

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2014/2015



TII

**A DISTRIBUIÇÃO DOS MILITARES POR RAMO NA OCUPAÇÃO DE
CARGOS/FUNÇÕES CONJUNTAS**

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



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A DISTRIBUIÇÃO DOS MILITARES POR RAMO NA OCUPAÇÃO DE CARGOS/FUNÇÕES CONJUNTAS

MAJ CAV Duarte Jorge Heitor Caldeira

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2014-2015

Pedrouços 2015



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

A DISTRIBUIÇÃO DOS MILITARES POR RAMO NA OCUPAÇÃO DE CARGOS/FUNÇÕES CONJUNTAS

MAJ CAV Duarte Jorge Heitor Caldeira

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2014-2015

Orientador: TCOR MAT Francisco Thó Monteiro

Pedrouços 2015



Agradecimentos

O percurso decorrido, durante a elaboração deste trabalho, não foi isento de dificuldades e dúvidas, felizmente contei com a preciosa ajuda de várias pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a sua realização. A oportunidade de agradecer o contributo de todos, nas primeiras páginas deste trabalho, revela-se da mais elementar justiça.

Ao meu orientador, Tenente-Coronel Thó Monteiro, agradeço a confiança evidenciada na liberdade de ação que me permitiu, a disponibilidade, os contributos oportunos, esclarecidos e pertinentes que me desafiaram durante todo este percurso, assim como as sucessivas revisões que permitiram alcançar o produto final aqui apresentado.

A todos os entrevistados, pelas informações cedidas, que se revelaram essenciais para a realização deste trabalho, pela colaboração incondicional e permanente disponibilidade sempre evidenciada.

Uma palavra de agradecimento a todos os elementos do Curso de Estado-Maior Conjunto 2014-2015, pela amizade e pela constante disponibilidade em colaborar, apesar do pouco tempo disponível.

Por fim, um agradecimento especial à Patrícia, que através do seu esforço e sacrifício, permitiu a minha ausência. À Beatriz, que esperou com ansiedade o regresso do seu companheiro de brincadeira e ao Tomás que, apesar de ter nascido durante este período conturbado, nunca negou um sorriso. À minha mulher e aos meus filhos, apresento um sentido pedido de desculpa pela ausência e pela falta de disponibilidade no último ano e meio.

A todos, o meu sentido agradecimento!



Índice

Introdução	1
1. Caracterização e análise do processo de provimento dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA	6
a. Nota Introdutória	6
b. No EMGFA	9
c. Nos Cargos Internacionais	16
d. No Sistema Saúde Militar	22
e. No Instituto de Estudos Superiores Militares	29
f. Síntese Conclusiva	35
2. A distribuição dos militares no provimento dos cargos conjuntos na estrutura conjunta de Defesa em Espanha	37
a. Enquadramento	37
b. A estrutura conjunta de Defesa em Espanha	38
c. Metodologia de distribuição dos militares dos ramos na ocupação dos cargos/funções conjuntas das FFAA de Espanha	41
d. Síntese conclusiva	43
3. Análise de dados e propostas de contributos para a elaboração de um modelo de distribuição dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA	45
a. Nota introdutória	45
b. Proporcionalidade	45
c. Representatividade	49
d. Continuidade	50
e. Simplicidade	52
f. Síntese conclusiva	52
Conclusões	54
Bibliografia	60

Índice de Anexos

Anexo A – Estrutura geral do EMGFA (Previsão).

Anexo B – Descritivo dos cargos a prover por oficiais dos ramos das FFAA no IESM.



Índice de Apêndices

Apêndice A – Revisão da literatura.

Apêndice B – Enquadramento conceptual.

Apêndice C – A gestão de recursos humanos em Portugal.

Apêndice D – Modelo de análise.

Apêndice E – Quadro de relação entre os objetivos, questões do estudo e a estrutura do trabalho.

Apêndice F – Guião de entrevista.

Apêndice G – Relação de entrevistas realizadas e previstas não realizadas.

Apêndice H – Síntese das entrevistas.

