b>	<b>Sargentos</b>
CMG ou COR – 2 anos, seguidos ou interpolados	SCH – 3 anos, seguidos ou interpolados
CFR ou TCOR – 3 anos, seguidos ou interpolados	SAJ ou 1SAR – 4 anos, seguidos ou interpolados
CTEN, MAJ, 1TEN ou CAP – 4 anos, seguidos ou interpolados	

Fonte: Adaptado do EMFAR (Decreto-Lei n.º 90/2015; Lei n.º 10/2018)

Os tempos mínimos de permanência no posto encontram-se contemplados no artigo 199.º do EMFAR para os oficiais e no artigo 230.º para os sargentos, de acordo com o espelhado no Quadro 3, onde se encontram também as modalidades de promoção associadas, de acordo com os artigos 198.º e 229.º.

Relativamente às promoções, nos termos dos artigos 53.º e 54.º do EMFAR, as promoções por antiguidade e por escolha consistem no acesso ao posto imediato, mediante a existência de vacatura. Simultaneamente, o artigo 167.º estipula que os lugares dos QEsp dentro dos efetivos aprovados, quando não preenchidos constituem vacatura. Em complemento o artigo 174.º do EMFAR, determina que o militar adido ao quadro não é contabilizado no efetivo do seu QEsp, o que origina uma vacatura, e que se considera adido o militar que, por um período superior a um ano, desempenhe cargos ou exerça funções fora da estrutura orgânica das FFAA ou no âmbito de projetos de cooperação técnico-militar (CTM).

**Quadro 3 - Tempo mínimo de permanência no posto e modalidades de promoção**

<b>Oficiais</b>		
<b>Posto</b>	<b>Modalidade de promoção</b>	<b>Tempo mínimo</b>
Capitão-de-mar-e-guerra ou Coronel	Escolha	Quatro anos no posto de capitão-de-fragata ou tenente--coronel
Capitão-de-fragata ou tenente-coronel	Escolha	Cinco anos no posto de capitão-tenente ou major
Capitão-tenente ou major	Escolha	Sete anos no posto de primeiro-tenente ou capitão
Primeiro-tenente ou capitão	Antiguidade	Quatro anos no posto de segundo-tenente ou tenente
Segundo-tenente ou tenente	Diuturnidade	Dois anos no posto de guarda-marinha, subtenente ou alferes
<b>Sargentos</b>		
<b>Posto</b>	<b>Modalidade de promoção</b>	<b>Tempo mínimo</b>
Sargento-mor	Escolha	Quatro anos no posto de sargento-chefe
Sargento-chefe	Escolha	Cinco anos no posto de sargento-ajudante
Sargento-ajudante	Escolha	Sete anos no posto de primeiro-sargento
Primeiro-sargento	Antiguidade	Quatro anos no posto de segundo-sargento

Fonte: Adaptado a partir de EMFAR (Decreto-Lei n.º 90/2015; Lei n.º 10/2018)

O preâmbulo do Decreto-Lei que aprova o EMFAR, refere a possibilidade de se “transitar para um modelo horizontal de carreira, garantindo, por exemplo, o desempenho de cargos e exercício de funções em áreas que exigem uma elevada componente de especialização”. O artigo 125.º do EMFAR estabelece que se pode optar por uma progressão horizontal, caso cumpra os requisitos previstos em diploma próprio. Contudo, o referido o diploma, que deveria ser aprovado sob proposta do Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM), no prazo de 180 dias a contar da data da entrada em vigor do EMFAR, ainda não foi aprovado até à data do presente trabalho.

O Parecer n.º 14/2017, de 23 de novembro, da Procuradoria-Geral da República (PGR), visou o esclarecimento de dúvidas na interpretação do EMFAR, nomeadamente sobre a passagem à situação de reserva, mencionando que:

A transição para a situação de reserva dos militares que atinjam a idade e o tempo de permanência fixados para os respetivos postos ou que, por falta de mérito, sejam excluídos da promoção, quer por não reunirem as condições gerais



legalmente exigidas, quer por atingirem o número limite de ultrapassagens na promoção por escolha, é um instrumento legal que visa permitir a adequação, em cada momento, dos efetivos militares às reais necessidades da instituição militar, permitindo, ainda, uma gestão das carreiras militares orientada por um princípio de compatibilização entre as legítimas expectativas individuais de ascensão e progressão na carreira e o interesse público na adequação da estrutura da instituição militar às exigências de cumprimento da sua missão.

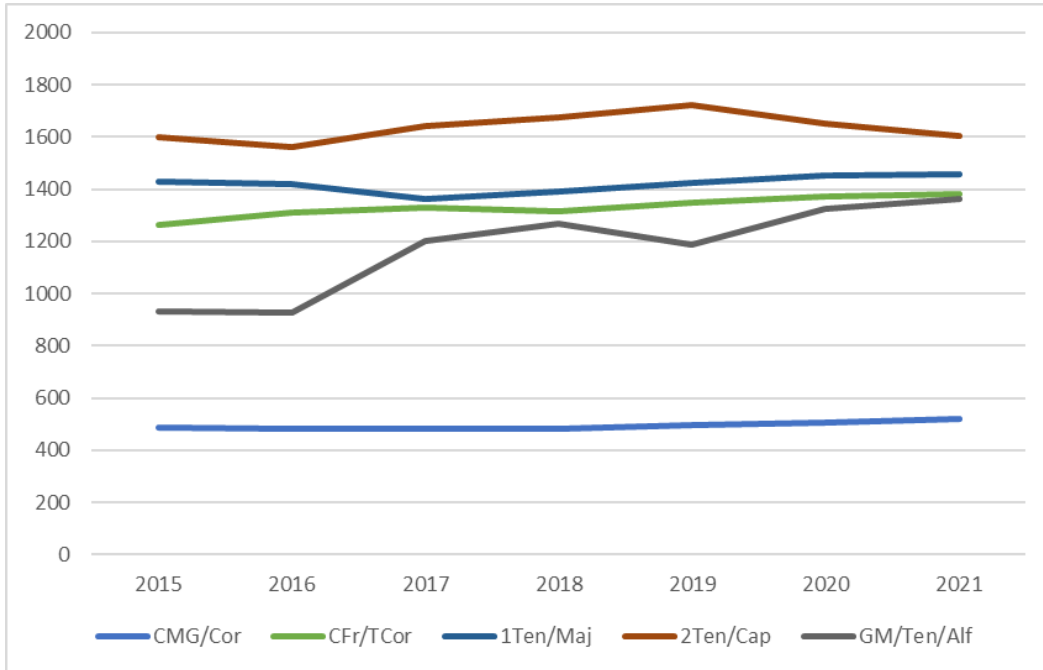
Refere ainda o Parecer n.º 14/2017, que o objetivo inserido na norma do artigo 155.º, n.º 1 do EMFAR, é promover a renovação dos efetivos das FFAA, através da limitação do tempo de permanência nos respetivos postos, assim como “é pacífico na jurisprudência que o direito dos militares à promoção não se apresenta como um direito absoluto e irrestrito”, resultando antes do EMFAR e dos estatutos anteriores, como um direito dependente das necessidades estruturais das FFAA e da conseqüente existência de vagas, fixadas nos QEsp a que pertence o militar.

### 2.3.2 Normativos legais com impacto na carreira militar

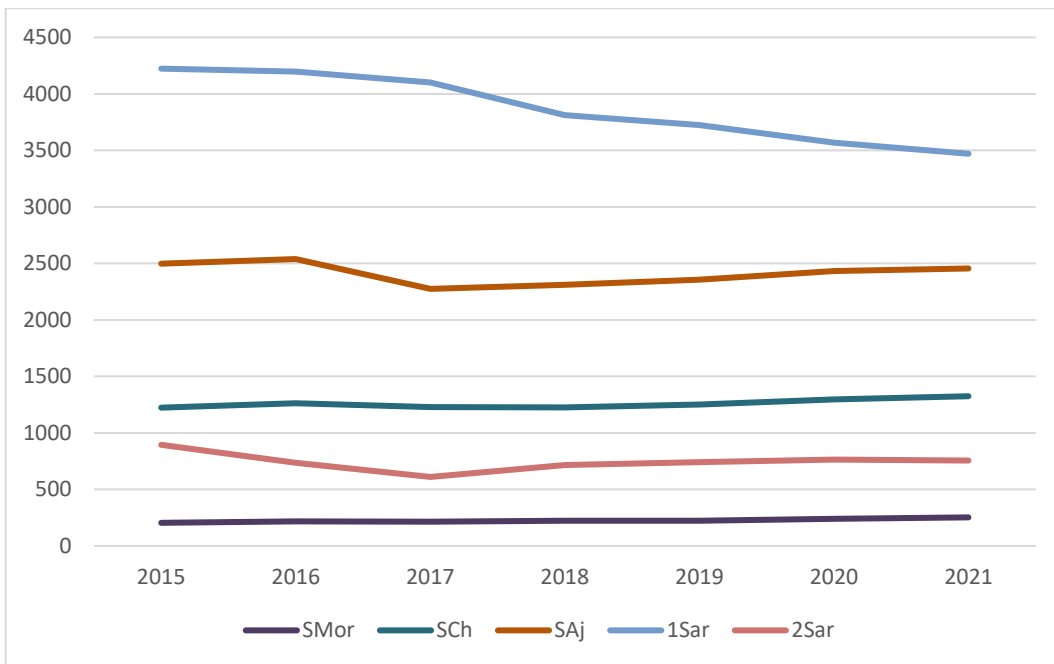
Alguns normativos legais, têm funcionado como mecanismos reguladores, sobretudo os efetivos autorizados, dado que o desenvolvimento da carreira militar, como já referido anteriormente, está condicionado pelas necessidades de cada QEsp expressas no número de lugares distribuídos por postos.

No seguimento da Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas — Reforma “Defesa 2020”, aprovada pelo Despacho n.º 7527-A/2013, de 31 de maio, do Ministro da Defesa Nacional, visando o redimensionamento das FFAA (30.000 a 32.000 militares), a revisão da Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA) (Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro) aditou o artigo 5.º-A, que determina que os efetivos das FFAA, em todas as situações, são fixados anualmente por Decreto-Lei, ouvido o CCEM.

Em complemento à LOBOFA o EMFAR, no seu artigo 43.º e 44.º, estabelece o que deve ser discriminado no Decreto-Lei que fixa os efetivos. Atualmente encontra-se em vigor o Decreto-Lei n.º 104/2020, de 22 de dezembro, que fixa os efetivos das FFAA, em todas as situações, para o ano de 2021. A Figura 1 e a Figura 2, espelham a evolução dos efetivos autorizados por postos desde 2015 até 2021, tendo por base os vários Decretos-Lei publicados.



**Figura 1 - Gráfico da evolução dos efetivos (QP) autorizados para os oficiais (2015-2021)**  
Fonte: Adaptado dos dados do Apêndice B

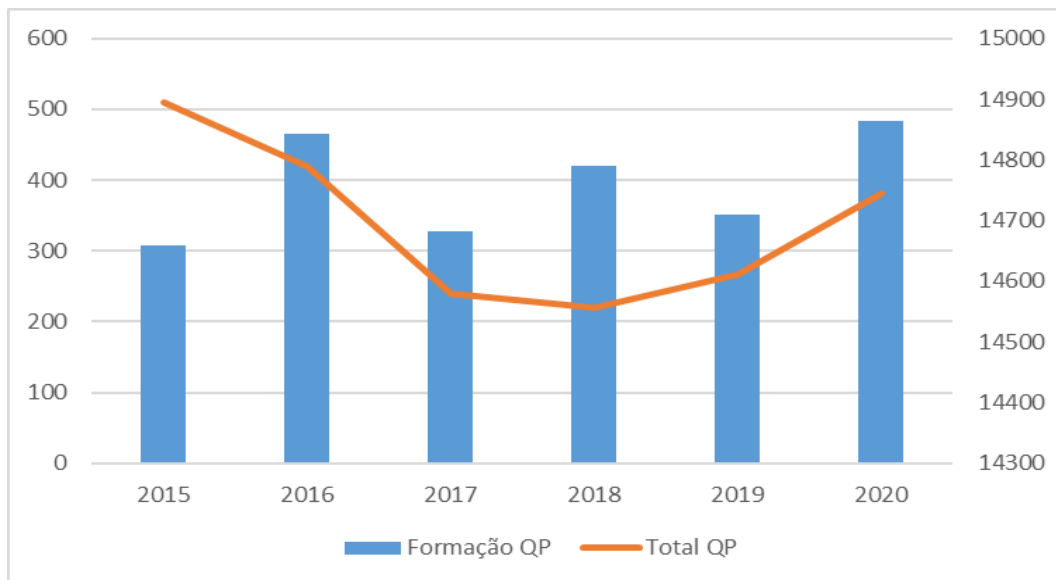


**Figura 2 - Gráfico da evolução dos efetivos (QP) autorizados para os sargentos (2015-2021)**  
Fonte: Adaptado dos dados do Apêndice B

Importa abordar os efetivos autorizados para admissão aos QP, pois a alimentação é um fator importante que influencia a longo prazo o desenvolvimento da carreira dos militares, nomeadamente dentro do seu QEsp. O planeamento de vagas para admissão aos Estabelecimentos de Ensino Militar (EEM), segundo Barradas (entrevista por *email*, 30 de abril de 2021), visa atingir o efetivo estrutural previsto no Sistema de Forças 2014 (SF14), sendo incrementado ao número de vagas um quantitativo adicional que visa suprir as

necessidades das diversas capacidades em desenvolvimento, sendo também limitado, já que se torna necessário acautelar a progressão de carreiras a médio e longo prazo, mitigando eventuais estrangulamentos no fluxo de carreiras ou incapacidade de satisfazer as necessidades das FFAA.

Da análise às entrevistas, constante no Apêndice I, verifica-se que os ramos têm em conta, no seu planeamento, projeções de efetivos a cinco ou dez anos e o desenvolvimento de capacidades. Nessa perspetiva a Figura 3 espelha a evolução dos efetivos autorizados nos QP de 2015 a 2021, assim como as admissões autorizadas para os cursos de ingresso nos QP, podendo constatar-se que o número de admissões tem flutuações, não acompanhando a variação do efetivo autorizado. Contudo, o espaço temporal em análise não permite tirar muitas conclusões, e não pode ser descurado que o impacto das admissões é sentido a longo prazo.



**Figura 3 - Gráfico de efetivos QP e ingresso na formação QP (2015-2020)**

Fonte: Adaptado dos dados do Quadro 19

Existem ainda fatores exógenos às FFAA, como restrições orçamentais e congelamentos de progressão na carreira, exemplo disso o n.º 9 do artigo 24.º do Orçamento de Estado para 2011 (Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro). Estes fatores têm um grande impacto na carreira dos militares pois aumentam o tempo de permanência no posto, originando um aproximar do limite de idade no posto estipulado no artigo 154.º do EMFAR. Esta situação força os militares a passarem mais tempo no posto para alcançarem os tempos mínimos, enquanto se aproximam da idade limite no posto, o que pode acarretar que alguns militares não consigam ser promovidos aos postos mais elevados e origina um acréscimo na idade média nos postos, que posteriormente é difícil de mitigar.



Tem sido prática desde 2012, nas Leis de Orçamento de Estado ou nos Decretos-Lei de Execução Orçamental, que os processos de promoção dependam de despacho prévio do membro do Governo responsável, sendo posteriormente submetidos a autorização do membro do Governo responsável pela área das Finanças e da Administração Pública (Circular Série A n.º 1400/2021; Decreto-Lei n.º 84/2019, de 28 de junho). Este procedimento tem originado atrasos administrativos que aparentemente não têm efeitos explícitos em termos de desenvolvimento de carreira, mas têm repercussões em questões financeiras e de desempenho de cargos por parte dos militares, que se poderão refletir nos processos de gestão de recursos humanos e na obtenção de condições especiais de promoção por parte dos militares.

Por último, a alteração introduzida pela Lei n.º 60/2005, de 29 de dezembro, revoga o cálculo da pensão de reforma tendo em conta a última remuneração auferida na efetividade de serviço, para passar a ter em conta a média da carreira contributiva. Este facto, também referido por F. Sousa (entrevista por *email*, 04 de maio de 2021), teve o seu impacto no desenvolvimento da carreira militar, pelo aumento do tempo de permanência dos militares no ativo, de forma a aumentar a sua pensão de reforma.

### 2.3.3 Trabalhos anteriores

A carreira militar e os mecanismos reguladores foram objeto de estudo de vários trabalhos, que maioritariamente, ocorreram antes da publicação do atual EMFAR.

De salientar o relatório final do Grupo de Trabalho para a “Reestruturação das carreiras dos militares das FFAA”, constituído por despacho do Ministro da Defesa Nacional de 9 de maio de 2006 e apresentado em 15 de dezembro de 2006, com uma visão dos paralelismos e disfunções nas carreiras dos três ramos. Das propostas para fazer face aos problemas e disfunções, destacam-se as relativas ao congestionamento das carreiras, com o aumento dos tempos de serviço mínimos nos postos, a redução dos limites de idade para passagem à situação de reserva até ao posto de CMG/COR e a adoção de medidas extraordinárias de promoção (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2006). Na sequência do referido relatório, por novo despacho do Ministro da Defesa Nacional, foi constituído um Grupo de Trabalho, com o objetivo de aprofundar o estudo elaborado anteriormente, que apresentou o seu relatório final em 23 de outubro de 2007, mantendo no essencial as mesmas propostas de planeamento para carreiras de 40 anos de serviço militar e previsão de mecanismos de saída voluntária e/ou acordada com a instituição (MDN, 2007).



De referir o trabalho *Os reguladores de carreira na gestão vertical e horizontal de recursos humanos nas Forças Armadas. Novos mecanismos para uma reestruturação profissional*, realizado pelo MAJ de Transmissões Jorge Vinagreiro no âmbito do CEMC 2013/14, que conclui que os mecanismos reguladores em vigor em 2014 não permitiam uma equilibrada gestão da carreira dos oficiais das FFAA, com expectáveis estrangulamentos no fluxo de carreira e desequilíbrios entre as várias classes, armas/serviços e especialidades dos três ramos das FFAA. Recomenda a alteração dos mecanismos, nomeadamente o tempo de permanência nos postos, os limites de idade e o cálculo para ingresso nos QP (Vinagreiro, 2014, p. 39).

De destacar o livro da *Coleção ARES* de 2017, *Modelos de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção*, resultante de três anos de investigação do projeto “Desenvolvimento e gestão de carreiras em contexto militar”, do CIDIUM, com uma coletânea de oito estudos sobre os modelos de carreira dos oficiais das FFAA (Santos, 2017b, p. xvii).

Da revisão da literatura, conclui-se que a carreira militar se encontra otimizada para um horizonte temporal de 40 anos de serviço militar, que se desenvolve verticalmente através da promoção dos militares aos diferentes postos, em cada categoria, de acordo com as respetivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das FFAA, materializadas na existência de vacatura no respetivo QEsp, devendo possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos que a constituem.

Consideram-se como mecanismos reguladores de carreira o limite de idade previsto para o respetivo posto, os tempos máximos de permanência na subcategoria ou posto, a passagem à reserva por exclusão de promoção, os tempos mínimos de permanência no posto, a existência de vacatura e a transição para a carreira horizontal.