Índice de Figuras

Figura n.º 1 – Prioridade pela qual os núcleos devem ser providos de Recursos Humanos (RH).	8
Figura n.º 2 – Organização da estrutura principal do EMGFA para efeitos de GRH.	10
Figura n.º 3 – Gráfico de distribuição dos Oficiais na estrutura principal do EMGFA.	11
Figura n.º 4 – Gráfico de distribuição dos Oficiais por ramo na estrutura principal do EMGFA.....	12
Figura n.º 5 – Gráfico de distribuição dos Oficiais por posto na estrutura principal do EMGFA.....	13
Figura n.º 6 – Gráfico de distribuição dos cargos por ramo na estrutura principal do EMGFA.....	14
Figura n.º 7 – Gráfico de distribuição dos cargos rotativos pelos três ramos, por posto, na estrutura principal do EMGFA.....	14
Figura n.º 8 – Organização dos CI para efeitos de GRH.	18
Figura n.º 9 – Gráfico de distribuição dos Oficiais em CI.	19
Figura n.º 10 – Gráfico de distribuição dos Oficiais por ramo em CI.	20
Figura n.º 11 – Gráfico de distribuição dos cargos por ramo.	21
Figura n.º 12 – Gráfico de distribuição dos cargos rotativos por posto.....	22
Figura n.º 13 – Organização da DIRSAM.	24
Figura n.º 14 – Organização da DIRSAM para a GRH.....	25
Figura n.º 15 – Gráfico de distribuição dos Oficiais na estrutura da DIRSAM.	26



Figura n.º 16 – Gráfico de distribuição dos Oficiais por ramo.....	27
Figura n.º 17 – Gráfico de distribuição dos cargos por ramo e rotatividade da DIRSAM..	27
Figura n.º 18 – Gráfico de distribuição dos cargos rotativos por posto na DIRSAM.	28
Figura n.º 19 – Organograma do IESM.....	31
Figura n.º 20 – Organização do IESM para a GRH.....	32
Figura n.º 21 – Gráfico de Distribuição dos Oficiais por ramo na estrutura do IESM.....	34
Figura n.º 22 – Gráfico de Distribuição dos cargos por ramo na estrutura do IESM.....	34
Figura n.º 23 – Gráfico de Distribuição dos cargos por posto na estrutura do IESM.	35
Figura n.º 24 – Organograma Ministério da Defesa de Espanha.	38
Figura n.º 25 – Estrutura base das Forças Armadas de Espanha.	40
Figura n.º 26 – Exemplo de Lista de Vagas de Caráter Extraordinário.....	42
Figura n.º 27 – Estrutura geral do EMGFA (Previsão).	Anx A-1
Figura n.º 28 – Descritivo dos cargos a prover por oficiais dos ramos das FFAA no IESM.....	Anx B-1

Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 – Tabela de efetivos de Oficiais do QP por ramo das FFAA para o ano 2015. 7	7
Tabela n.º 2 – Tabela de distribuição dos efetivos globais, por ramo das FFAA, em 2020.. 7	7
Tabela n.º 3 – Tabela de efetivos de Oficiais do QP a desempenhar funções nas estruturas do EMGFA.....	8
Tabela n.º 4 – Tabela de distribuição de Oficiais na estrutura principal do EMGFA.	11
Tabela n.º 5 – Tabela de distribuição por posto e por ramo dos Oficiais na estrutura principal do EMGFA.	12
Tabela n.º 6 – Tabela de cargos permanentes e rotativos na estrutura principal do EMGFA.....	13
Tabela n.º 7 – Tabela de distribuição de cargos rotativos pelos três ramos, por posto, na estrutura principal do EMGFA.....	14
Tabela n.º 8 – Tabela de distribuição de cargos rotativos, por posto, entre dois ramos, na estrutura principal do EMGFA.....	15
Tabela n.º 9 – Tabela de distribuição de Oficiais e Sargentos do QP, por ramo das FFAA, para 2015.	19
Tabela n.º 10 – Tabela de distribuição de Oficiais em CI.	19
Tabela n.º 11 – Tabela de distribuição por posto e por ramo dos Oficiais em CI.	20



Tabela n.º 12 – Tabela de cargos permanentes e rotativos.....	21
Tabela n.º 13 – Tabela de distribuição de cargos rotativos por posto.	21
Tabela n.º 14 – Tabela de distribuição de Oficiais na estrutura da DIRSAM.	25
Tabela n.º 15 – Tabela de distribuição por posto e por ramo.	26
Tabela n.º 16 – Tabela de cargos permanentes e rotativos da DIRSAM.....	27
Tabela n.º 17 – Tabela de distribuição de cargos rotativos por posto na DIRSAM.	28
Tabela n.º 18 – Tabela de distribuição de efetivos por ramo das FFAA.	33
Tabela n.º 19 – Tabela de distribuição por posto e por ramo da estrutura do IESM.	33
Tabela n.º 20 – Tabela de cargos permanentes e rotativos na estrutura do IESM.....	34
Tabela n.º 21 – Tabela de distribuição de cargos rotativos por posto na estrutura do IESM.	35
Tabela n.º 22 – Tabela comparativa entre as percentagens de referência e as presentes nas estruturas do EMGFA.....	46
Tabela n.º 23 – Tabela comparativa entre as percentagens de referência e as presentes dos CI.	46
Tabela n.º 24 – Tabela hipotética de proporcionalidade dos Oficiais do QP por ramo.....	47
Tabela n.º 25 – Tabela comparativa entre percentagens de Oficiais do QP e as percentagens de referência.	47
Tabela n.º 26 – Tabela representativa da existência de cargos de cariz rotativo na estrutura orgânica do EMGFA.....	48



Resumo

A presente investigação tem como propósito estudar o processo de provimento de cargos da estrutura orgânica do Estado-Maior das Forças Armadas, referente à categoria de oficiais, desde 2014 até à atualidade e, face as discrepâncias e fragilidades identificadas, propor contributos para melhorar a sua eficiência e estabilidade.

Este estudo baseia-se numa estratégia qualitativa, tendo como desenho de pesquisa o estudo de caso e como dimensões de análise, a proporcionalidade, representatividade, continuidade e simplicidade.

Decorrente da investigação apurou-se que, não existe legislação específica enquadrante para esta problemática em Portugal, e que o modelo atual não respeita os critérios superiormente definidos.

No final, propõe-se a elaboração de uma lista geral de cargos, onde se definam as regras de provimento de cada um deles, incluindo o ramo. Para que o processo respeite os critérios definidos, de forma normalizada, deve ser construído um quadro legal enquadrante.

Palavras-chave

Conjunto, Cargo, Processo, Gestão de Recursos Humanos.

Abstract

This research paper's aim is to study the process of filling the jobs in the organizational structure of the Armed Forces General Staff, in the category of military officers, from 2014 to the present day, and find discrepancies, weaknesses and propose contributions to improve efficiency and stability.

This study is based on a qualitative strategy, with a case study research design, whose analytical dimensions are proportionality, representativeness, continuity and simplicity. It was identified that there is no specific legislation about this theme in Portugal, and the current model does not meet the criteria defined.

In the end, is proposed to make a general list of jobs, where it is defined the rules for occupying them, including the branch responsible for it. To respect the criteria, a legal framework should be created and implemented in order to allow the standardization of the process.

Keywords

Joint, Job, Process, Human Resources Management.



Lista de Abreviaturas

1TEN	Primeiro-Tenente
2TEN	Segundo-Tenente
A	
ADJPC	Adjunto para o Planeamento e Coordenação
ALF	Alferes
C	
CALM	Contra-Almirante
CAP	Capitão
CAV	Cavalaria
CCEM	Conselho de Chefes de Estado-Maior
CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEIP	Centro de Epidemiologia e Intervenção Preventiva
CEM	Chefe de Estado-Maior
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CEMAD	<i>Chefe de Estado Maior de la Defensa</i>
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas
CFR	Capitão de Fragata
CI	Cargos Internacionais
CISMIL	Centro de Informações e Segurança Militar
CMG	Capitão de Mar e Guerra
COA	Comando Operacional dos Açores
COAG	Comando de Apoio Geral
COM	Comando Operacional da Madeira
COR	Coronel
CSM	<i>Campus</i> de Saúde Militar
CTEN	Capitão-Tenente



D

DC	Departamento de Cursos
DE	Direção de Ensino
DID	Departamento de Investigação e Doutrina
DIPLAEM	Divisão de Planeamento Estratégico Militar
DIRCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
DIREC	Direção de Recursos
DIRFIN	Direção de Finanças
DIRSAM	Direção de Saúde Militar
DN	Defesa Nacional