Podemos também inferir, nomeadamente do artigo 124.º do EMFAR assim como dos mecanismos reguladores, que uma carreira equilibrada, deve ter em conta os indicadores que caracterizam a carreira militar, nomeadamente os tempos médios de permanência no posto, o posto máximo alcançado e idade de acesso ao posto. Estes devem indicar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz em cada posto, para que seja garantido o equilíbrio da estrutura das FFAA e a manutenção da homogeneidade, em cada categoria e QEsp dos três ramos das FFAA, para que não comprometam o normal exercício de funções e o



cumprimento das missões, características de uma organização hierarquizada como são as FFAA.



### **3. Impacto atual dos mecanismos reguladores de carreira**

Neste capítulo pretende-se efetuar uma análise do impacto dos mecanismos reguladores nas carreiras dos oficiais e sargentos das FFAA, dentro da delimitação já efetuada.

Pretende-se assim efetuar uma comparação do modelo de carreira dos oficiais e sargentos das FFAA, com uma prospetiva a 40 anos do desenvolvimento da carreira, de um QEsp representativo de cada categoria e ramo das FFAA, de modo a melhor perceber os impactos dos mecanismos reguladores, juntamente com os contributos obtidos nas entrevistas efetuadas.

#### **3.1 Impacto dos mecanismos reguladores nas carreiras dos Oficiais**

De acordo com o explanado no EMFAR, nomeadamente as condições especiais de promoção, modalidades de promoção e os mecanismos reguladores já referidos, é possível descrever o modelo de carreira dos oficiais das FFAA, que se apresenta no Apêndice C.

Tendo presente o referido modelo procura-se efetuar uma comparação do mesmo com uma prospetiva a 40 anos do desenvolvimento da carreira, dos QEsp de Marinha (M), de Infantaria (INF) e de Piloto Aviador (PILAV), como representantes do respetivo ramo, e cujos dados se encontram espelhados nos Apêndice D e Apêndice E.

##### **3.1.1 Marinha**

Da análise ao desenvolvimento da carreira dos oficiais do QEsp de M, conforme as Figuras 4 e 5, denota-se uma tendência de oscilações ao longo dos anos. Esta oscilação é marcada pelo aumento da idade média nos postos em ciclos de aproximadamente 20 anos. Esta oscilação tem reflexo nomeadamente na antiguidade média no posto, com o exemplo do posto de CMG, com uma antiguidade média de dois anos e seis meses e um tempo máximo de permanência de 11 anos. Este efeito é visível atualmente (2021), em 2038 e em 2057.

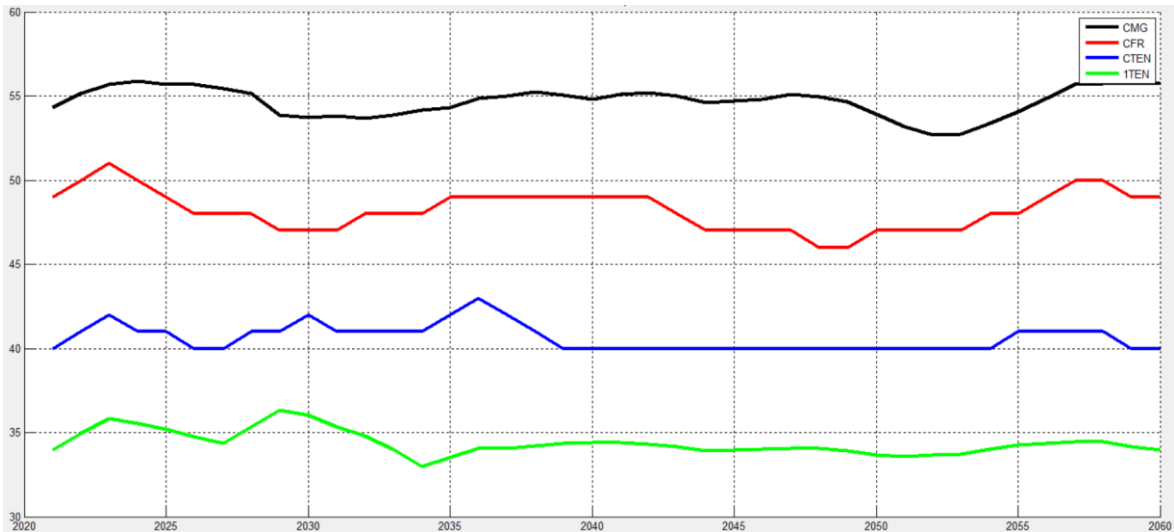


Figura 4 - Idade média dos oficiais no posto – Marinha

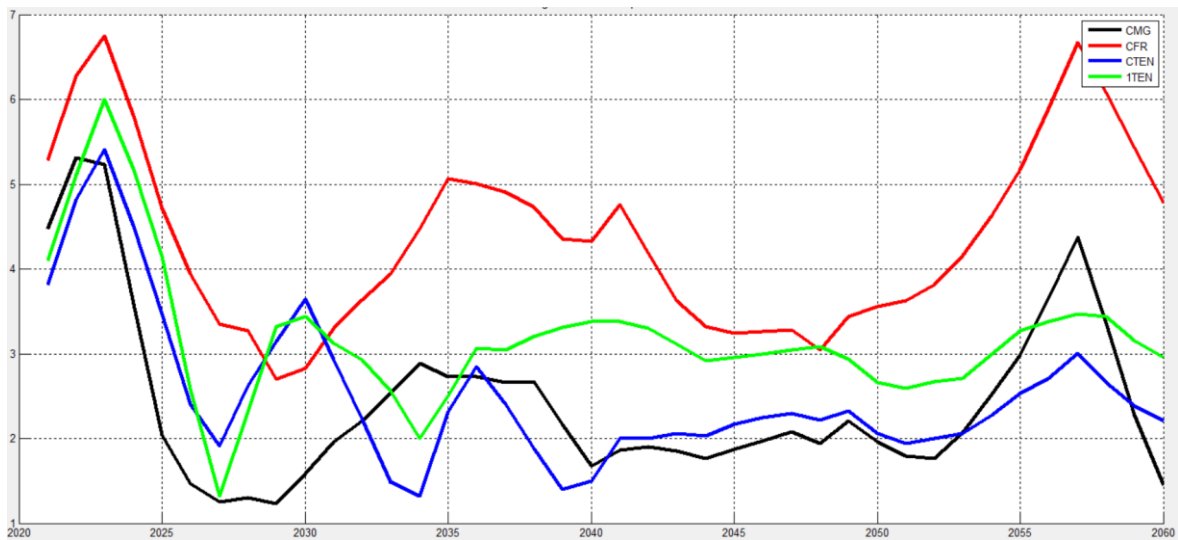


Figura 5 - Antiguidade média dos oficiais no posto - Marinha

### 3.1.2 Exército

Da análise ao desenvolvimento da carreira dos oficiais do QEsp de INF, de acordo com as Figuras 6 e 7, denota-se igualmente uma tendência de oscilações ao longo dos anos. Esta oscilação é marcada pelo aumento da idade média nos postos em ciclos de aproximadamente 20 anos. Esta oscilação tem reflexo nomeadamente na antiguidade média no posto, com o exemplo do posto de COR, com uma antiguidade média de três anos e dez meses e um tempo máximo de permanência de nove anos. Este efeito é visível em 2038 e em 2058.

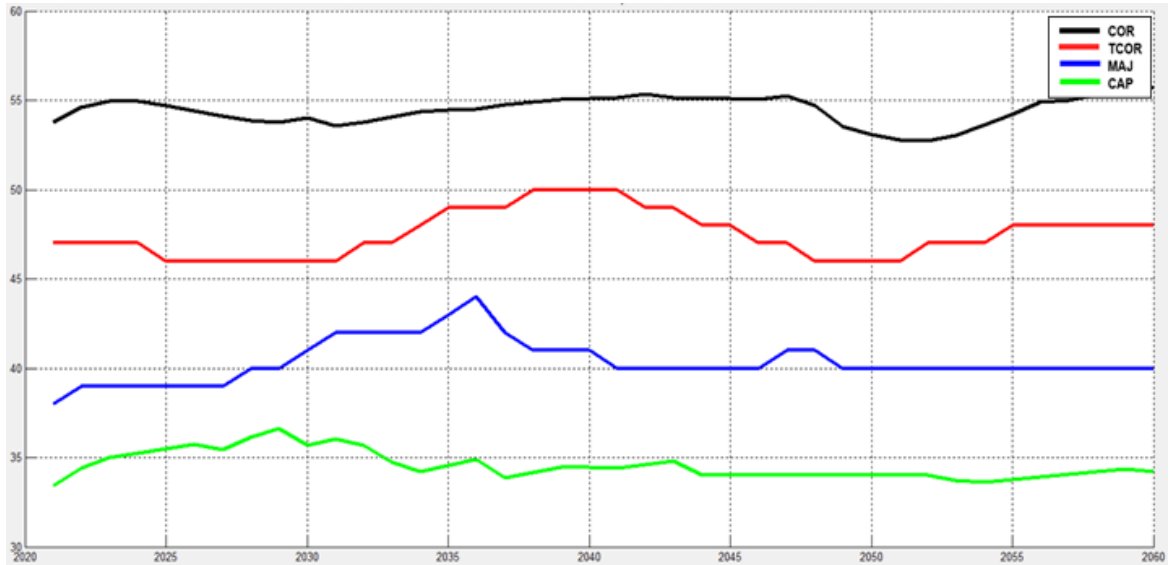


Figura 6 – Idade média dos oficiais no posto - INF

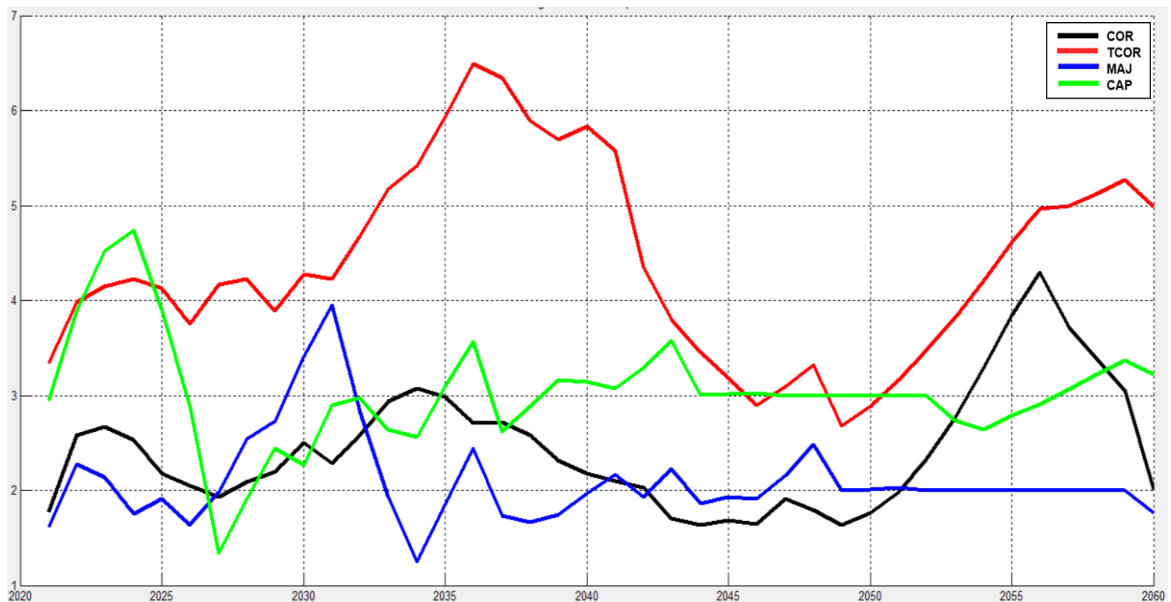


Figura 7 – Antiguidade média dos oficiais no posto – INF

### 3.1.3 Força Aérea

O QEsp de PILAV sofreu uma grande erosão nos anos que antecederam a entrada em vigor do EMFAR, fruto da atratividade do mercado de trabalho fora das FFAA, pelo que se denota um défice de efetivo nos postos de COR, TCOR e Major (MAJ), que tem vindo a ser colmatado com as admissões e as medidas implementadas pelo EMFAR já referidas anteriormente.

Da análise ao desenvolvimento da carreira dos oficiais do QEsp de PILAV, representada nas Figuras 8 e 9, verifica-se também uma tendência para o aumento da idade média nos postos com ligeiras oscilações ao longo dos anos. Estas oscilações têm reflexo na antiguidade média no posto, com o exemplo do posto de COR, com uma antiguidade média



de três anos e dez meses e um tempo máximo de permanência de 13 anos. Este efeito é visível em 2044 e em 2057, com a idade mínima de promoção a aumentar para os 52 e 54 anos de idade respetivamente.

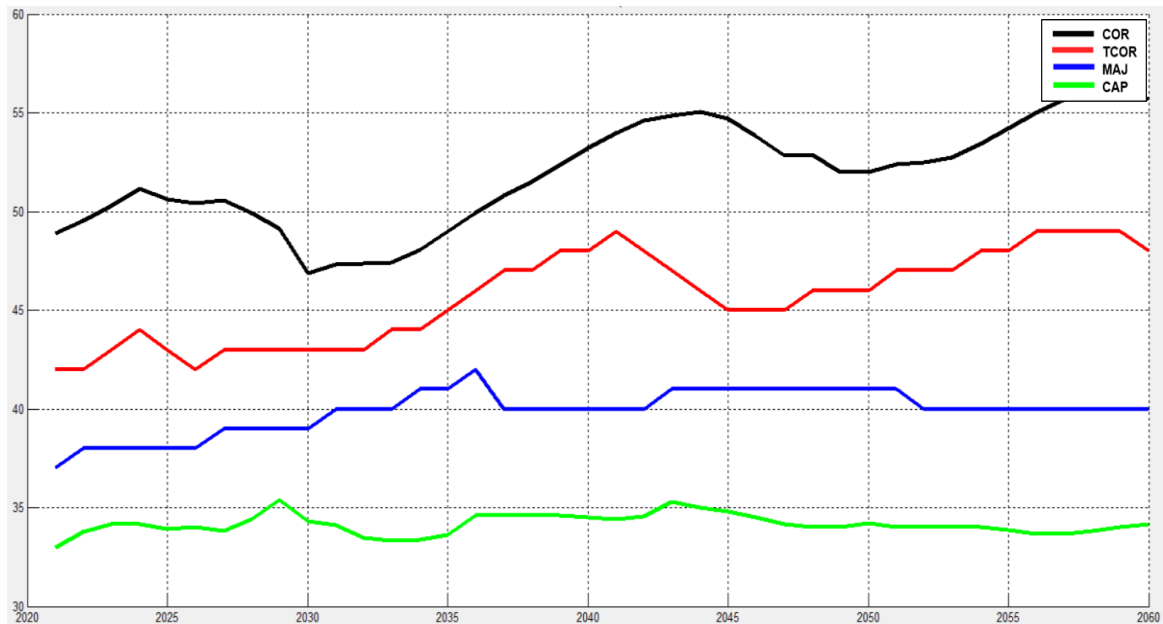


Figura 8 - Idade média dos oficiais no posto - PILAV

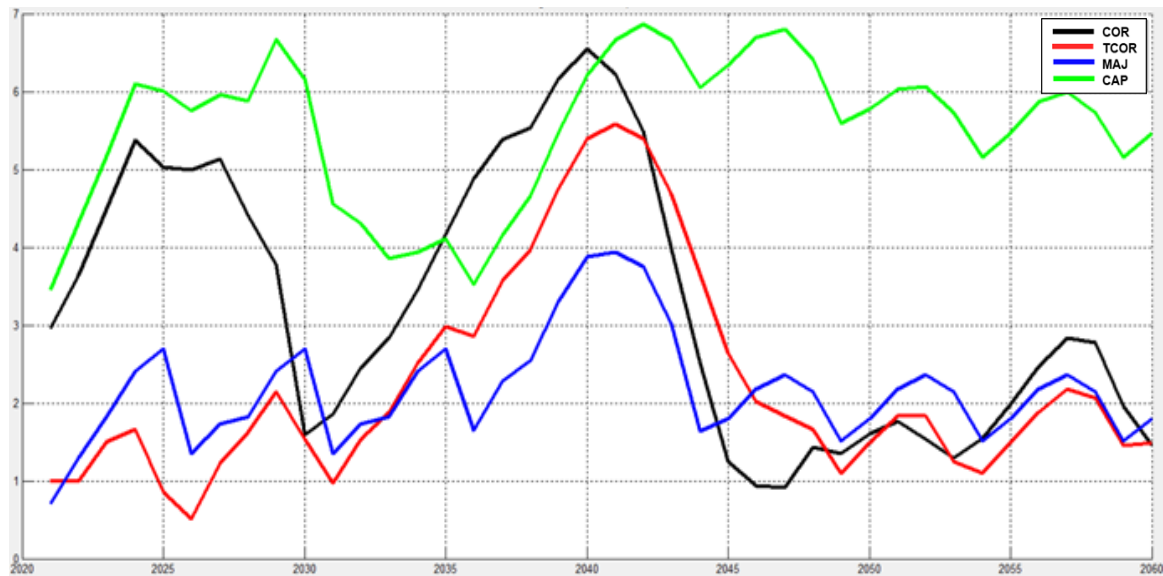


Figura 9 - Antiguidade média dos oficiais no posto – PILAV

### 3.1.4 Análise da prospetiva de desenvolvimento de carreira dos oficiais

De acordo com C. Afonso (entrevista por email, 27 de abril de 2021), o somatório dos tempos mínimos de permanência nos postos até à promoção a CMG são 22 anos, tornando-se possível a promoção a CMG/COR com 45 anos. Contudo em média, a promoção ocorre 30 anos após o ingresso na categoria, com cerca de 53 anos. Atento à idade mínima de passagem à situação de reserva (55 anos), considerando a promoção a oficial general, seria



razoável que a promoção a CMG/COR ocorresse cerca de 25 anos após o ingresso na categoria com aproximadamente 47/48 anos.

Para o QEsp de M este evento apenas se aproxima, em termos de prospetiva, nos anos de 2029 e 2030 com a idade mínima de promoção nos 49 anos, a média nos 53 anos e a antiguidade média no posto em um ano e três meses. Para o QEsp de INF apenas se aproxima, em termos de prospetiva, no ano de 2027 com a idade mínima de promoção nos 49 anos, a média de idade no posto nos 54 e a antiguidade média no posto em um ano e 11 meses. Por último e para o QEsp de PILAV, esta circunstância ocorre, em termos de prospetiva, nos intervalos de tempo de 2036-2038, e 2046-2049, com a idade mínima de promoção nos 47/48 anos, a média de idade no posto nos 50 anos e seis meses e 53 anos respetivamente, e a antiguidade média no posto em quatro anos e seis meses e dois anos e dois meses respetivamente.

No Quadro 4 encontra-se demonstrada a comparação entre a idade e os tempos previstos no EMFAR, com a média da idade e dos tempos no posto, obtidos através da prospetiva, do posto de CMG/COR dos QEsp selecionados, e ainda a idade e os tempos no posto para uma possível situação de equilíbrio, na procura de diminuir a média de idade no posto, aumentando a antiguidade média, mas limitando o tempo máximo no respetivo posto.

**Quadro 4 – Comparação dos tempos do EMFAR com as médias dos CMG/COR**

INDICADORES (Anos)	EMFAR	CMG - M	COR - INF	COR - PILAV	POSSÍVEL EQUILIBRIO
Idade mínima dos militares promovidos a CMG/COR até 2060	45	49	49	45	45
Média da idade mínima dos militares promovidos a CMG/COR		51,7	51,1	48,2	48
Média da idade dos CMG/COR	51,5	54,6	54,4	51,7	51,5
Antiguidade média no posto	4	2,4	2,3	3,8	3
Média do tempo máximo no posto		5,8	6	8,5	6
Tempo máximo no posto até 2060	13	10	9	13	6

### 3.2 Impacto dos mecanismos reguladores nas carreiras dos Sargentos

Em conformidade com o determinado no EMFAR, nomeadamente as condições especiais de promoção, modalidades de promoção e os mecanismos reguladores já referidos, é possível descrever o modelo de carreira dos sargentos das FFAA, que se apresenta no Apêndice C.



Interessa, por conseguinte, comparar o referido modelo com uma prospectiva a 40 anos do desenvolvimento da carreira dos QEsp de Administrativos (L), de INF e de Mecânicos de Material Aéreo (MMA), como representantes do respetivo ramo, e cujos dados se encontram espelhados no Apêndice D.

### 3.2.1 Marinha

Da análise ao desenvolvimento da carreira dos sargentos do QEsp de L, como é observável nas Figuras 10 e 11, denota-se uma estagnação da idade média no posto de SMOR e Sargento-chefe (SCH), seguida por uma diminuição a partir de 2045, nomeadamente nos postos de SCH e Sargento-ajudante (SAJ) e Primeiro-sargento (1SAR). A estagnação tem reflexo na antiguidade média no posto, com o exemplo do posto de SMOR, com uma idade média no posto de 57 anos e três meses, uma antiguidade média de um ano e nove meses e um tempo máximo de permanência de nove anos.

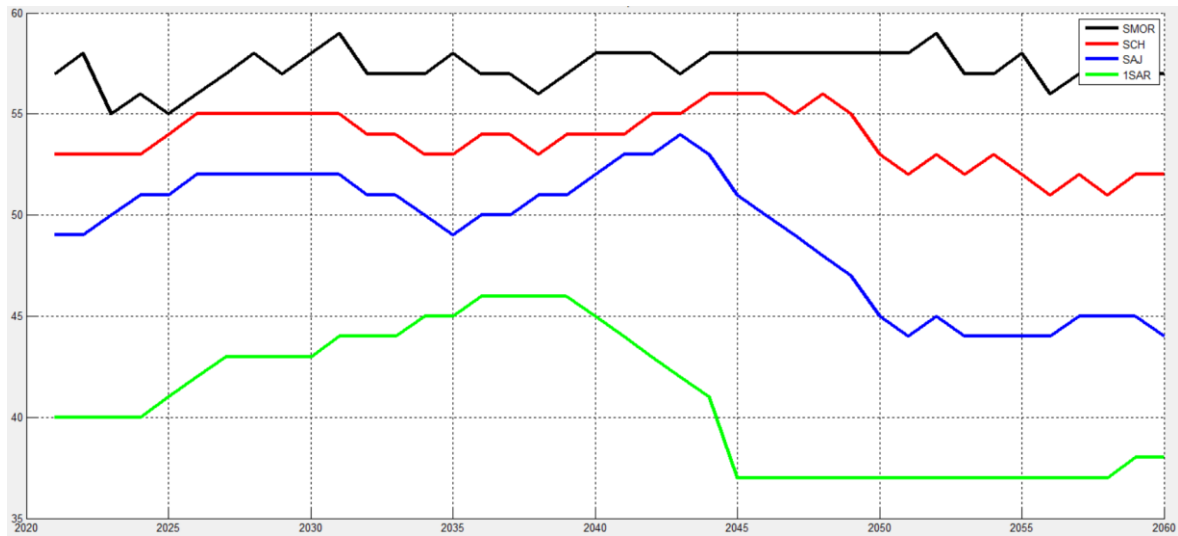


Figura 10 - Idade média dos sargentos no posto - L

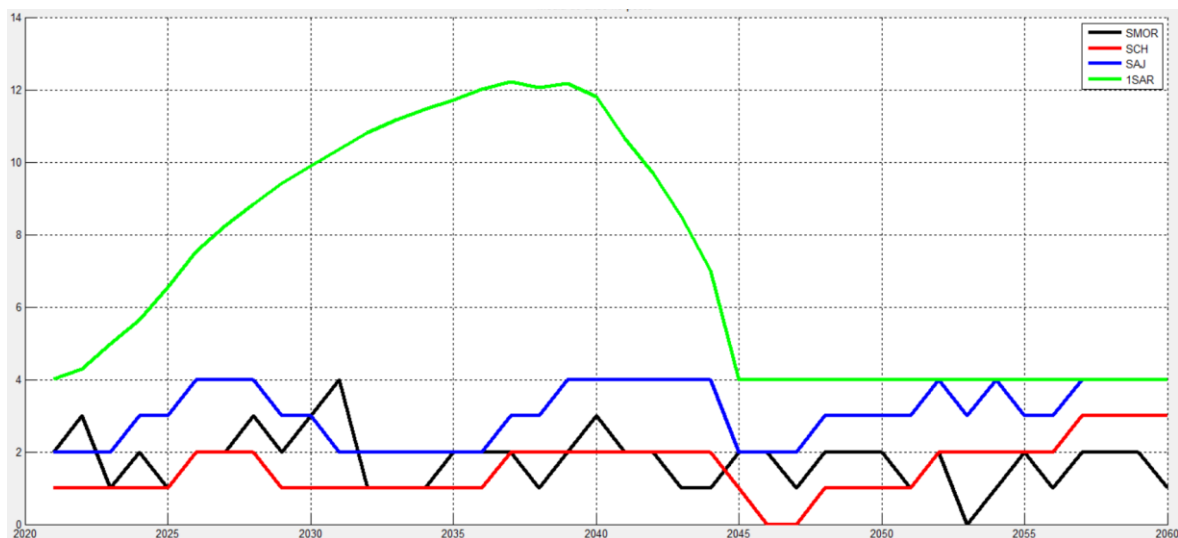


Figura 11 - Antiguidade média dos sargentos no posto - L



### 3.2.2 Exército

Da análise ao desenvolvimento da carreira dos sargentos do QEsp de INF, como é visível nas Figuras 12 e 13, denota-se uma estagnação até 2056, da idade média no posto, seguida por uma diminuição, nomeadamente nos postos de SMOR e SCH. Esta estagnação tem reflexo na antiguidade média no posto, com o exemplo do posto de SMOR, com uma idade média no posto de 56 anos e oito meses, uma antiguidade média de um ano e sete meses e um tempo máximo de permanência de seis anos.

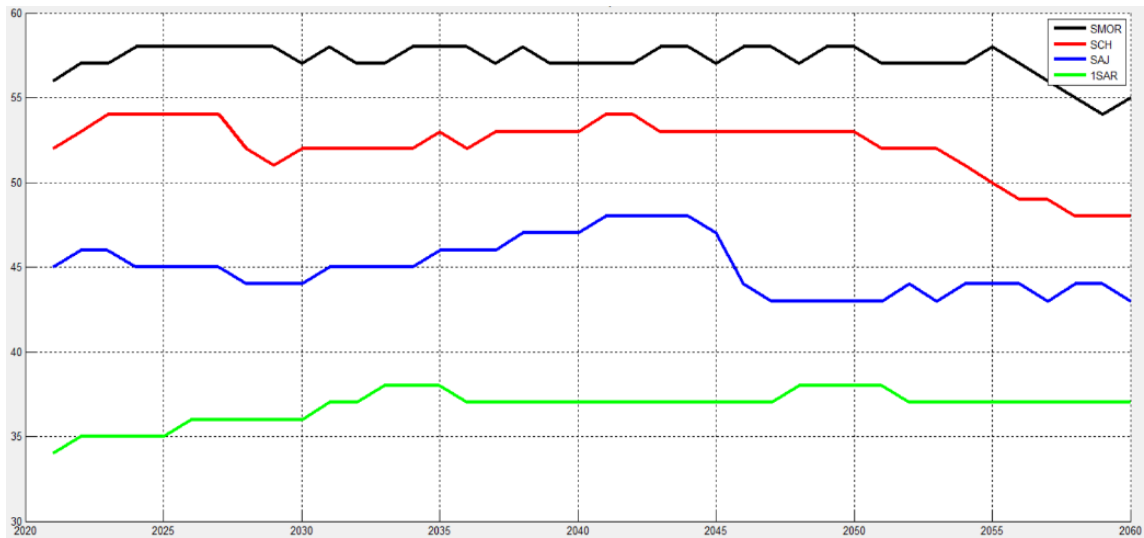


Figura 12 - Idade média dos sargentos no posto - INF

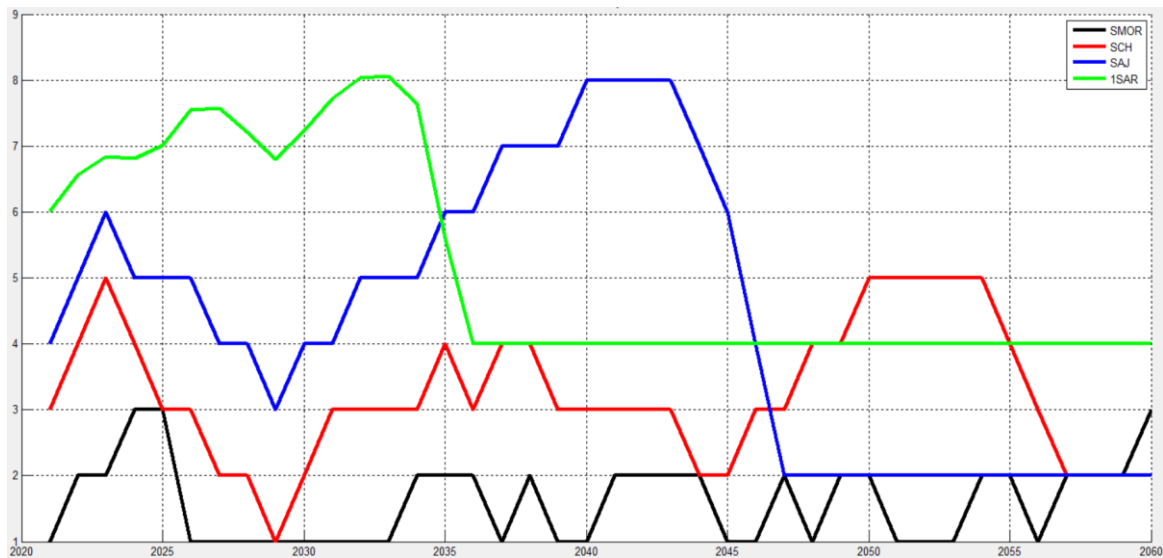


Figura 13 - Antiguidade média dos sargentos no posto - INF

### 3.2.3 Força Aérea

Da análise ao desenvolvimento de carreira dos sargentos do QEsp de MMA, como é observável nas Figuras 14 e 15, denota-se uma estagnação da idade média no posto de SMOR e SCH, seguida por uma diminuição a partir de 2050, nomeadamente nos postos de SCH e



SAJ. A estagnação reflete-se na antiguidade média no posto, com o exemplo do posto de SMOR, com uma idade média no posto de 57 anos e seis meses, uma antiguidade média de um ano e três meses e um tempo máximo de permanência de cinco anos.

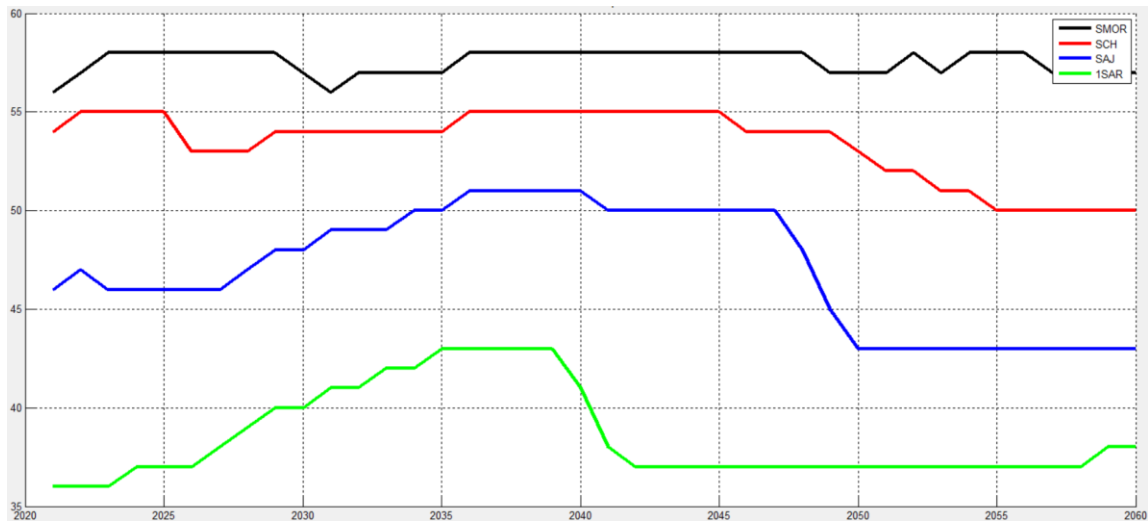


Figura 14 - Idade média dos sargentos no posto - MMA

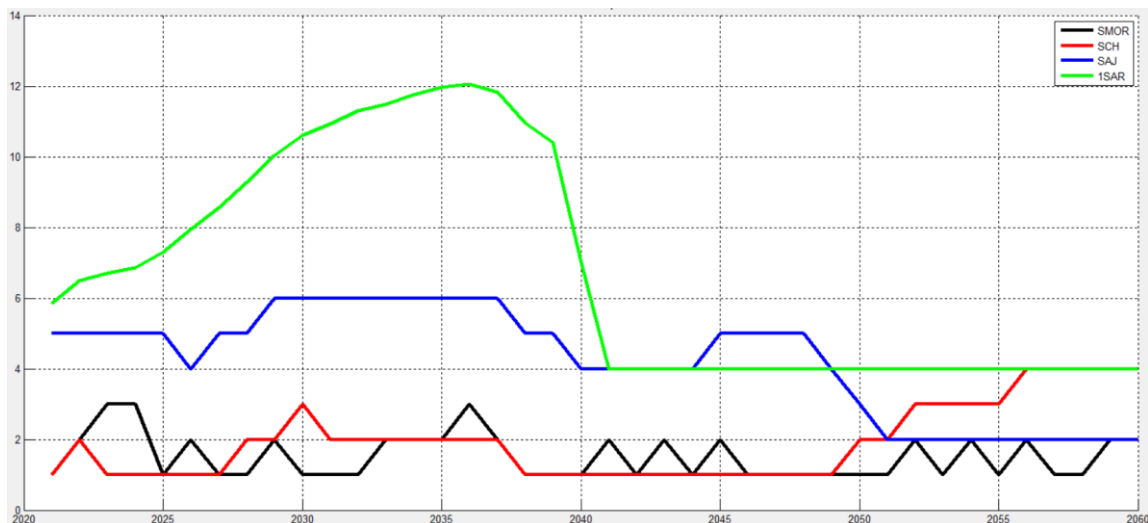


Figura 15 - Antiguidade média dos sargentos no posto - MMA

### 3.2.4 Análise da prospetiva do desenvolvimento de carreira dos sargentos

Corroborado por C. Afonso (*op. cit.*), no somatório dos tempos mínimos de permanência nos postos até à promoção a SMOR contam-se 20 anos, sendo possível a promoção com 43 anos. Contudo em média, a promoção a SMOR ocorre 32 anos após o ingresso na categoria com cerca de 56 anos. Atento à idade mínima de passagem à situação de reserva (55 anos), seria razoável que a promoção a SMOR ocorresse cerca de 27 anos após o ingresso na categoria com cerca de 50 anos.

No QEsp de L, este evento apenas se aproxima, em termos de prospetiva, no ano de 2023 com a idade mínima de promoção nos 51 anos, a média de idade no posto nos 55 anos



e a antiguidade média no posto em um ano. No QEsp de INF, este contexto apenas se observa, em termos de prospectiva, a partir do ano de 2057 com a idade mínima de promoção nos 49/51 anos, a média de idade no posto nos 54 anos e seis meses e a antiguidade média nos dois anos e três meses. No QEsp de MMA, esta circunstância apenas se aproxima, em termos de prospectiva, no ano de 2057 com a idade mínima de promoção nos 52 anos, a média de idade no posto nos 57 anos e a antiguidade média em um ano.

No Quadro 5 encontra-se demonstrada a comparação entre a idade e os tempos previstos no EMFAR, com a média da idade e dos tempos no posto, obtidos através da prospectiva, do posto de SMOR dos QEsp selecionados, e ainda a idade e os tempos no posto para uma possível situação de equilíbrio, onde se procura diminuir a média de idade no posto, aumentando a antiguidade média, mas limitando o tempo máximo no respetivo posto.

**Quadro 5 - Comparação dos tempos do EMFAR com as médias dos SMOR**

INDICADORES (Anos)	EMFAR	SMOR - L	SMOR - INF	SMOR - MMA	POSSÍVEL EQUILIBRIO
<b>Idade mínima dos militares promovidos a SMOR até 2060</b>	<b>43</b>	51	48	52	<b>43</b>
<b>Média da idade mínima dos militares promovidos a SMOR</b>		55,7	54,4	55,6	<b>50</b>
<b>Média da idade dos SMOR</b>	<b>51,5</b>	57,3	57,1	57,5	<b>52,5</b>
<b>Antiguidade média dos SMOR</b>	<b>4</b>	1,7	1,6	1,5	<b>3</b>
<b>Média do tempo máximo no posto</b>		4,2	5	4,3	<b>6</b>
<b>Tempo máximo no posto até 2060</b>	<b>17</b>	9	8	7	<b>6</b>

### 3.3 Síntese conclusiva

Através da análise efetuada no presente capítulo e às entrevistas realizadas, pode-se afirmar que o facto de os três ramos terem um Estatuto em comum é uma procura pela idiossincrasia em termos de valorização da carreira militar.

Em resposta à QD1, conclui-se que em aditamento aos mecanismos reguladores, existem normativos legais com impacto no desenvolvimento da carreira, nomeadamente a existência de efetivos autorizados para as FFAA. As restrições orçamentais, congelamentos de progressão na carreira e os atrasos administrativos nas promoções têm repercussões em termos financeiros e em termos de desempenho de cargos por parte dos militares, refletindo-se nos processos de gestão de recursos humanos e na obtenção de condições especiais de promoção por parte dos militares. A alteração do cálculo da pensão de reforma teve o seu impacto no aumento do tempo de permanência dos militares no ativo, de forma a aumentar



a sua pensão de reforma, com a conseqüente diminuição do número de vacaturas e o aumento dos constrangimentos na carreira.

Estes normativos levam a que os militares permaneçam no ativo até ao limite de idade ou tempo no posto e reúnam as condições especiais de promoção cada vez mais tarde, aumentando significativamente a idade com que alcançam os postos superiores e diminuindo o tempo de permanência nos mesmos, o que se torna difícil de rebater até que ocorra uma redução abrupta e se inicie um novo ciclo.

Acresce que os mecanismos reguladores não têm conseguido minimizar o impacto supracitado, podendo-se anuir com o referido por C. Afonso (*op. cit.*), que a definição de um horizonte temporal de 40 anos de serviço militar, com as conseqüentes adaptações dos tempos mínimos nos postos, aumento dos limites de idade de passagem à reserva, e a transição voluntária para a reserva apenas aos 55 anos de idade e 40 anos de serviço militar, eliminou a possibilidade de saída precoce das fileiras, com um fluxo de saídas ao longo do tempo. Contribui ainda o facto de o desenvolvimento horizontal de carreiras que poderia permitir uma menor pressão no fluxo dos quadros de progressão vertical, ainda não ter sido regulamentado.