E

EMAD	<i>Estado Mayor de la Defensa</i>
EME	Estado-Maior do Exército
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
EX	Exército

F

FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
FND	Forças Nacionais Destacadas

G

GABCEMGFA	Gabinete do Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas
GNR	Guarda Nacional Republicana
GRH	Gestão de Recursos Humanos

H

HFAR	Hospital das Forças Armadas
HFAR/PL	Hospital das Forças Armadas/Polo de Lisboa
HFAR/PP	Hospital das Forças Armadas/Polo do Porto

I

IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IUM	Instituto Universitário Militar



L

LO	Lei Orgânica
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
LOEMGFA	Lei Orgânica de Bases da Organização do Estado-Maior General das Forças Armadas

M

MAJ	Major
MAR	Marinha
MAT	Material
MD	<i>Ministro de la Defensa</i>
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MGEN	Major-General
MILREP	<i>Military Representative</i>
MNE	Ministério dos Negócios Estrangeiros

N

NEP	Norma de Execução Permanente
NMR	<i>National Military Representative</i>

O

OE	Objetivo Específico
OF	Oficial
OG	Objetivo Geral
OI	Organizações Internacionais
ONU	Organização das Nações Unidas
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte

P

PDE	Publicação Doutrinária do Exército
-----	------------------------------------

Q

QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QG	Quartel-General
QO	Quadro Orgânico
QP	Quadro Permanente



R

REPQ Repartição de Estudos, Planeamento e Qualidade

RH Recursos Humanos

S

SHAPE *Supreme Headquarters Allied Powers Europe*

SNS Serviço Nacional de Saúde

SSM Sistema de Saúde Militar

SUBALT Subalterno

SUBTEN Subtenente

SVC Serviço

T

TCOR Tenente-Coronel

TEN Tenente

TGEN Tenente-General

TII Trabalho de Investigação Individual

TO Teatro de Operações

U

UE União Europeia

UEFISM Unidade de Ensino, Formação e Investigação da Saúde Militar

UMT Unidade Militar de Toxicologia

UTITA Unidade de Tratamento Intensivo de Toxicologia e Alcoolismo



Introdução

O presente trabalho de investigação individual enquadra-se na área das Ciências Sociais, com especial enfoque na Gestão de Recursos Humanos (GRH) em contexto organizacional.

Com a reforma estrutural na Defesa Nacional (DN) e nas Forças Armadas (FFAA) preconizada no Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) de 2013, foi implementado um modelo que visa obter ganhos de eficiência e inovação com efeitos no curto, médio e longo prazo que se designa por «Defesa 2020». O seu centro de gravidade passa pela implementação de um modelo sustentável assente numa abordagem de sistema e processos. A medida central passa por racionalizar a despesa militar nomeadamente através de uma melhor articulação entre os ramos das FFAA e uma maior eficiência na utilização de recursos (Resolução de Conselho de Ministros, 2013).

Parte muito significativa do orçamento da DN é afeto a despesas com pessoal, a sua racionalização passa pela promoção de reagrupamentos geográficos dos órgãos superiores de DN e pelo aproveitamento das instalações existentes. Constituindo o produto operacional o fim e o resultado determinante, foi fundamental reforçar a capacidade operacional por parte do Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA), o que levou ao reforço e à criação de cargos/funções conjuntas dentro da estrutura do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) (Resolução de Conselho de Ministros, 2014A).

A maior integração de estruturas de comando e direção, de órgãos e serviços administrativos e logísticos, que privilegie a atuação conjunta, só pode ser materializada com a reorganização da macroestrutura da DN e das FFAA. Decorrente desta organização será reconfigurado o Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM), no sentido da partilha de meios e recursos, da otimização da articulação e cooperação mútuas. Serão também criados o Instituto Universitário Militar (IUM) e o Serviço de Saúde Militar (SSM) que ficarão na dependência direta da estrutura do EMGFA (Resolução de Conselho de Ministros, 2014B).