O facto demonstrado de que os militares são promovidos aos postos mais elevados com uma idade mais avançada, poderá originar que o processo de nomeação e de promoção nesses postos, especialmente no que concerne à categoria de oficiais, se processe de uma forma condicionada, dando mais preponderância à idade do que à avaliação do mérito, pois é a idade e não o mérito que determina a possibilidade de desempenhar funções ou de ser promovido a oficial general.

Como se constata e é referido por C. Afonso (*op. cit.*), os atuais mecanismos reguladores podem originar um padrão cíclico, em que, em alguns períodos os militares excedem largamente os tempos mínimos de permanência nos postos, enquanto noutros que lhes seguem cumprem os tempos mínimos, chegando precocemente ao topo da carreira dando origem a um congestionamento do fluxo de carreiras. Interessa, por conseguinte, baixar a idade média de promoção aos postos de CMG/COR e SMOR, de forma a não condicionar os processos de nomeação e promoção, aumentar a antiguidade média nos mesmos e limitar o tempo máximo no posto de modo a não congestionar as carreiras.

Face aos constrangimentos nos fluxos de carreira e às limitações em termos dos efetivos autorizados, podem-se equacionar mais vagas nos QEsp, nomeadamente considerando como adidos os militares que desempenham cargos internacionais por períodos



superiores a um ano, por analogia aos casos previstos no artigo 174.º do EMFAR. Avaliar ainda a criação de mais cargos fora das FFAA, que permitam inclusive a aproximação à sociedade civil e a abertura de saídas laterais para os militares. De acordo com Q. Martins (entrevista por *email*, 04 de maio de 2021), “o movimento de militares, na situação de adidos, poderá funcionar como um mecanismo regulador de carreira, para acelerar ou travar o ritmo de promoção”.

Importa ainda reduzir o tempo máximo de permanência no posto, no seguimento do referido no Parecer n.º 14/2017 da PGR, promovendo a renovação dos efetivos das FFAA através da limitação do tempo de permanência, nomeadamente para os postos de CMG/COR e SMOR. Reduzindo o limite de oito para seis anos no posto independentemente do QEsp, liberta vagas que se vão disseminar pelos seus QEsp, coincidindo, no cenário que se pretende como equilibrado, nos 55 anos de idade e 37 anos de serviço militar.

Nesse sentido poderá ainda ser tido em consideração o referido por C. Afonso (*op. cit.*), sobre a proposta de diminuição do tempo mínimo de permanência no posto de CMG/COR para dois anos, criando um tempo mínimo de permanência nos postos de oficial superior de 14 anos de serviço efetivo para acesso ao posto de Comodoro (COM) ou Brigadeiro-general (BGEN).

Reveste-se de uma grande importância o planeamento de admissões aos QP, devendo acompanhar o planeamento estratégico, com projeções a longo prazo, para suprir as necessidades estruturais das FFAA, as necessidades das diversas capacidades em desenvolvimento, e acautelar a progressão de carreiras a médio e longo prazo, equilibrando entre eventuais estrangulamentos no fluxo de carreiras ou incapacidade de satisfazer as necessidades das FFAA. A tipologia de ferramenta em uso na presente investigação pode ser um bom auxílio ao planeamento dos ramos, dado que permite ultrapassar as projeções dos ramos e obter uma prospetiva num espaço temporal de 40 anos.



#### **4. Mecanismos reguladores de instituições congéneres**

No presente capítulo pretende-se analisar os mecanismos reguladores atualmente em vigor em instituições congéneres, para determinar o seu impacto nas carreiras de oficiais e sargentos. Para tal identificaram-se duas instituições congéneres, o Exército de Espanha e a Guarda Nacional Republicana (GNR).

##### **4.1 Exército de Espanha**

Para o Exército espanhol, assim como para as restantes FFAA espanholas, o conceito de carreira militar encontra-se no artigo 74.º da *Ley De la carrera militar* (Ley 39/2007, de 19 de noviembre), sendo definido pela ocupação de diferentes cargos, a promoção a postos sucessivos e a progressiva formação para cargos de maior responsabilidade, combinando preparação e experiência profissional no desempenho das tarefas do seu corpo e o exercício das atribuições da sua categoria e, se for caso disso, das especialidades que tenha adquirido.

De acordo com o artigo 88.º da *Ley De la carrera militar* (Ley 39/2007), o regime de promoções visa assegurar a disponibilidade de profissionais com as competências e experiência adequadas nos sucessivos postos e cargos, de forma a obter a máxima eficiência e coesão das FFAA, devendo valorizar o mérito e a capacidade dos seus membros e estimular a sua preparação e dedicação profissional. Ainda de acordo com o estipulado no n.º 3 do mesmo artigo as promoções dos militares profissionais ao posto imediato ocorrerão desde que cumpridas as condições estabelecidas por lei e mediante vaga na categoria correspondente, salvo as promoções por antiguidade em que a promoção ocorrerá após o tempo de serviço que é determinado para o posto.

De acordo com o estipulado no artigo 90.º da *Ley De la carrera militar* (Ley 39/2007) para a promoção a qualquer posto militar é necessário ter cumprido no posto anterior o tempo de serviço e a permanência em determinados cargos que são fixados pelo Ministro da Defesa para cada categoria e posto, conforme o Quadro 6.

**Quadro 6 – Tempo mínimo de permanência no posto e modalidades de promoção<sup>2</sup>**

<b>Oficiais</b>				
<b>Posto</b>	<b>Espanha</b>		<b>Portugal</b>	
	<b>Modalidade de promoção</b>	<b>Tempo mínimo</b>	<b>Modalidade de promoção</b>	<b>Tempo mínimo</b>
Coronel	Escolha	Quatro anos no posto de Tenente-coronel	Escolha	Quatro anos no posto de CFR ou TCOR
Tenente-coronel	Classificação	Seis anos no posto de Major	Escolha	Cinco anos no posto de CTEN ou MAJ
Major	Classificação	Sete anos no posto de Capitão	Escolha	Sete anos no posto de 1TEN ou CAP
<b>Sargentos</b>				
<b>Posto</b>	<b>Espanha</b>		<b>Portugal</b>	
	<b>Modalidade de promoção</b>	<b>Tempo mínimo</b>	<b>Modalidade de promoção</b>	<b>Tempo mínimo</b>
Suboficial maior (SMOR)	Escolha	Quatro anos no posto de Subtenente	Escolha	Quatro anos no posto de SCH
Subtenente (SCH)	Classificação	Cinco anos no posto de Brigada	Escolha	Cinco anos no posto de SAJ
Brigada (SAJ)	Classificação	Sete anos no posto de Sargento 1º	Escolha	Sete anos no posto de 1SAR

Fonte: Adaptado da *Ley De la carrera militar* e do EMFAR (Decreto-Lei n.º 90/2015; Ley 39/2007; Orden Ministerial 12/2019)

Ao abrigo do artigo 113.º da *Ley De la carrera militar* (Ley 39/2007) os militares de carreira transitam para a reserva cumprindo o previsto no Quadro 7, sendo de salientar que não existe distinção por QEsp.

Ao abrigo do referido artigo 113.º os militares de carreira podem transitar voluntariamente para reserva, nos quantitativos fixados periodicamente pelo Ministro da Defesa para os diferentes postos, categorias e especialidades, de acordo com as disposições do planeamento de defesa, desde que tenham cumprido 25 anos de serviço nas FFAA. Nas cotas, postos, categorias e especialidades em que for especificado, além de voluntariamente, parte das vagas poderão ser oferecidas mediante anuência. Se não houver peticionários em número suficiente de forma voluntária, as vagas serão preenchidas com a passagem à reserva com carácter forçado, dos militares do posto correspondente, com o tempo de permanência mais longo no posto e desde que tenham deixado de ser avaliados para promoção. Os

<sup>2</sup> De acordo com a *Ley De la carrera militar* (Ley 39/2007): Escolha – As promoções ocorrerão entre os militares mais capacitados e adequados para aceder ao posto superior; Classificação – As promoções ocorrem pela ordem resultante de um processo de avaliação.



militares de carreira nas categorias de oficial e sargento transitam obrigatoriamente para a reserva ao completarem 61 anos de idade.

**Quadro 7 – Condições de passagem à reserva**

Condições de passagem à reserva	
Espanha	Portugal
10 anos entre os postos de general de brigada e general de divisão e o de tenente-general.	10 anos em oficial general, no caso de vice-almirante ou tenente-general;
Sete anos entre os postos de general de brigada e general de divisão	Sete anos em comodoro ou brigadeiro-general e contra-almirante ou major-general, cumulativamente, nos casos em que o respetivo quadro especial inclua ou confira acesso ao posto de vice-almirante ou tenente-general;
Quatro anos no posto de general de brigada	Cinco anos em comodoro ou brigadeiro-general, nos casos em que o respetivo quadro especial inclua ou confira acesso ao posto de vice-almirante ou tenente-general;
Seis anos no posto de coronel. Aqueles a quem competir passar à reserva e não tenham ainda completado cinquenta e oito anos, fá-lo-ão na data em que atingirem a referida idade	Oito anos em comodoro ou brigadeiro-general e contra-almirante ou major-general, cumulativamente, e em capitão-de-mar-e-guerra ou coronel, ou em capitão-de-fragata ou tenente-coronel, nos casos em que estes postos sejam os mais elevados dos respetivos quadros especiais, nos termos do artigo 128.º;
	Seis anos em comodoro ou brigadeiro-general, nos casos em que os postos de contra-almirante ou major-general sejam os mais elevados dos respetivos quadros especiais;
Seis anos no posto suboficial maior. Aqueles a quem competir passar à reserva e não tenham ainda completado cinquenta e oito anos, fá-lo-ão na data em que atingirem a referida idade	Oito anos em sargento-mor;

Fonte: Adaptado da *Ley De la carrera militar* e do EMFAR (Decreto-Lei n.º 90/2015; Ley 39/2007)

O militar que pretenda transitar para a reserva nos termos do artigo 113.º (Ley 39/2007), e não tenha completado 20 anos de serviço desde a aquisição do estatuto de militar profissional, transita diretamente para a reforma.

De acordo com o artigo 90.º da *Ley De la carrera militar* (Ley 39/2007) não serão mais avaliados para promoção por escolha ou por classificação, os militares que estiveram no número máximo de ciclos de avaliação, que para cada categoria e posto são determinados por despacho do Ministro da Defesa. Nos termos do artigo 97.º o militar que seja considerado, em termos de avaliação, como não apto para promoção, permanece no seu posto até transitar para a situação de reserva.

De referir que na legislação referente às FFAA espanholas e em particular ao Exército espanhol não se encontram referências a um modelo de carreira horizontal.

No Apêndice C encontram-se os modelos de carreira dos oficiais e sargentos do Exército espanhol.



## **4.2 Guarda Nacional Republicana**

O atual Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR) (Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março), e de agora em diante designado apenas por EMGNR, entrou em vigor a 1 de maio de 2017, procurando entre outros aspetos o ajustamento das carreiras, em linha com o EMFAR, com a criação do posto de BGEN, primazia à modalidade de promoção por escolha e incrementando os tempos mínimos de antiguidade nos postos. Foram ainda alvo de revisão os regimes de reserva e reforma, assim como a metodologia do Mapa Geral de Pessoal Militar, que sendo anual, passa a fixar os militares, no ativo e na reserva na efetividade de serviço, que se encontrem no exercício de funções, dentro e fora da estrutura, bem como a fixação das necessidades de ingresso de militares na GNR, implicando alterações às regras de definição da situação de adido.

O artigo 32.º do EMGNR define o conceito de carreira como “o conjunto hierarquizado de postos, agregados em categorias, que se concretiza em quadros e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si”. O artigo 53.º do EMGNR por sua vez estipula que: (i) o desenvolvimento da carreira do militar da GNR se traduz, em cada categoria, na promoção aos diferentes postos, de acordo com mecanismos reguladores e as necessidades estruturais; (ii) o desenvolvimento da carreira militar, em cada categoria, deve possibilitar uma permanência significativa nos diferentes postos que a constituem, de forma equitativa e a permitir a aquisição de competências diversificadas; (iii) se consideram mecanismos reguladores as condições gerais e especiais de promoção, a antiguidade, a avaliação de mérito, as qualificações e o desempenho.

De acordo com o determinado no artigo 54.º do EMGNR, o desenvolvimento da carreira está condicionado pela provisão adequada às necessidades de cada quadro, ao número de lugares distribuídos por postos no quadros aprovados, e à existência de mecanismos reguladores “que assegurem flexibilidade de gestão, harmonizando os interesses e necessidades da Guarda com as aptidões e os interesses individuais e que garantam permanente motivação dos militares, nomeadamente pela satisfação das suas expetativas”.

O EMGNR através do seu artigo 67.º define a reserva como a situação “para a qual transita do ativo o militar da Guarda, verificadas que sejam as condições estabelecidas no presente Estatuto, mantendo-se, no entanto, disponível para o serviço”. As condições de passagem à reserva encontram-se determinadas no artigo 81.º do EMGNR, podendo ocorrer a pedido do militar, quando o mesmo declare, por escrito, desejar passar à reserva depois de



completar 36 anos de serviço militar e 55 anos de idade, ou de forma automática quando o militar atinja o limite de idade estabelecido para o respetivo posto, complete o tempo máximo de permanência na subcategoria ou posto, ou seja, abrangido por outras condições legalmente previstas.

Relativamente aos limites máximos de idade estabelecidos para os respetivos postos, os mesmos encontram-se plasmados no Quadro 8 e são idênticos aos das FFAA, de acordo com o determinado no artigo 82.º do EMGNR.

**Quadro 8 – Limites de idade estabelecidos para os respetivos postos**

<b>Limite de idade no posto</b>	
<b>Oficiais</b>	<b>Sargentos</b>
Formação de base - mestrado ou equivalente:	
Tenente-general - 62	Sargento-mor - 60
Major-general - 60	Restantes postos - 57
Brigadeiro-general - 59	
Coronel - 58	
Restantes postos - 57	

Fonte: Adaptado do EMGNR (Decreto-Lei n.º 30/2017)

O artigo 83.º do EMGNR estabelece outras condições de passagem à reserva, nomeadamente o tempo máximo de permanência na subcategoria ou posto, de oito anos em COR ou TCOR, nos casos em que este posto seja o mais elevado no respetivo quadro e de oito anos em SMOR.

No que concerne às condições especiais de promoção, nomeadamente os tempos mínimos nos postos e as modalidades de promoção, são idênticos aos das FFAA, encontrando-se refletidos no Quadro 9, nos termos do artigo 201.º e seguintes, e artigo 219.º e seguintes do EMGNR.

**Quadro 9 - Tempo mínimo de permanência no posto e modalidades de promoção na GNR**

<b>Oficiais</b>		
<b>Posto</b>	<b>Modalidade de promoção</b>	<b>Tempo mínimo</b>
Coronel	Escolha	Quatro anos no posto de tenente--coronel
Tenente-coronel	Escolha	Cinco anos no posto de major
Major	Escolha	Sete anos no posto de capitão
Capitão	Antiguidade	Quatro anos no posto de tenente
Tenente	Antiguidade	Dois anos no posto de alferes
<b>Sargentos</b>		
<b>Posto</b>	<b>Modalidade de promoção</b>	<b>Tempo mínimo</b>
Sargento-mor	Escolha	Quatro anos no posto de sargento-chefe
Sargento-chefe	Escolha	Cinco anos no posto de sargento-ajudante
Sargento-ajudante	Escolha	Sete anos no posto de primeiro-sargento
Primeiro-sargento	Antiguidade	Quatro anos no posto de segundo-sargento

Fonte: Adaptado do EMGNR (Decreto-Lei n.º 30/2017)

Relativamente ao mapa de pessoal militar da GNR, de acordo com o artigo 93.º do EMGNR, o mesmo fixa os efetivos globais de militares, sendo aprovado, anualmente, por despacho do membro do Governo responsável pela área da Administração Interna, ouvido o Comandante-Geral da GNR. O referido mapa de pessoal militar discrimina o quantitativo máximo dos efetivos militares da GNR na situação de ativo e na situação de reserva na efetividade de serviço, por categoria e postos, na estrutura orgânica da GNR e fora dela. O n.º 5 do artigo 93.º determina ainda que o número de vagas para admissão aos cursos de ingresso na categoria de oficiais e sargentos é fixado anualmente pelos membros do Governo responsáveis pelas áreas das Finanças e da Administração Interna, sob proposta do Comandante-Geral da GNR, sendo complementado pelo artigo 213.º que determina a participação do membro do governo responsável pela Defesa Nacional, para determinação do número de lugares disponíveis para admissão aos cursos de oficiais quando ministrados em estabelecimento de ensino superior público universitário militar.



De destacar a possibilidade de os militares declararem desistir do curso de promoção, nos termos do artigo 215.º do EMGNR, e se manterem no posto até atingirem a idade limite e passarem à reserva.

De referir que na legislação referente à GNR não se encontram referências a um modelo de carreira horizontal.

De salientar que a GNR ainda não alimenta internamente a subcategoria de oficiais gerais, sendo os mesmos oriundos do Exército.

No Apêndice C encontram-se apresentados os modelos de carreira dos oficiais e sargentos da GNR.

### **4.3 Síntese conclusiva**

Da análise efetuada ao Exército Espanhol e à GNR, constata-se que o conceito de carreira é similar e se materializa na promoção a postos sucessivos e no desempenho de diferentes cargos de maior responsabilidade.

Com o intuito de responder à QD2, constata-se que os mecanismos reguladores atualmente em vigor na gestão das carreiras de oficiais e sargentos do Exército espanhol são os tempos mínimos de permanência no posto e o desempenho de determinados cargos, assim como a existência de vaga na categoria correspondente. Concomitantemente, a transição para a situação de reserva, de carácter obrigatório para os militares que completem 61 anos de idade e os que atinjam o tempo máximo de seis anos no posto de Coronel e Suboficial maior e já tenham completado 58 anos, e voluntariamente, nos quantitativos fixados periodicamente, para os militares que tenham cumprido 25 anos de serviço nas FFAA, sendo que na falta de um número suficiente de forma voluntária, as vagas são preenchidas com carácter obrigatório, pelos militares do posto correspondente, com o tempo de permanência mais longo no posto e que tenham deixado de ser avaliados para promoção.

Em termos de impacto denota-se a possibilidade de transição para a reserva, para quem tenha cumprido 25 anos de serviço e pertença a postos que se encontram congestionados ou sem grande necessidade por parte das FFAA. Constata-se também a possibilidade de permanecer no mesmo posto até transitar para a reserva face à exclusão definitiva da promoção e a não existência no ativo de militares com idade superior a 61 anos.

Dos impactos apresentados, o que se apresenta com maior eventualidade de aplicação às FFAA é a possibilidade de transição para a reserva, para quem tenha cumprido 25 anos de serviço, mediante o estabelecimento de vagas anuais.



No que respeita à GNR, embora o artigo 53.º do EMGNR explicitamente os mecanismos reguladores considerados, entende-se que os mesmos se estendem à passagem voluntária à reserva dos militares que completem 36 anos de serviço militar e 55 anos de idade, de forma automática quando o militar atinja o limite de idade estabelecido para o respetivo posto ou complete o tempo máximo de permanência na subcategoria ou posto. Em paralelo existem os tempos mínimos nos postos e a necessidade de vagas nos quadros para promoção.

Relativamente ao impacto constata-se a possibilidade de permanecer no posto até ao limite de idade nos casos em que o militar desista da frequência do curso de promoção, a possibilidade de passagem à reserva dos militares que completem 36 anos de serviço militar e 55 anos de idade e a obrigatoriedade de passagem à reserva mediante limite de idade para o posto ou tempo máximo de permanência na subcategoria ou posto.

Dos impactos apresentados, pese embora as semelhanças entre o EMGNR e o EMFAR, destaca-se a possibilidade de passagem à reserva dos militares que completem 36 anos de serviço militar e 55 anos de idade.

Considerando assim a resposta às QD1 e 2, em termos de resposta à QC, e tendo em conta o que se entende por carreira militar equilibrada, assim como os indicadores que a materializam, os mecanismos reguladores que podem melhorar a carreira dos oficiais e sargentos das FFAA são:

- O planeamento de admissão aos cursos de formação para os QP, deve acompanhar o planeamento estratégico, para suprir as necessidades estruturais das FFAA, mas também as necessidades das várias capacidades em desenvolvimento, acautelando o desenvolvimento de carreiras a médio e longo prazo de modo a não criar padrões cíclicos de congestionamento;
- Abolição dos procedimentos que originam atrasos administrativos, nomeadamente nas promoções, com repercussões em termos financeiros e em termos de desempenho de cargos por parte dos militares, refletindo-se nos processos de gestão de recursos humanos e na obtenção de condições especiais de promoção por parte dos militares;
- Transitar para a situação de adidos os militares colocados em cargos internacionais por períodos superiores a um ano, à semelhança do previsto no artigo 174.º do EMFAR para CTM e cargos fora das FFAA, permitindo a criação de vagas que visam satisfazer as necessidades dentro das FFAA e descongestionar as carreiras;



- Abertura de mais cargos fora da estrutura das FFAA, transitando os militares para a situação de adido, criando mais vagas e aproximando os militares das instituições e sociedade civil, possibilitando ainda saídas laterais para os militares;
- Estabelecer os seis anos como tempo máximo de permanência no posto, para os postos de CMG, COR e SMOR independentemente do QEsp, de modo a limitar o tempo de permanência e não congestionar o fluxo dentro do QEsp;
- À semelhança do Exército de Espanha, criar a possibilidade de serem definidas vagas anuais, para os postos e QEsp mais congestionados ou sem grande necessidade por parte das FFAA, permitindo que os militares com mais de 25 anos de serviço militar possam passar à reserva e descongestionar o respectivo QEsp;
- Equiparação com o EMGNR, estabelecendo a possibilidade de transição para a reserva com 36 anos de serviço militar e 55 anos de idade;
- Desenvolvimento e aplicação de ferramentas informáticas para análise prospectiva e apoio ao planeamento de nível estratégico e de gestão de recursos humanos:
  - Análise prospectiva do desenvolvimento de carreira mediante os mecanismos reguladores e atrição expectável;
  - Previsão de passagem à reserva;
  - Planeamento estratégico e de levantamento de capacidades a 12 anos<sup>3</sup>;
  - Planeamento de admissões por QEsp;
  - Planeamento do efetivo anual autorizado;
  - Planeamento do plano de promoções em termos de orçamento e vacaturas;
  - Planeamento da distribuição das vacaturas para promoção por QEsp;
  - Planeamento das necessidades de formação em termos de cursos de ingresso e promoção.

---

<sup>3</sup> Tendo por referência o período de vigência da Lei de Programação Militar (LPM), que se baseia num planeamento de modernização, sustentação e reequipamento para um período de três quadriénios (12 anos) (Lei Orgânica n.º 2/2019, de 17 de junho).



## 5. Conclusões

Pela importância que os recursos humanos têm dentro das suas instituições, assumindo-se como um poderoso instrumento para assegurar a definição e o cumprimento da missão, dos objetivos e da sua estratégia, o seu papel deve ser relevado numa instituição como as FFAA, em que a condição militar se caracteriza pela: subordinação ao interesse nacional; permanente disponibilidade para a defesa da pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida; subordinação à hierarquia militar; permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais; pela restrição do exercício de alguns direitos e liberdades; e pela consagração de especiais direitos, compensações e regalias (Lei n.º 11/89). Nessa perspetiva, o presente TII teve como principal propósito analisar os mecanismos reguladores atualmente em vigor na gestão das carreiras de oficiais e sargentos das FFAA, assim como em forças congêneres, com o objetivo de propor mecanismos reguladores tendo em vista a melhoria da carreira dos oficiais e sargentos das FFAA.

A investigação do presente trabalho baseou-se num raciocínio dedutivo e numa estratégia de investigação qualitativa, incidindo numa consulta bibliográfica relacionada com o objeto de estudo, na realização de entrevistas semiestruturadas e na elaboração de uma prospetiva de carreira com base numa ferramenta de simulação, de modo a analisar o impacto dos atuais mecanismos reguladores de carreira nas FFAA e em forças congêneres, e recomendar as alterações que permitam melhorar o desenvolvimento da carreira.

Partindo da revisão da literatura, nomeadamente do EMFAR, assim como dos mecanismos reguladores, inferimos que uma carreira equilibrada deverá ter em conta os indicadores que caracterizam a carreira militar, nomeadamente a antiguidade média, o tempo no posto, o posto máximo alcançado e idade de acesso ao posto. Devem os mesmos indicar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz em cada posto para garantir o equilíbrio da estrutura das FFAA e a manutenção da homogeneidade, em cada categoria e QEsp dos três ramos das FFAA, para que não comprometam o normal exercício de funções e o cumprimento das missões, características de uma organização hierarquizada.

No âmbito do presente TII, e como enquadrante a toda a análise e subseqüentes propostas, consideraram-se como mecanismos reguladores de carreira o limite de idade previsto para o respetivo posto, os tempos máximos de permanência na subcategoria ou posto, a passagem à reserva por exclusão de promoção, os tempos mínimos de permanência no posto, a existência de vacatura e a transição para a carreira horizontal.



Em resposta à QD1, conclui-se que em paralelo com os mecanismos reguladores, existem normativos legais com impacto no desenvolvimento da carreira, como a alteração ao cálculo da pensão de reforma, a existência de efetivos autorizados para as FFAA, a existência de restrições orçamentais e congelamentos de progressão na carreira e os atrasos administrativos nas promoções. Estes normativos conduzem a que os militares reúnam as condições especiais de promoção cada vez mais tarde, aumentando significativamente a idade com que alcançam os postos superiores.

Em aditamento, os mecanismos reguladores não têm conseguido minimizar o impacto supracitado, podendo originar um padrão cíclico, em que, em alguns períodos os militares excedem largamente os tempos mínimos de permanência nos postos, enquanto noutros que lhes seguem cumprem os tempos mínimos, chegando precocemente ao topo da carreira e dando origem a um congestionamento do fluxo de carreiras. Deste modo, o planeamento de admissões aos QP reveste-se de uma grande importância no suprimento das atuais necessidades estruturais das FFAA, assim como das capacidades em desenvolvimento, mitigando os congestionamentos no fluxo de carreiras.

O facto demonstrado de que os militares são promovidos aos postos mais elevados com uma idade mais avançada, poderá originar que os processo de nomeação ou promoção nesses postos, especialmente no que concerne à categoria de oficiais, se processe de uma forma condicionada, dando mais preponderância à idade do que à avaliação do mérito, interessando, por conseguinte, baixar a idade média de promoção aos postos de CMG/COR e SMOR, de forma a não condicionar os processos de nomeação e promoção, aumentar a antiguidade média nos mesmos e limitar o tempo máximo no posto de modo a não congestionar as carreiras.

Respondendo à QD2, constata-se que os mecanismos reguladores atualmente em vigor no Exército de Espanha são os tempos mínimos de permanência no posto e o desempenho de determinados cargos, assim como a existência de vaga na categoria correspondente. Simultaneamente, a transição para a situação de reserva, de carácter obrigatório para os militares que completem 61 anos de idade ou que perfaçam o tempo máximo de seis anos no posto de Coronel e já tenham completado 58 anos. Acresce a passagem à reserva de forma voluntária, nos quantitativos fixados periodicamente, para os militares que tenham cumprido 25 anos de serviço nas FFAA, sendo que na falta de um número suficiente de forma voluntária, as vagas são preenchidas com carácter obrigatório, pelos militares do posto



correspondente com o tempo de permanência mais longo no posto e que tenham deixado de ser avaliados para promoção.

Em termos de impacto, desde logo, denota-se a possibilidade de transição para a reserva para quem tenha cumprido 25 anos de serviço e pertença a postos que se encontram congestionados ou sem grande necessidade por parte das FFAA, a possibilidade de permanecer no mesmo posto até transitar para a reserva face à exclusão definitiva da promoção e a não existência no ativo de militares com idade superior a 61 anos.

No que concerne à GNR, os mecanismos reguladores considerados são a passagem voluntária à reserva dos militares que completem 36 anos de serviço militar e 55 anos de idade, de forma automática quando o militar atinja o limite de idade estabelecido para o respetivo posto ou complete o tempo máximo de permanência na subcategoria ou posto. Em paralelo existem os tempos mínimo nos postos e a necessidade de vagas nos quadros para promoção.

Relativamente ao impacto, verifica-se a possibilidade de permanecer no posto até ao limite de idade, nos casos em que o militar desista da frequência do curso de promoção, a possibilidade de passagem à reserva dos militares que completem 36 anos de serviço militar e 55 anos de idade e a obrigatoriedade de passagem à reserva mediante limite de idade para o posto ou tempo máximo de permanência na subcategoria ou posto.

Em termos de resposta à QC, devemos ter sempre em conta o que se entende por carreira militar equilibrada em tudo o que ela abrange, assim como os indicadores que a materializam. Com isso em mente, os mecanismos reguladores que podem melhorar a carreira dos oficiais e sargentos das FFAA são o planeamento de admissão aos cursos de formação para os QP, acompanhando o planeamento estratégico, para suprir as necessidades estruturais das FFAA e das várias capacidades em desenvolvimento, acautelando o desenvolvimento de carreiras a médio e longo prazo de modo a não criar padrões cíclicos de congestionamento.

A abolição dos procedimentos que originam atrasos administrativos, com repercussões nas promoções e em termos financeiros e de desempenho de cargos dos militares, refletindo-se nos processos de gestão de recursos humanos e na obtenção de condições especiais de promoção pelos militares;

Transitar para a situação de adidos os militares colocados em cargos internacionais por períodos superiores a um ano, à semelhança do previsto no artigo 174.º do EMFAR para CTM e cargos fora das FFAA e abrir mais cargos fora da estrutura das FFAA, aproximando



os militares das instituições e sociedade civil. Este mecanismo permite a criação de vagas que visam satisfazer as necessidades dentro das FFAA, possibilitando ainda saídas laterais para os militares e descongestionar as carreiras.

O estabelecimento de seis anos como tempo máximo de permanência no posto de CMG, COR ou SMOR independentemente do QEsp, de modo a limitar o tempo de permanência e não congestionar o fluxo dentro do QEsp.

No âmbito da transição para a reserva, instituir a possibilidade de transição com 36 anos de serviço militar e 55 anos de idade. Estabelecer ainda a possibilidade de serem definidas vagas anuais, através do Decreto-Lei de efetivos, para os postos e QEsp mais congestionados ou sem grande necessidade por parte das FFAA, permitindo que os militares com mais de 25 anos de serviço militar possam passar à reserva e descongestionar o respetivo QEsp.

No sentido de apoiar e melhorar o planeamento de nível estratégico e de gestão de recursos humanos, devem-se desenvolver e aplicar ferramentas informáticas para análise prospetiva, permitindo a análise prospetiva do desenvolvimento de carreira mediante os mecanismos reguladores e atrição expectável, através da previsão de passagem à reserva, do planeamento de admissões para os QP por QEsp, do planeamento estratégico e de levantamento de capacidades a 12 anos e do planeamento do efetivo anual autorizado. Possibilitam ainda o planeamento do plano de promoções em termos de orçamento e vacaturas, o planeamento da distribuição das vacaturas para promoção por QEsp e o planeamento das necessidades de formação em termos de cursos de ingresso e promoção.

Esta investigação permitiu assim analisar o impacto dos atuais mecanismos reguladores de carreira, nas carreiras dos militares da categoria de oficiais e sargentos dos três ramos das FFAA, permitindo identificar as tendências e os efeitos, e por conseguinte propor melhorias aos mesmos, de forma a que as carreiras militares se possam desenvolver de forma equilibrada, sem condicionar os processos de nomeação e promoção, garantindo uma permanência significativa e funcionalmente eficaz em cada posto, o equilíbrio da estrutura das FFAA e a manutenção da homogeneidade entre categorias e QEsp dos três ramos das FFAA.

A investigação do presente TII teve como limitações o estudo de apenas um QEsp por cada categoria e por cada ramo, de forma a poder apresentar um volume de dados aceitável para a dimensão do trabalho proposto. De referir que os QEsp selecionados podem não



representar todos os QEsp dos ramos, dado a sua dimensão e o facto de alguns se encontrarem em extinção e sem alimentação através dos cursos de ingresso.

A ferramenta informática empregue no decurso da investigação foi desenvolvida com o objetivo de simular o desenvolvimento da carreira dos militares de um determinado QEsp num horizonte temporal a definir pelo utilizador, em função das condições especiais de promoção e mecanismos reguladores definidos, por cada ano de simulação. Desta forma também apresenta limitações óbvias, nomeadamente por não contar com a variável da avaliação do mérito, subjacente à promoção na modalidade por escolha, e que pode originar a exclusão da promoção, nem a transição para a reserva de forma voluntária. De salientar ainda que a mesma se encontra limitada em alguns campos aos atuais mecanismos reguladores, não permitindo testar todas as propostas apresentadas.

Resultante do presente trabalho e como estudos futuros, propõe-se estudar o desenvolvimento da carreira horizontal e a sua aplicabilidade às categorias dos respetivos ramos, assim como a introdução de uma gestão de carreiras com base na gestão do talento e gestão por competências, apoiada no levantamento funcional para cada cargo e a definição do catálogo de competências exigido.

Recomenda-se então que sejam testadas as propostas efetuadas, através uma ferramenta semelhante à que se encontra em uso na Marinha, mas com a possibilidade de adaptar e introduzir novas variáveis, por forma a analisar o desenvolvimento das carreiras militares numa prospetiva temporal semelhante à empregue durante a investigação.



## Referências bibliográficas

- Almeida, A., Marques, M., & Alves, N. (2000). *Carreiras profissionais: Novos caminhos para as relações de trabalho?* Em: IV Congresso Português de Sociologia. Congresso organizado pela Associação Portuguesa de Sociologia.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator. Recursos humanos e sucesso empresarial* (1ª Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar. (2017). *Informação n.º 9/2017/DE-AEA, de 16 de maio de 2017*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Circular Série A n.º 1400/2021. (2021). *Instruções aplicáveis à execução orçamental de 2021*. Lisboa: Direção Geral do Orçamento.
- Comandante Supremo das Forças Armadas. (2020). *Cerimónia Comemorativa do 102.º Aniversário do Armistício da Grande Guerra, do 99.º Aniversário da Liga de Combatentes e do 46.º Aniversário do Fim da Guerra do Ultramar [Página online]*. Retirado de: <http://www.presidencia.pt/comandantesupremo/?idc=305&idi=180574>.
- Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de janeiro. (1990). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 20, 342-(2) - 342-(61). Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho. (1999). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1ª Série, 146, 3792-3843. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 31/2015, de 4 de março. (2015). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2015*. Diário da República, 1ª Série, 44, 1304-1307. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio. (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1ª Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 241/2015, de 25 de outubro. (2015). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2016*. Diário da República, 1ª Série, 202, 8978-8981. Lisboa: Ministérios da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 84/2016, de 21 de dezembro. (2016). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2017*. Diário da República, 1ª Série, 243, 4771-4773. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março. (2017). *Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana*. Diário da República, 1.ª Série, 58, 1507-1550. Lisboa: Administração



Interna.

Decreto-Lei n.º 7/2018, de 9 de fevereiro. (2018). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2018*. Diário da República, 1ª Série, 29, 898-901. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei n.º 40/2019, de 22 de março. (2019). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2019*. Diário da República, 1ª Série, 58, 1686-1689. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 84/2019, de 28 de junho. (2019). *Decreto-Lei de Execução Orçamental de 2019*. Diário da República, 1ª Série, 122, 3078-3138. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 4/2020, de 13 de fevereiro. (2020). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2020*. Diário da República, 1ª Série, 31, 2-8. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 104/2020, de 22 de dezembro. (2020). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2021*. Diário da República, 1ª Série, 247, 4-10. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Despacho de 30 de setembro de 2016 do secretário de Estado da Defesa Nacional. (2016). *Número de vagas para admissão, durante o ano 2016, aos cursos, tirocínios ou estágios para ingresso nas várias categorias dos quadros permanentes*. Lisboa: Gabinete do Secretário de Estado da Defesa Nacional.

Despacho de 13 de setembro de 2017 do Ministro da Finanças e do Secretário de Estado da Defesa Nacional. (2017). *Número de vagas para admissão, durante o ano 2017, aos cursos, tirocínios ou estágios para ingresso nas várias categorias dos quadros permanentes*. Lisboa: Gabinete do Secretário de Estado da Defesa Nacional.

Despacho de 13 de setembro de 2018 do Ministro da Finanças e do Secretário de Estado da Defesa Nacional. (2018). *Número de vagas para admissão, durante o ano de 2018, aos cursos, tirocínios ou estágios para ingresso nas várias categorias dos quadros permanentes*. Lisboa: Gabinete do Secretário de Estado da Defesa Nacional.

Despacho de 14 de setembro de 2020 do Ministro de Estado e das Finanças e da Secretária de Estado de Recursos Humanos e Antigos Combatentes. (2020). *Número de vagas para admissão, durante o ano 2020, aos cursos, tirocínios ou estágios para ingresso nas várias categorias dos quadros permanentes*. Lisboa: Gabinetes do Ministro de Estado e das Finanças e da Secretária de Estado de Recursos Humanos e Antigos



Combatentes.

Despacho n.º 7527-A/2013, de 31 de maio. (2013). *Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas — Reforma “Defesa 2020”*. Diário da República, 2ª Série, 111, 18986-(2) - 18986-(4). Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Despacho n.º 6491/2015, de 28 de maio. (2015). *Número de vagas para admissão, durante o ano 2015, aos cursos, tirocínios ou estágios para ingresso nas várias categorias dos quadros permanentes*. Diário da República, 2ª Série, 112, 15403. Lisboa: Gabinete da Secretária de Estado Adjunta e da Defesa Nacional.

Despacho n.º 8826/2019, de 18 de setembro. (2019). *Número de vagas para admissão, durante o ano 2019, aos cursos, tirocínios ou estágios para ingresso nas várias categorias dos quadros permanentes*. Diário da República, 2ª Série, 191, 34. Lisboa: Gabinetes dos Ministros das Finanças e da Defesa Nacional.

Lei n.º 11/89, de 1 de junho. (1989). *Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*. Diário da República, 1ª Série, 125, 2096-2097. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 60/2005, de 29 de dezembro. (2005). *Estabelece mecanismos de convergência do regime de protecção social da função pública com o regime geral da segurança social no que respeita às condições de aposentação e cálculo das pensões*. Diário da República, 1ª Série-A, 249, 7311-7313. Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro. (2010). *Orçamento do Estado para 2011*. Diário da República, 1ª Série, 253, 6122-(2-322). Lisboa: Assembleia da República.

Lei n.º 10/2018, de 2 de março. (2018). *Primeira alteração ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio*. Diário da República, 1ª Série, 44, 1156-1160. Lisboa: Assembleia da República.

Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro. (2014). *Procede à primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho*. Diário da República, 1ª Série, 167, 4597-4611. Lisboa: Assembleia da República.

Lei Orgânica n.º 2/2019, de 17 de junho. (2019). *Lei de Programação Militar*. Diário da República, 1ª Série, 114, 2982-2985. Lisboa: Assembleia da República.

Ley 39/2007, de 19 de noviembre. (2007). *De la carrera militar*. Boletín Oficial del Estado, 278, 47336-47377. Madrid: Jefatura del Estado España.

Ministério da Defesa Nacional. (2006). *Relatório final do Grupo de trabalho para a*



- reestruturação das carreiras dos militares das Forças Armadas*. (Despacho n.º 63 /MDN/2006, de 9 de maio) Lisboa: Autor.
- Ministério da Defesa Nacional. (2007). *Relatório final do Grupo de trabalho para a reestruturação das carreiras dos militares das Forças Armadas*. (Despacho n.º 115/MDN/2007, de 22 de maio) Lisboa: Autor.
- Orden Ministerial 12/2019, de 28 de marzo. (2019). *Tiempo de Servicio*. Boletín Oficial de Defensa, 247, 34151-34152. Madrid: Ejército de Tierra.
- Parecer n.º 14/2017. (2018). *Parecer do Conselho Consultivo da Procuradoria-Geral da República sobre interpretação de normas do Estatuto dos Militares das Forças Armadas sobre passagem à situação de reserva militar e do regime transitório*. Diário da República, 2ª Série, 8, 1625-1643. Lisboa: Procuradoria-Geral da República.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª edição). Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Santos, L. (2017a). Evolução do modelo de desenvolvimento e gestão de carreiras dos oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas portuguesas. Análise crítica e subsídios para uma intervenção, Estudo 2. In Santos, L. (Coord). *Modelos de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção*. Coleção "ARES". Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L. (Coord). (2017b). *Modelos de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção*. Coleção "ARES". Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. (Coord). (2019). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (2.ª ed., revista e atualizada). Em *Cadernos do IUM N.º 8*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sekiou, L. (1993). *Gestion des Ressources Humaines*. Montréal: De Boeck.
- Silveira, J. (2017). A carreira militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestonária, Estudo 1. In Santos, L. (Coord). *Modelos de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção*. Coleção "ARES". Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Vinagreiro, J. (2014). *Os reguladores de carreira na gestão vertical e horizontal de recursos humanos nas Forças Armadas. Novos mecanismos para uma reestruturação*



*profissional*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

**Apêndice A — Metodologia da investigação****Quadro 10 - Modelo de análise**

<b>TEMA</b>	A Gestão das Carreiras de Oficiais e Sargentos - Mecanismos Reguladores						
<b>Objetivo Geral</b>	Propor mecanismos reguladores tendo em vista a melhoria da carreira dos oficiais e sargentos das FFAA.						
<b>Questão Central</b>	Quais os mecanismos reguladores que podem para melhorar a carreira dos oficiais e sargentos das FFAA?						
<b>Objetivos Específicos (OE)</b>	<b>Questões Derivadas (QD)</b>		<b>Conceitos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas de Recolha de Dados</b>	
<b>OE 1</b>	Analisar os mecanismos reguladores atualmente em vigor na gestão das carreiras de oficiais e sargentos das FFAA.	<b>QD 1</b>	Qual o impacto dos mecanismos reguladores atualmente em vigor na gestão das carreiras de oficiais e sargentos das FFAA?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carreira</li> <li>• Carreira militar</li> <li>• Mecanismo regulador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marinha</li> <li>• Exército</li> <li>• Força Aérea</li> <li>• Oficiais</li> <li>• Sargentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posto</li> <li>• Idade no posto</li> <li>• Tempo no posto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa Documental</li> <li>• Entrevistas semiestruturadas</li> </ul>
<b>OE 2</b>	Analisar os mecanismos reguladores atualmente em vigor na gestão das carreiras de oficiais e sargentos em congéneres.	<b>QD 2</b>	Qual o impacto dos mecanismos reguladores atualmente em vigor na gestão das carreiras de oficiais e sargentos das congéneres?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exército Espanhol</li> <li>• Guarda Nacional Republicana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antiguidade média no posto</li> <li>• Passagem à reserva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa Documental</li> <li>• Entrevistas semiestruturadas</li> </ul>



**Apêndice B — Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, 2015 - 2021**

**Quadro 11 - Efetivos QP nas FFAA, 2015-2021**

Anexo I - QP/Ativo/FFAA								
Tabela 1 - Forças Armadas								
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
QP Ativo	Gen	4	4	4	4	4	4	4
	TGen	20	20	17	17	18	18	18
	MGen	50	36	34	32	31	30	32
	BGen	20	34	36	38	37	38	41
	Cor	351	341	339	339	349	353	359
	TCor	860	872	891	881	910	920	925
	Maj	1077	1044	981	1011	1036	1060	1069
	Cap	1470	1393	1475	1511	1552	1472	1426
	Ten/Alf	910	901	1066	1105	1023	1162	1202
	SMor	149	158	154	157	158	158	161
	SCh	781	806	795	818	841	879	912
	SAj	2175	2192	2000	2044	2091	2165	2184
	1Sar	4096	4049	3980	3705	3614	3437	3344
	2Sar	887	725	602	712	737	759	746
	<b>Total</b>	<b>12850</b>	<b>12575</b>	<b>12374</b>	<b>12374</b>	<b>12401</b>	<b>12455</b>	<b>12423</b>

**Quadro 12 - Efetivos QP no EMGFA, 2015-2021**

Tabela 1a - EMGFA								
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
QP Ativo	Gen	1	1	1	1	1	1	1
	TGen	5	5	5	5	6	5	6
	MGen	15	10	8	8	9	8	10
	BGen	4	9	10	11	9	10	13
	Cor	83	83	83	83	83	86	88
	TCor	311	312	312	308	312	313	311
	Maj	290	290	290	290	299	306	302
	Cap	107	107	107	107	114	121	126
	Ten/Alf	13	13	120	147	148	150	150
	SMor	24	24	23	23	23	23	24
	SCh	372	371	341	314	314	315	315
	SAj	238	238	174	172	175	178	178
	1Sar	85	85	73	56	59	64	65
	2Sar	3	3	3	2	1	1	7
	<b>Total</b>	<b>1551</b>	<b>1551</b>	<b>1550</b>	<b>1527</b>	<b>1553</b>	<b>1581</b>	<b>1596</b>

**Quadro 13 - Formação para ingresso nos QP**

Tabela 2							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Formação QP	906	936	965	1057	1057	1141	1274

**Quadro 14 - Efetivos QP fora das FFAA**

Anexo II - QP/Ativo/Fora FFAA								
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
QP Ativo	Gen	0	0	0	0	0	0	0
	TGen	2	3	5	6	5	5	5
	MGen	13	14	12	6	8	9	11
	BGen	0	0	1	4	5	5	11
	Cor	51	60	62	62	62	68	73
	TCor	92	125	126	128	128	139	146
	Maj	63	85	91	91	91	89	87
	Cap	24	62	58	56	56	58	54
	Ten/Alf	11	15	16	16	16	13	13
	SMor	32	35	37	43	43	58	68
	SCh	71	85	93	94	98	102	98
	SAj	86	109	101	95	91	89	93
	1Sar	43	63	48	51	51	68	62
	2Sar	5	7	6	3	3	5	4
	<b>Total</b>	<b>493</b>	<b>663</b>	<b>656</b>	<b>655</b>	<b>657</b>	<b>708</b>	<b>725</b>

**Quadro 15 – Efetivos reserva QP nas FFAA**

Anexo III - QP/Reserva/FFAA								
Tabela 1 - Forças Armadas								
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Reserva EfSvc	Of	148	148	198	191	216	220	215
	Sar	95	95	179	161	199	199	194
	<b>Total</b>	<b>243</b>	<b>243</b>	<b>377</b>	<b>352</b>	<b>415</b>	<b>419</b>	<b>409</b>

**Quadro 16 - Efetivos reserva QP no EMGFA**

Tabela 1a - EMGFA								
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Reserva EfSvc	Of	12	12	12	21	32	32	32
	Sar	6	6	6	15	23	23	23
	<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>



**Quadro 17 - Efetivos reserva QP fora das FFAA**

Anexo IV - QP/Reserva/ Fora FFAA								
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Reserva EfSvc	Of	107	119	119	122	113	113	117
	Sar	146	170	170	170	151	153	159
	Total	253	289	289	292	264	266	276

**Quadro 18 - Efetivos reserva QP fora da efetividade**

Anexo V - QP/Reserva/ Fora Efetividade de Serviço								
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Reserva EfSvc	Of	908	1059	935	854	755	728	747
	Sar	2278	2238	1957	1389	1464	1334	1292
	Total	3186	3297	2892	2243	2219	2062	2039

**Quadro 19 – Efetivos QP e vagas para ingresso na formação QP**

Total QP vs Ingresso na formação QP						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Formação QP	308	465	327	420	351	483
Total QP	14894	14789	14580	14556	14611	14744

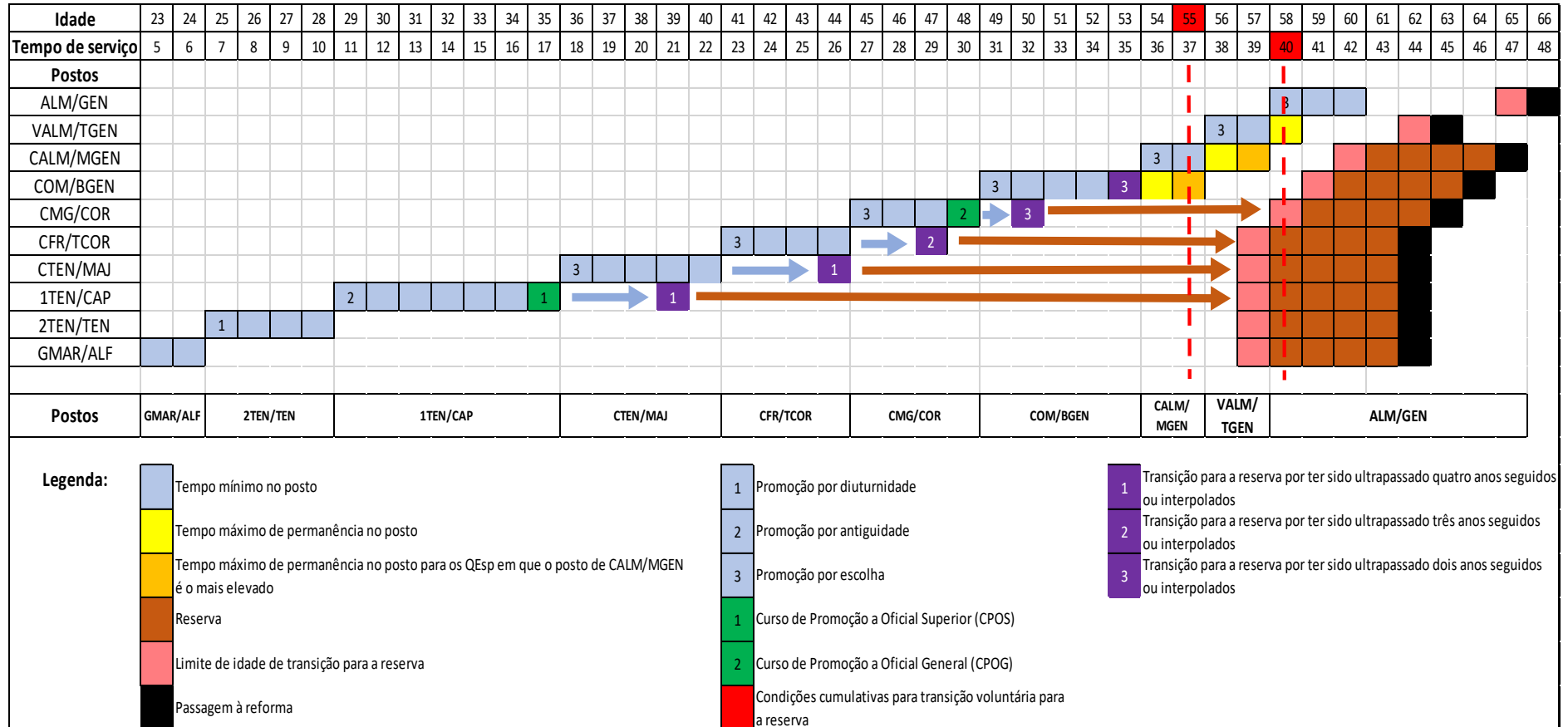
Fonte: Adaptado dos Decretos-Lei de efetivos<sup>4</sup> e dos Despachos Ministeriais<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Decreto-Lei n.º 31/2015, de 4 de março; Decreto-Lei n.º 241/2015, de 25 de outubro; Decreto-Lei n.º 84/2016, de 21 de dezembro; Decreto-Lei n.º 7/2018, de 9 de fevereiro; Decreto-Lei n.º 40/2019, de 22 de março; Decreto-Lei n.º 4/2020, de 13 de fevereiro; Decreto-Lei n.º 104/2020, de 22 de dezembro.

<sup>5</sup> Despacho n.º 6491/2015, de 28 de maio; Despacho de 30 de setembro de 2016 do Secretário de Estado da Defesa Nacional; Despacho de 13 de setembro de 2017 do Ministro da Finanças e do Secretário de Estado da Defesa Nacional; Despacho de 13 de setembro de 2018 do Ministro da Finanças e do Secretário de Estado da Defesa Nacional; Despacho n.º 8826/2019 de 18 de setembro de 2019; Despacho de 14 de setembro de 2020 do Ministro de Estado e das Finanças e da Secretária de Estado de Recursos Humanos e Antigos Combatentes.



### Apêndice C — Modelos de carreira



**Figura 16 - Modelo de carreira dos oficiais das FFAA**  
 Fonte: Adaptado do EMFAR (Decreto-Lei n.º 90/2015)



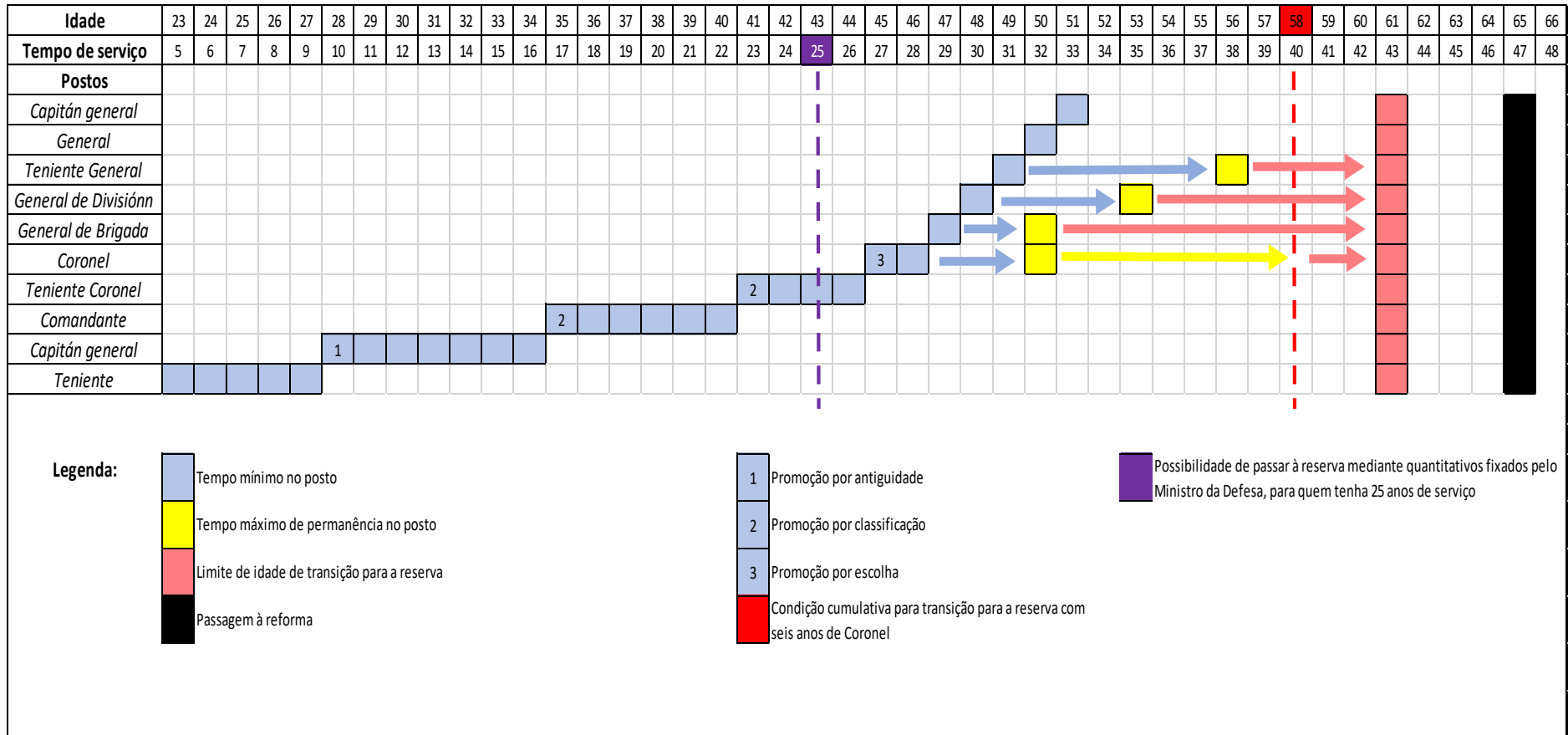


Figura 18 - Modelo de carreira dos oficiais do Exército de Espanha

Fonte: Adaptado da Lei *De la carrera militar* (Ley 39/2007)

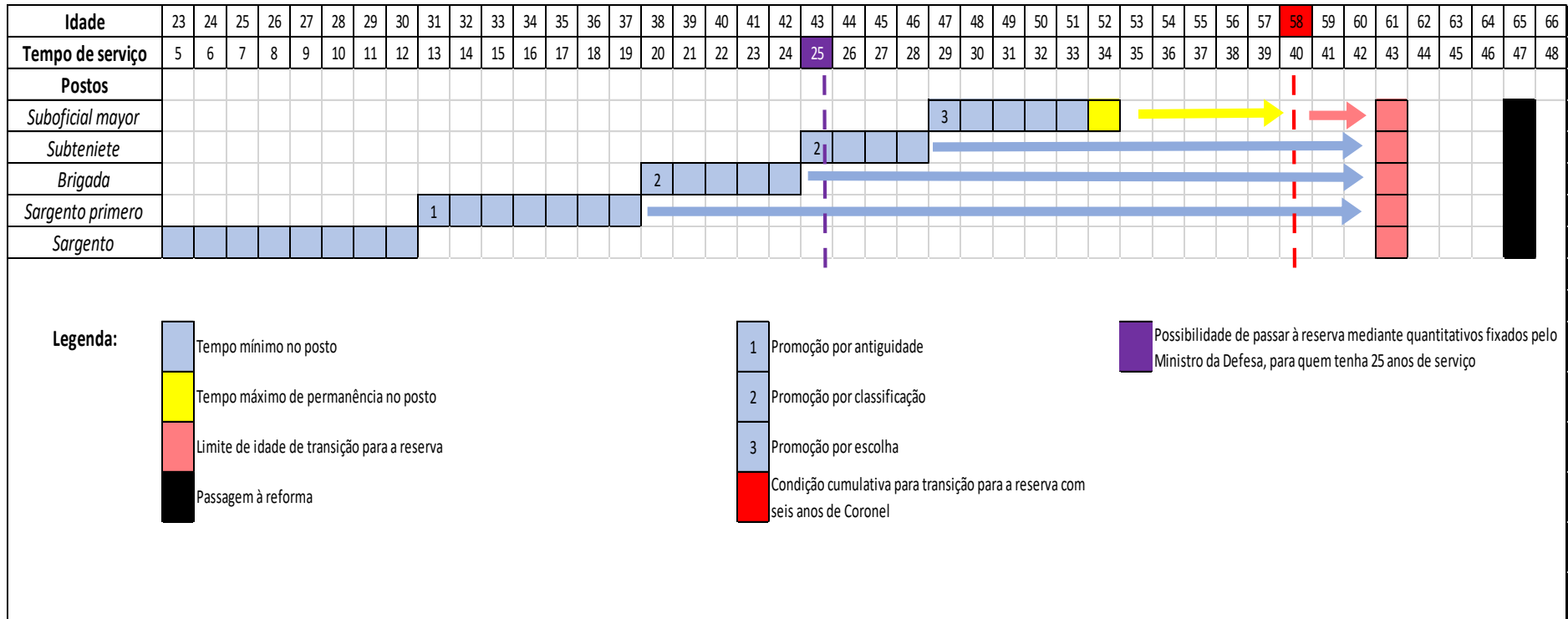


Figura 19 - Modelo de carreira dos sargentos do Exército de Espanha

Fonte: Adaptado da Lei *De la carrera militar* (Ley 39/2007)