No contexto internacional emergem fatores de instabilidade cujas consequências não podem ser previstas com rigor, tanto no tempo como nos espaços geográficos de cada país. A segurança cooperativa, na qual Portugal participa no quadro de Organizações Internacionais (OI) que incluem componentes de segurança e defesa, constitui uma forma



de mitigar riscos e de contribuir para a segurança e estabilidade internacionais. O contributo para este esforço coletivo traduz-se, para além da participação de Forças Nacionais Destacadas (FND), também pela presença de militares portugueses nas estruturas permanentes destas organizações assim como, em cargos individuais nas estruturas operacionais em missões de gestão de crise. Este tipo de presenças é do interesse nacional porquanto refletem o empenhamento e contributo português, valorizam os quadros de pessoal, permitem acesso a informação relevante para o emprego de forças no exterior e para apoio ao processo de decisão nacional (Resolução de Conselho de Ministros, 2013).

Como resultado dos processos de reorganização descritos, foi sentida a necessidade de regular a forma como são distribuídos os militares pelos diversos cargos existentes na estrutura orgânica do EMGFA. O presente trabalho “A distribuição dos militares por ramo na ocupação de cargos/funções conjuntas”, pretende apresentar contributos para um modelo que regule a forma como se processa esta distribuição.

A pertinência deste trabalho justifica-se em quatro áreas essenciais: (i) escassa documentação conceptual militar portuguesa existente relativamente à distribuição dos militares dos diferentes ramos pelos cargos existentes na estrutura orgânica dependente do EMGFA; (ii) a inexistência de um processo normativo, comumente aceite, que defina a forma como são distribuídos os cargos pelos diferentes ramos das FFAA; (iii) a reflexão sobre uma temática que é fundamental para a eficácia das FFAA portuguesas; (iv) a presença portuguesa nas diversas OI que representam o interesse nacional (Resolução de Conselho de Ministros, 2013).

Com a aprovação, em final de 2014, da Lei Orgânica do EMGFA (LOEMGFA) e com a revisão do Quadro Orgânico (QO) do EMGFA daí decorrente, esta investigação pode contribuir para uma mais eficaz metodologia de distribuição dos cargos pelos ramos, dentro da estrutura do EMGFA.

Assim, o tema “A distribuição dos militares por ramo na ocupação de cargos/funções conjuntas”, proposto para trabalho de investigação individual do Curso de Estado-Maior Conjunto 2014-2015, apresenta-se com a maior utilidade e relevância para a consolidação da reorganização do EMGFA, atualmente em curso. A investigação científica que vamos conduzir sobre a presente temática pode contribuir, através das suas propostas, para a melhoria do processo de distribuição dos militares, por ramo, pelos diferentes cargos existentes na estrutura conjunta dependente do EMGFA das FFAA portuguesas.



A pesquisa bibliográfica efetuada revela que não existe doutrina militar nacional relativa à forma como é gerida a questão da distribuição dos cargos da estrutura do EMGFA. Contudo, a aplicação prática do atual processo evidencia que existem diferentes formas de solução para esta temática, quer ao nível do EMGFA quer ao nível dos três ramos das FFAA. Numa análise mais abrangente, existem alguns países que têm desenvolvido estudos relacionados com este assunto, nomeadamente a Espanha.

O objeto de estudo da presente investigação são os militares das FFAA Portuguesas, limitado aos seus oficiais. O que se vai estudar é o provimento de cargos da estrutura orgânica do EMGFA em território nacional e no estrangeiro. Temporalmente, este estudo será delimitado ao ano 2014 e à atualidade.

A investigação tem como Objetivo Geral (OG) determinar contributos para a elaboração de um modelo que regule a distribuição dos oficiais no provimento dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA, atendendo às necessidades institucionais, de forma simplificada, equilibrada, justa e representativa dos três ramos das FFAA, potencializando a sua eficiência e a estabilidade.

Atendendo às características do ambiente organizacional e à crescente necessidade de provimento de cargos da estrutura orgânica do EMGFA, pretendemos investigar como é que poderá ser melhorado o processo de distribuição e colocação dos militares dos três ramos nestes cargos, apresentando contributos que permitam esse aperfeiçoamento, concorrendo assim para um funcionamento mais sustentável e eficaz das FFAA (IESM, 2014A).