## Apêndice D — Prospecção de carreira dos oficiais e sargentos das FFAA

Quadro 20 – Dados sobre o posto de CMG/COR em termos de prospecção

ANO	M - COR				INF - COR				PILAV - COR			
	Idade mínima no posto	Média de idade no posto	Tempo médio no posto	Tempo máximo no posto	Idade mínima no posto	Média de idade no posto	Tempo médio no posto	Tempo máximo no posto	Idade mínima no posto	Média de idade no posto	Tempo médio no posto	Tempo máximo no posto
2021	51	54,2	4,4	9	50	53,7	1,7	6	45	48,8	2,8	7
2022	52	55,1	5,3	10	50	54,6	2,5	7	44	49,5	3,5	8
2023	53	55,6	5,2	10	50	54,9	2,6	8	43	50,2	4,4	9
2024	54	55,8	3,5	9	51	54,9	2,5	9	44	51,1	5,3	10
2025	53	55,6	2	9	51	54,7	2,1	6	44	50,6	5	11
2026	53	55,6	1,4	7	50	54,3	2	5	44	50,4	5	12
2027	52	55,4	1,2	4	49	54,1	1,9	6	45	50,5	5	11
2028	52	55,1	1,3	3	50	53,9	2	6	45	49,9	4,2	11
2029	49	53,8	1,2	4	49	53,7	2,2	5	44	49,1	3,44	12
2030	49	53,7	1,5	4	50	54	2,5	5	44	46,8	1,4	12
2031	50	53,8	1,9	4	50	53,5	2,2	5	45	47,3	1,7	6
2032	50	53,6	2,2	5	50	53,7	2,5	6	45	47,3	1,6	7
2033	50	53,8	2,5	5	50	54	2,9	6	44	47,4	1,7	5
2034	51	54,1	2,8	5	51	54,3	3	7	45	48	2,4	5
2035	52	54,3	2,7	6	51	54,4	2,9	7	46	48,9	3,3	6
2036	52	54,8	2,7	6	51	54,5	2,7	7	47	49,9	4,2	7
2037	52	55	2,6	7	51	54,7	2,7	6	48	50,8	5	8
2038	52	55,2	2,6	7	52	54,9	2,5	7	48	51,1	5,4	8
2039	52	55	2,1	7	52	55	2,3	7	49	52,3	6,2	9
2040	51	54,7	1,6	6	52	55,1	2,1	6	50	53,2	6,8	10
2041	52	55	1,8	5	52	55,1	2,1	6	51	53,9	7	11
2042	52	55,2	1,9	5	52	55,3	2	6	51	54,6	7,2	12
2043	52	55	1,8	5	52	55,1	1,7	5	51	54,8	6,5	12
2044	50	54,6	1,7	5	52	55,1	1,6	5	52	55	5,7	12
2045	51	54,7	1,8	5	51	55,1	1,6	5	51	54,7	4,1	12
2046	51	54,7	1,9	5	51	55	1,6	5	47	53,8	2,6	13
2047	52	55	2	5	52	55,2	1,9	5	48	52,8	1,8	6
2048	53	54,9	1,9	5	50	54,7	1,7	5	48	52,8	2,3	5
2049	50	54,6	2,2	5	50	53,5	1,6	5	48	51,9	2,2	5
2050	50	53,9	1,9	6	50	53	1,7	5	49	52	2,6	5
2051	50	53,1	1,7	5	50	52,7	1,9	5	50	52,3	3,1	6
2052	51	52,6	1,7	5	50	52,7	2,3	5	50	52,5	3,4	6
2053	51	52,7	2	4	51	53	2,7	5	51	52,7	3,6	7
2054	52	53,3	2,5	5	51	53,6	3,2	6	52	53,4	3,9	7
2055	52	54	2,9	5	52	54,2	3,8	6	52	54,2	4,4	8
2056	53	54,8	3,6	6	53	54,9	4,3	7	53	55	5	9
2057	54	55,6	4,3	7	53	55	3,7	7	54	55,6	5,1	9
2058	54	55,7	3,3	7	54	55,3	3,3	7	54	55,6	3,5	9
2059	54	55,7	2,2	6	54	55,6	3	7	54	55,6	2,2	7
2060	54	55,7	4,4	5	54	55,6	2	6	54	55,6	1,4	5



Quadro 21 - Dados sobre o posto de SMOR em termos de prospetiva

ANO	L - SMOR				INF - SMOR				MMA - SMOR			
	Idade mínima no posto	Média de idade no posto	Tempo médio no posto	Tempo máximo no posto	Idade mínima no posto	Média de idade no posto	Tempo médio no posto	Tempo máximo no posto	Idade mínima no posto	Média de idade no posto	Tempo médio no posto	Tempo máximo no posto
2021	56	57	2	5	54	56	1	5	54	56	1	4
2022	57	58	3	6	55	57	2	6	55	57	2	5
2023	51	55	1	4	55	57	5	7	56	58	3	6
2024	52	56	2	5	56	58	3	8	57	58	3	7
2025	53	55	1	3	56	58	3	6	56	58	1	5
2026	54	56	2	4	56	58	1	7	55	58	2	6
2027	55	57	2	5	56	58	1	5	56	58	1	3
2028	56	58	3	6	55	58	1	4	57	58	1	4
2029	57	57	2	7	56	58	1	4	57	58	2	4
2030	57	58	3	8	54	57	1	4	53	57	1	5
2031	58	59	4	9	55	58	1	4	53	56	1	3
2032	55	57	1	3	55	57	1	5	54	57	1	3
2033	56	57	1	2	56	57	1	4	55	57	2	4
2034	56	57	1	3	55	58	2	5	55	57	2	5
2035	57	58	2	4	55	58	2	6	56	57	2	6
2036	53	57	2	5	56	58	2	5	56	58	3	7
2037	54	57	2	4	55	57	1	4	55	58	2	7
2038	55	56	1	3	55	58	2	5	56	58	1	5
2039	56	57	2	4	54	57	1	5	56	58	1	4
2040	57	58	3	5	55	57	1	4	56	58	1	4
2041	56	58	2	6	56	57	2	5	57	58	2	5
2042	55	58	2	7	55	57	2	5	56	58	1	4
2043	56	57	1	3	55	58	2	5	57	58	2	4
2044	57	58	1	4	56	58	2	6	56	58	1	3
2045	57	58	2	4	55	57	1	4	57	58	2	4
2046	57	58	2	5	55	58	1	5	57	58	1	3
2047	56	58	1	3	56	58	2	5	57	58	1	4
2048	57	58	2	3	55	57	1	4	57	58	1	3
2049	58	58	2	3	56	58	2	5	56	57	1	3
2050	57	58	2	4	56	58	2	5	55	57	1	3
2051	58	58	1	2	54	57	1	4	56	57	1	3
2052	59	59	2	3	54	57	1	5	57	58	2	4
2053	55	57	0	1	55	57	1	4	56	57	1	4
2054	55	57	1	2	55	57	2	4	57	58	2	5
2055	56	58	2	3	54	58	2	5	56	58	1	3
2056	55	56	1	4	51	56	1	6	55	58	2	4
2057	56	57	2	5	49	55	2	6	52	57	1	3
2058	56	58	2	5	48	55	2	5	53	57	1	4
2059	54	57	2	4	48	54	2	5	54	57	2	4
2060	55	57	1	5	49	54	3	6	55	57	2	5



## Apêndice E — Passagens à reserva e promoções dos oficiais das FFAA

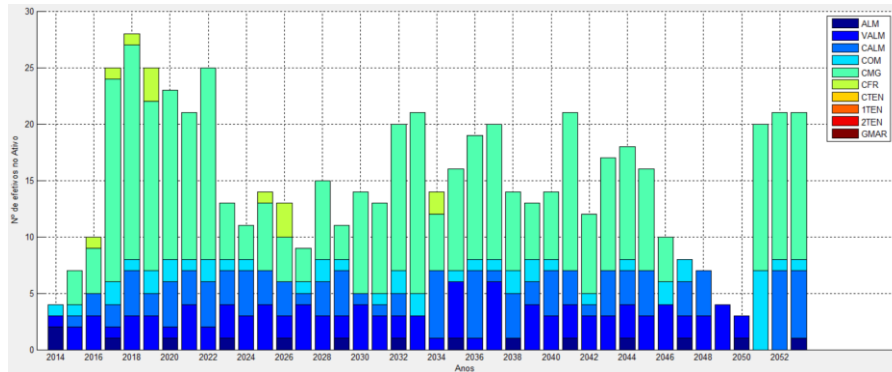


Figura 22 - Passagens à reserva oficiais – Marinha

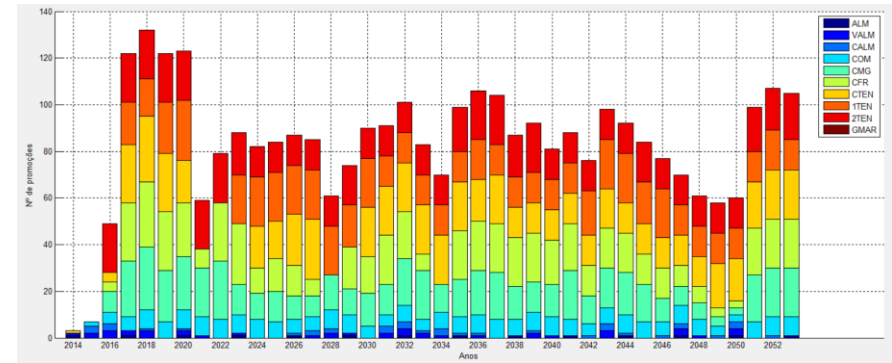


Figura 23 - Promoções oficiais – Marinha

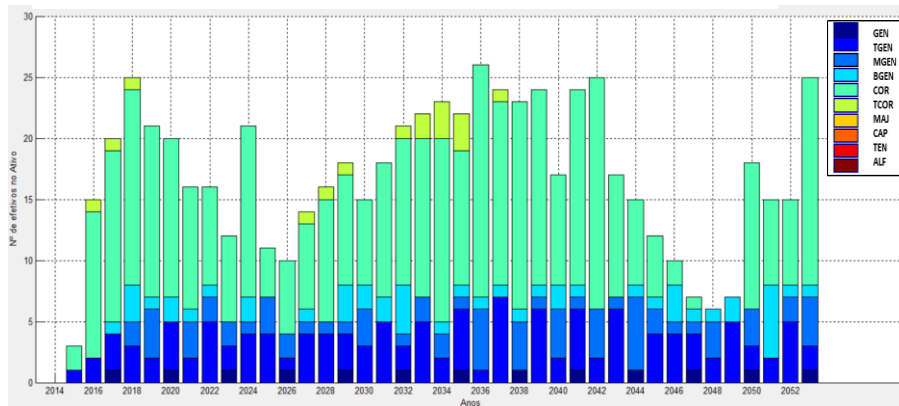


Figura 24 - Passagens à reserva oficiais – Infantaria

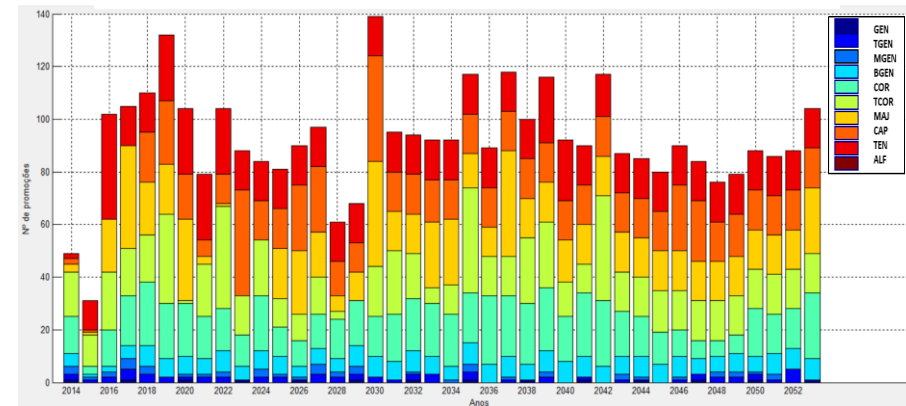


Figura 25 - Promoções oficiais – Infantaria

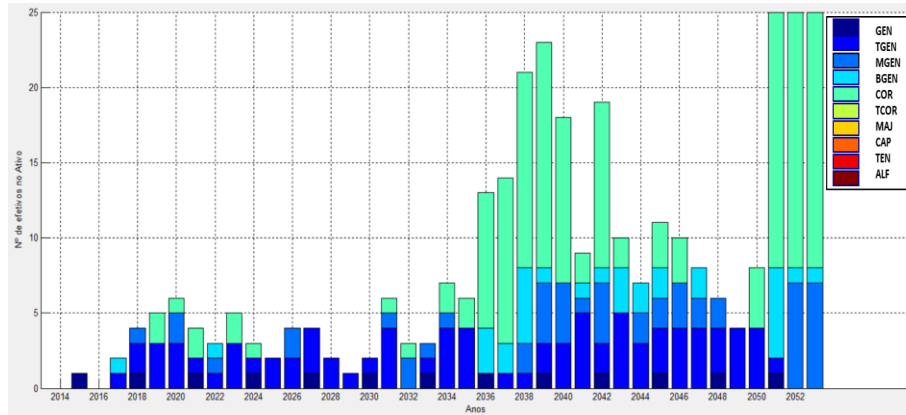


Figura 26 - Passagens à reserva oficiais – Piloto aviador

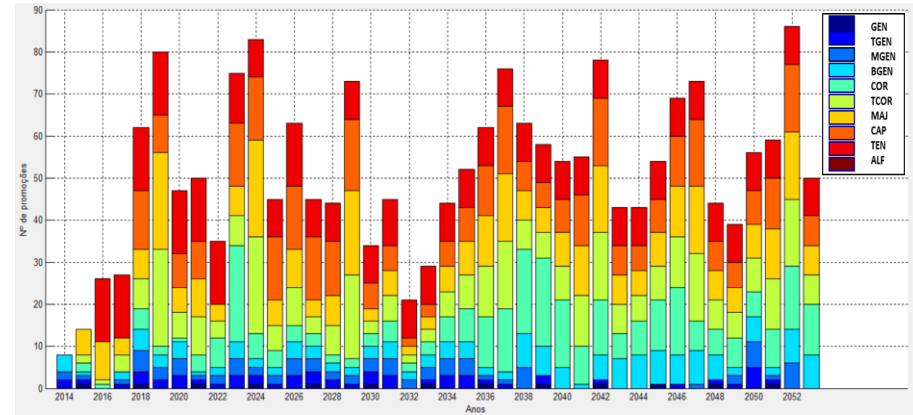


Figura 27 - Promoções oficiais – Piloto aviador



## Apêndice F — Universo de entrevistados

Tabela 2 - Universo de entrevistados

<b>Código</b>	<b>Tipo de contacto</b>	<b>Data</b>	<b>Posto</b>	<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>
E1	<i>email</i>	27abr21	CFR	Castro Afonso	Núcleo de Carreiras da Divisão de Pessoal do Estado-Maior da Armada
E2	<i>email</i>	04mai21	TGEN	Fonseca e Sousa	Comandante do Pessoal do Exército
E3	<i>email</i>	04mai21	TCOR	Quirino Martins	Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal da Força Aérea
E4	<i>email</i>	04mai21	COR	João Paulo Pires	Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea
E5	<i>email</i>	30abr21	MAJ	José Barradas	Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército
E6	<i>email</i>	30abr21	MAJ	Nuno Marçal	Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército



## Apêndice G — Guião das entrevistas

Tabela 3 - Guião de entrevista

Tópico Indicador	Questão	Código
Carreira Militar	Como caracteriza a carreira militar dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes das FFAA?	Q1
	Tendo como referência os tempos médios de permanência no posto, o posto máximo alcançado e idade de acesso ao posto, assim como o equilíbrio entre categorias e quadros especiais, como caracteriza uma carreira militar equilibrada dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes das FFAA?	Q2
	No seu ponto de vista quais são atualmente os principais problemas que se vivem em relação às carreiras militares?	Q3
	Quais são para si as principais causas desses problemas?	Q4
	Que constrangimentos se preveem para o futuro, no que concerne aos fluxos de carreira dos oficiais e sargentos das FFAA?	Q5
	Quais são os impactos desses problemas para a organização e para os militares nível de carreira e pessoal?	Q6
	Que alterações propunha ao atual modelo de carreira de modo a permitir um maior equilíbrio na carreira dos oficiais e sargentos das FFAA?	Q7
Mecanismos Reguladores	Quais os mecanismos reguladores de carreira dos oficiais e sargentos das FFAA que se encontram implementados atualmente?	Q8
	Que outros normativos legais conhece que atuam atualmente como mecanismos reguladores de carreira? (Ex.: Efetivos autorizados)	Q9
	Considera que os atuais mecanismos reguladores de carreira previstos garantem uma carreira equilibrada dos oficiais e sargentos das FFAA?	Q10
	Considera que os mecanismos reguladores de carreira se encontram implementados na sua plenitude?	Q11
	Considera que a conjugação dos mecanismos reguladores com os normativos legais permite um maior equilíbrio da carreira militar dos oficiais e sargentos das FFAA?	Q12
	Com a revisão do EMFAR que mecanismos reguladores de carreira dos oficiais e sargentos das FFAA estão a ser contemplados? Quais as alterações aos atuais?	Q13
	Que alterações propunha aos atuais mecanismos reguladores de carreira?	Q14
Planeamento de Efetivos	Que outros mecanismos reguladores ou normativos legais propunha de modo a melhorar o equilíbrio da carreira militar dos oficiais e sargentos das FFAA?	Q15
	Qual o racional para o cálculo e definição dos efetivos autorizados anualmente ao abrigo da LOBOFA e do EMFAR?	Q16
	No cálculo e definição dos efetivos autorizados, nomeadamente nas admissões, considera que é tido em conta o planeamento estratégico (levantamento de capacidades previsto na LPM) ou apenas os efetivos considerados para as capacidades atuais?	Q17
	Em termos de cálculo para as admissões de oficiais e sargentos das FFAA, considera que é efetuada uma análise prospetiva das carreiras tendo em conta a atrição, o levantamento de capacidades e o efetivo esperado para um período superior a 10 anos? (Ex.: LPM baseia-se num planeamento para três quadriênios)	Q18
	Que alterações propunha em termos de planeamento dos efetivos autorizados?	Q19
Geral	Pretende tecer algumas considerações finais em relação ao tema das carreiras militares dos oficiais e sargentos das FFAA?	Q20
	Pretende tecer algumas considerações finais em relação aos mecanismos reguladores da carreira dos oficiais e sargentos das FFAA?	Q21



## Apêndice H — Sinopse das respostas às entrevistas

Tabela 4 - Respostas às entrevistas

<b>Código único</b>	<b>Questão/resposta</b>
<b>Q1</b>	<b>Como caracteriza a carreira militar dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes das FFAA?</b>
E1	Desenvolvida em progressão vertical através das promoções dos militares, baseadas na modalidade de escolha, garantindo-se a seleção dos mais aptos para o exercício de funções inerentes ao posto imediato. Existe a possibilidade do militar, por opção individual, transitar para um modelo horizontal de carreira, garantindo, por exemplo, o desempenho de cargos e exercício de funções em áreas que exigem uma elevada componente de especialização.
E2	É uma carreira do tipo tradicional, burocrática e organizacional assente num estatuto bem definido, com janelas de oportunidade e apontamentos das carreiras modernas.
E3	Caracterizada pela conjugação de percursos cruzados com cargos e funções diversificados e frequência de ações de formação no sentido de aumentar o portefólio de competências (core, técnicas e interpessoais) para capacitar os elementos para o exercício de cargos de maior responsabilidade.
<b>Q2</b>	<b>Tendo como referência os tempos médios de permanência no posto, o posto máximo alcançado e idade de acesso ao posto, assim como o equilíbrio entre categorias e quadros especiais, como caracteriza uma carreira militar equilibrada dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes das FFAA?</b>
E1	No EMFAR, o legislador procurou equilibrar os tempos mínimos de permanência nos postos dos oficiais e dos sargentos. Assim, no somatório dos tempos mínimos de permanência nos postos até à promoção a CMG/COR temos 21 anos e na promoção a SMOR temos 20 anos. De igual forma, em termos de idade, cumprindo o tempo mínimo de permanência nos postos, seria possível a promoção a CMG/COR com 45 anos e a SMOR com 44. Contudo, nos últimos anos, verifica-se que, em média, a promoção a CMG ocorre 30 anos após o ingresso na categoria com cerca de 53 anos e a promoção a SMOR 32 anos após o ingresso na categoria com cerca de 56 anos. Atento à idade mínima de passagem à situação de reserva (55 anos), considerando a promoção a oficial general, seria razoável que a promoção a CMG ocorra cerca de 25 anos após o ingresso na categoria com cerca de 47/48 anos e a promoção a SMOR 29 anos após o ingresso na categoria com cerca de 53 anos.
E2	A carreira equilibrada é aquela em que o militar, em cada momento, tem possibilidade e predisposição para revelar o seu potencial e demonstrar o nível do seu desempenho, para poder aceder ao desempenho de cargos e exercício de funções de maior complexidade e responsabilidade.
E3	Uma carreira equilibrada é caracterizada pela permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diversos postos tendo como referência os “pares” (com carreiras equiparadas) através do ano de ingresso nos Quadros Permanentes (QP).
<b>Q3</b>	<b>No seu ponto de vista quais são atualmente os principais problemas que se vivem em relação às carreiras militares?</b>
E1	Não sendo esperado que todos os militares cumpram apenas o tempo mínimo de permanência em todos os postos, não seria de esperar que existam postos em que o tempo médio de permanência é o dobro ou mais do tempo mínimo estabelecido no EMFAR (tempo médio de permanência no posto: 1SAR: 15 anos; CTEN: nove anos; CFR: nove anos).
E2	O equilíbrio entre a duração da carreira ativa e a carreira contributiva. A ausência da regulamentação da carreira horizontal. Tempo de permanência em alguns postos. Ausência de aconselhamento e orientação.
E3	As assimetrias na progressão nos postos em carreiras equiparadas. Estas assimetrias, conjugadas com um nível legítimo de expectativas geram frustração e descomprometimento organizacional, pondo em causa o cumprimento cabal da missão.
<b>Q4</b>	<b>Quais são para si as principais causas desses problemas?</b>



E1	O horizonte temporal de 40 anos de tempo de serviço militar, com as consequentes adaptações dos tempos mínimos nos postos e aumento dos limites de idade de passagem à reserva. Fixou condições mais restritivas de passagem à situação de reserva. Só permite a saída abrupta aos 55 anos de idade e 40 anos de tempo de serviço militar. Por outro lado, o desenvolvimento horizontal de carreiras, ainda não foi regulamentado.
E2	Redução dos efetivos autorizados. Ausência de incentivos de passagem à reserva.
E3	Ausência de mecanismos eficazes na procura do equilíbrio na progressão nas carreiras. A gestão por competências assente numa teoria de grafos, poderia ser uma solução interessante para mitigar o efeito nefasto das progressões desequilibradas.
<b>Q5</b>	<b>Que constrangimentos se preveem para o futuro, no que concerne aos fluxos de carreira dos oficiais e sargentos das FFAA?</b>
E1	Caso, nesta matéria, não se verifiquem alterações regulamentares, é espectável que o atual enquadramento das carreiras se mantenha inalterado.
E2	Redução dos efetivos autorizados. Permanência até atingirem as posições remuneratórias mais elevadas correspondentes ao posto em que atingem o limite de idade.
E3	Espera-se que as promoções de militares nas modalidades por escolha nalguns QE de oficiais da área das engenharias, provoquem estagnação nos postos cimeiros de oficiais superiores. No caso dos sargentos, poderá voltar a ocorrer “atrasos” na progressão de alguns QE caso se extinga o mecanismo de gestão que permite a distribuição dinâmica de vagas pelos diversos QE.
<b>Q6</b>	<b>Quais são os impactos desses problemas para a organização e para os militares nível de carreira e pessoal?</b>
E1	A organização poderá ter momentos disruptivos de saídas em massa. Este enquadramento pode originar um padrão cíclico, em que algumas incorporações excedem largamente os tempos mínimos de permanência nos postos, enquanto outras que lhes seguem cumprem os tempos mínimos, chegando precocemente ao topo da carreira e dando origem a um tamponamento do fluxo de saídas.
E2	Diminuição da renovação nos postos mais elevados. Militares nos postos de Tenente-coronel e Sargento-chefe a atingirem o limite de idade nestes postos.
<b>Q7</b>	<b>Que alterações propunha ao atual modelo de carreira de modo a permitir um maior equilíbrio na carreira dos oficiais e sargentos das FFAA?</b>
E1	Alteração ao EMFAR que possibilitasse a transição para a situação de reserva ao completar 20 anos de tempo de serviço efetivo após o ingresso nos QP das respetivas categorias. Este enquadramento poderia possibilitar a saída gradual ao longo do tempo e, no limite, reduzir o tempo de permanência nos postos até ao posto de saída em CFR/SCH.
E2	Equilíbrio entre as carreiras ativa e contributiva. Regulamentação da carreira horizontal. Alteração da gestão de carreiras para gestão de percursos profissionais, segundo um modelo de competências
E3	Sintonia com a gestão do talento e a gestão por competências onde se aplicam práticas de gestão que visam o desenvolvimento do militar através da escolha de percursos de carreira programados e que atendem ao risco de saída e ao impacto de saída de qualquer elemento. Naturalmente, que a gestão por competências só poderá existir quando for protagonizado o levantamento funcional para cada cargo, e definição do catálogo de competências exigido.
<b>Q8</b>	<b>Quais os mecanismos reguladores de carreira dos oficiais e sargentos das FFAA que se encontram implementados atualmente?</b>
E1	O único mecanismo que permite aos ramos regular as carreiras das várias classes em cada posto são os quadros especiais que distribuem, por classe, os efetivos máximos autorizados em cada posto. Na implementação deste mecanismo regulador tem-se procurado equilibrar as diferentes classes em termos de tempo de serviço prestado na categoria, tempo de permanência no posto e idade.
E2	Tempo mínimo por posto. Limite de tempo no posto. Limite de idade no posto. Exclusão da promoção. Efetivos autorizados e existentes. Distribuição dos efetivos autorizados pelos Quadros Especiais. Mecanismos de transição voluntária ou compulsiva para a reserva.
E3	Um mecanismo regulador de carreira para oficiais e sargentos que permite a distribuição dinâmica de vagas pelos diversos QE a fim de promover os militares que estão melhor posicionados na lista de promoção dos seus QE, vulgarmente designadas por vagas de “Qualquer Quadro Especial” (QQE).
<b>Q9</b>	<b>Que outros normativos legais conhece que atuam atualmente como mecanismos reguladores de carreira? (Ex.: Efetivos autorizados)</b>



E1	Os quadros especiais, conforme referido, complementam o Decreto-Lei que fixa anualmente os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, formando em conjunto o mecanismo regulador de carreiras.
E2	Normas do Exército para nomeação e colocação dos militares. Normas do Exército para nomeação de militares para cargos e cursos.
E3	O movimento de militares, na situação de adidos, poderá funcionar como um mecanismo regulador de carreira, para acelerar ou travar o ritmo de promoção em alguns QE. O Decreto-Lei de efetivos, poderão ser instrumentos que concorrem para a regulação da carreira dos militares, através do aumento/diminuição de vagas nos postos e do aumento/diminuição de vagas nos QE, respetivamente.
<b>Q10</b>	<b>Considera que os atuais mecanismos reguladores de carreira previstos garantem uma carreira equilibrada dos oficiais e sargentos das FFAA?</b>
E1	O mecanismo regulador de carreiras garante o equilíbrio possível que o enquadramento legal do EMFAR permite.
E2	Sim.
E3	O principal mecanismo regulador de carreira para oficiais e sargentos que permite a distribuição dinâmica de vagas pelos diversos QE (vagas de “Qualquer Quadro Especial”) poderá evoluir ainda mais, na perseguição do desiderato de elevar o equilíbrio dos QE.
<b>Q11</b>	<b>Considera que os mecanismos reguladores de carreira se encontram implementados na sua plenitude?</b>
E1	Sim.
E2	Sim.
E3	Não, pois existe sempre margem para melhorar a forma de gerir pessoas, especialmente se se evoluísse para um sistema de gestão por competências.
<b>Q12</b>	<b>Considera que a conjugação dos mecanismos reguladores com os normativos legais permite um maior equilíbrio da carreira militar dos oficiais e sargentos das FFAA?</b>
E1	O EMFAR restringe a transição para a situação de reserva, daí resultando um fluxo de carreira tendencialmente mais demorado que o mecanismo regulador de carreiras não pode contrariar sob pena de criar uma inversão na pirâmide hierárquica, em termos do número de efetivos nos postos de topo relativamente à base.
E2	Sim.
E3	Sim. A conjugação sugerida permite materializar a flexibilidade que tanto concorre para o sucesso da missão da Força Aérea.
<b>Q13</b>	<b>Com a revisão do EMFAR que mecanismos reguladores de carreira dos oficiais e sargentos das FFAA estão a ser contemplados? Quais as alterações aos atuais?</b>
E1	Recuperar a passagem à reserva nos termos do EMFAR de 1999 por forma a incrementar a fluidez na progressão de carreira dos militares, através da possibilidade da saída antecipada de militares das fileiras. Na categoria de oficiais foi proposta uma alteração ao artigo 199.º “Tempos mínimos” do EMFAR, no sentido de diminuir o tempo mínimo de permanência no posto de CMG/COR para dois anos, e criando um tempo mínimo de permanência nos postos de oficial superior de 14 anos de serviço efetivo para acesso ao posto de COM/BGEN.
E3	Revisão do artigo 125.º do EMFAR que estabelece a figura da progressão horizontal, no sentido de facilitar a sua implementação nas FFAA.
<b>Q14</b>	<b>Que alterações propunha aos atuais mecanismos reguladores de carreira?</b>
E1	A alteração a concretizar poderá não ser no mecanismo regulador de carreiras, mas sim no enquadramento legal do EMFAR.
E3	A gestão dos QE através de vagas de QQE é assumido como o mecanismo regulador de carreira mais eficaz e equilibrado que foi aplicado na Força Aérea, penso que urge institucionalizá-lo.
<b>Q15</b>	<b>Que outros mecanismos reguladores ou normativos legais propunha de modo a melhorar o equilíbrio da carreira militar dos oficiais e sargentos das FFAA?</b>
E2	Regulamentação da carreira horizontal.
E3	Penso que seria importante estabelecer um intervalo com os tempos mínimos e máximos de permanência para todos os postos, categorias e carreiras equiparadas para posteriormente se edificarem metodologias de atuação, pelo órgão de gestão, para alcançar esse objetivo.



	Novas práticas de gestão por competências poderia trazer um maior equilíbrio na carreira militar.
<b>Q16</b>	<b>Qual o racional para o cálculo e definição dos efetivos autorizados anualmente ao abrigo da LOBOFA e do EMFAR?</b>
E1	Análise das necessidades identificadas, resultantes da estrutura e das missões das Forças Armadas, dependente da autorização, por parte da tutela, das necessidades identificadas.
E2	Previsão de entradas e saídas, com base nas entradas e saídas do QP, nas passagens à reserva e à reforma, na colocação fora da estrutura das FFAA e no provimento de cargos em novas estruturas e missões, no sentido de manter o efetivo estável.
E4	No planeamento é considerado a Matriz Estrutural de Pessoal (MEP), decorre da “Reforma Defesa 2020” (RD2020), e a edificação de novas missões, como a ciberdefesa e o comando e gestão centralizados de meios aéreos do Estado
E6	A exequibilidade dos efetivos propostos, tem em consideração: Efetivo estrutural previsto no Sistema de Forças 2014 (SF14); A previsão da evolução das existências até 31Dec do ano a que se refere o Decreto-Lei; As adições de pessoal militar em formação, decorrente dos planos de incorporação; Os ingressos previstos nos Quadros Permanentes; A passagem à situação de reserva por motivos estatutários;
<b>Q17</b>	<b>No cálculo e definição dos efetivos autorizados, nomeadamente nas admissões, considera que é tido em conta o planeamento estratégico (levantamento de capacidades previsto na LPM) ou apenas os efetivos considerados para as capacidades atuais?</b>
E1	No que respeita ao Plano de Aquisição de Pessoal, este tem como referência os quantitativos máximos autorizados, assim como o balanceamento estrutural a cinco anos. Este mesmo Plano de Aquisição de Pessoal tem igualmente em conta, não só o levantamento de capacidades previsto na LPM, como a necessidade de reforço de determinadas missões, como aconteceu com o apoio ao combate aos fogos florestais.
E4	O atual referencial de efetivos necessita de ser ajustado no futuro de forma a poder acomodar as novas missões, cargos e competências da Força Aérea
E5	Realizado com base nas necessidades estruturais e atividades previstas para o respetivo ano. São tidos em consideração o reforço da participação na defesa contra incêndios rurais, o reforço da capacidade de ciberdefesa e compromissos internacionais assumidos. Para admissão aos Estabelecimentos de Ensino Militar (EEM), é incrementado ao número de vagas um quantitativo adicional, que visa suprir as necessidades das diversas capacidades em desenvolvimento.
<b>Q18</b>	<b>Em termos de cálculo para as admissões de oficiais e sargentos das FFAA, considera que é efetuada uma análise prospetiva das carreiras tendo em conta a atrição, o levantamento de capacidades e o efetivo esperado para um período superior a 10 anos? (Ex.: LPM baseia-se num planeamento para três quadriênios)</b>
E1	Na metodologia utilizada para a elaboração Plano de Aquisição de Pessoal é efetuada uma análise prospetiva das carreiras, tendo em consideração a previsão de erosões das existências por passagem à reserva, abate aos QP, rescisões de contrato e outros motivos de saída extemporânea, para além da identificação das necessidades atuais e futuras, tendo em consideração a edificação de novas capacidades, estruturas ou unidades que à data da elaboração do PAP já se prevejam vir a ocorrer.
E4	Baseada na análise de uma projeção dos efetivos para os próximos cinco a 10 anos.
E5	Assim, os parâmetros de análise que assentam na base do planeamento são os seguintes: ✓ A projeção dos efetivos de Oficiais e Sargentos do QP, por postos e QEsp, na estrutura orgânica do Exército e fora do Ramo, de acordo com o SF de 2014; As existências em Oficiais e Sargentos do QP; A média da previsão de passagens à situação de reserva (a 20 anos);
<b>Q19</b>	<b>Que alterações propunha em termos de planeamento dos efetivos autorizados?</b>
E1	No que respeita ao planeamento propriamente dito não se identifica a necessidade de nenhuma alteração relevante.
E4	Maior celeridade no despacho da Tutela, autorização das vagas necessárias, devendo o efetivo autorizado ser próximo do efetivo estrutural.
E6	Alteração do período temporal do DL de um para quatro anos.

**Apêndice I — Análise das entrevistas****Tabela 5 - Análise das entrevistas**

Cat.: Oficiais e sargentos	Entrevistado						Cont.
	1	2	3	4	5	6	
Carreira militar caracterizada pela progressão vertical através das promoções dos militares.	X						
Uma carreira equilibrada é caracterizada pela permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diversos postos, e pelo equilíbrio nos postos dos oficiais e dos sargentos.	X		X				
Tempo excessivo de permanência nos postos é um dos principais problemas.	X	X					
As assimetrias na progressão nos postos em carreiras equiparadas é um dos principais problemas.			X				
Condições mais restritivas de passagem à situação de reserva eliminaram a possibilidade de saída precoce das fileiras.	X						
Ausência de incentivos de passagem à reserva.		X					
Ausência de mecanismos eficazes na procura do equilíbrio na progressão nas carreiras.			X				
Necessidade de regulamentação do desenvolvimento horizontal de carreiras.	X	X		X			
Caso não se verifiquem alterações regulamentares, é espectável estagnação nos postos cimeiros de oficiais superiores e de sargentos.	X		X				
Espectável permanência até atingirem as posições remuneratórias mais elevadas correspondentes ao posto em que atingem o limite de idade.		X					
Este enquadramento pode originar um padrão cíclico de saídas em massa, promoções “precoces”, congestionamento e saídas em massa.	X						
Diminuição da renovação nos postos mais elevados, com militares a atingirem o limite de idade nos postos intermédios.		X					
Possibilitar a saída gradual ao longo do tempo e reduzir o tempo de permanência nos postos até ao posto de saída.	X						
Alteração da gestão de carreiras para gestão por competências.		X	X				
Os movimentos de militares para situação de adidos, funciona como um mecanismo regulador de carreira, para acelerar ou travar o ritmo de promoção.			X				
Os atuais mecanismos reguladores de carreira previstos garantem uma carreira equilibrada dos oficiais e sargentos das FFAA.		X					
Os atuais mecanismos reguladores de carreira previstos podem ser melhorados para garantir uma carreira equilibrada.	X		X				
Revisão dos tempos mínimos de promoção.	X						
Implementar mecanismo regulador que permite a distribuição dinâmica de vagas por Qualquer Quadro Especial.			X				
No cálculo e definição dos efetivos autorizados é tido em conta o planeamento estratégico.	X		X	X	X		
Alteração do período temporal do Decreto-lei de efetivos					X		