Neste sentido, para melhor se responder ao desafio lançado, definiram-se os seguintes Objetivos Específicos (OE):

- OE 1:** Identificar quais são os cargos existentes na estrutura orgânica do EMGFA.
- OE 2:** Caracterizar o processo de ocupação dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA à luz da simplicidade, da proporcionalidade, da representatividade e da continuidade.
- OE 3:** Caracterizar o processo de provimento dos cargos na estrutura orgânica superior das FFAA de Espanha, tendo como dimensões de análise a simplicidade, a proporcionalidade, a representatividade e a continuidade.
- OE 4:** Analisar possíveis fragilidades, virtudes e potencialidades do processo utilizado na distribuição dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA, face aos critérios



da simplicidade, da proporcionalidade, da representatividade e da continuidade.

O percurso metodológico adotado teve como referencial para a condução da investigação uma Questão Central (QC) e quatro Questões Derivadas (QD).

A QC que irá orientar toda a investigação é:

QC: Quais os contributos para a elaboração de uma metodologia para o provimento de cargos da estrutura orgânica do EMGFA?

Tendo em consideração a área de estudo foram deduzidas as seguintes Questões Derivadas (QD):

QD1: Quais são os cargos existentes na estrutura orgânica do EMGFA?

QD2: Como é que se processa a distribuição dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA em Portugal à luz da simplicidade, da proporcionalidade, da representatividade e da continuidade?

QD3: Como é que se processa a distribuição dos cargos na estrutura orgânica superior das FFAA de Espanha?

QD4: Quais são as fragilidades, virtudes e potencialidades do processo utilizado na distribuição dos militares pelos cargos da estrutura orgânica do EMGFA português, face os critérios da simplicidade, da proporcionalidade, da representatividade e da continuidade?

A elaboração desta investigação baseia-se numa estratégia qualitativa, tendo como desenho de pesquisa o estudo de caso (Guerra, 2006). É um estudo descritivo que se baseará essencialmente no raciocínio indutivo que tem como dimensões de análise a simplicidade, proporcionalidade, representatividade e continuidade.

O percurso de investigação foi iniciado com a consulta de bibliografia, documentação legal enquadrante, documentos das FFAA portuguesas e dos respetivos ramos, de Espanha e das suas FFAA, da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) (*vide* Apêndice A) e outros relacionados com a GRH (*vide* Apêndice C). Para além desta pesquisa foram efetuadas entrevistas exploratórias não estruturadas e semiestruturadas a peritos. Esta primeira fase visou compreender e definir a abordagem que permitirá tratar o problema expresso na QC.

Após a consolidação da problemática da investigação, a ênfase do estudo passou para a recolha de informação específica. Nesta segunda fase pretendeu-se uma clara definição de conceitos (*vide* Apêndice B) e uma antevisão das respostas às questões identificadas,



através de entrevistas de aprofundamento e verificação a peritos, diretamente relacionados com a temática em estudo. Assim, emergiram os critérios da simplicidade, proporcionalidade, representatividade e continuidade, que servirão de base a esta investigação e que serão utilizados para a sua validação (*vide* Apêndice D). Estes critérios, que foram apurados das entrevistas realizadas nesta fase e da análise dos documentos legais enquadrantes, permitem a apresentação de contributos para a melhoria da metodologia adotada na distribuição dos cargos pelos ramos das FFAA em Portugal.

Por fim, depois dos dados estarem tratados e analisados, é realizada uma avaliação e discussão de resultados, de forma que possam ser comunicados com clareza e objetividade. Estes resultados vão permitir dar resposta à QC e às QD atingindo assim os OG e OE (*vide* Apêndice E). Depois de analisados e verificados os dados vão ser elencadas as conclusões desta investigação. Desta forma, podemos contribuir para a construção de um modelo de distribuição dos militares pelos cargos na estrutura orgânica do EMGFA, isento das fragilidades ou disfunções identificadas no decorrer deste estudo. Para efeitos de organização e normalização do trabalho desenvolvido, servimo-nos da Normas de Execução Permanentes (NEP) ACA 010 e 018, de setembro de 2014, em vigor no Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM) (IESM, 2014B).

A investigação está organizada, para além da introdução e das conclusões, em três capítulos. Após a introdução, no primeiro capítulo procura-se fazer uma caracterização de como são, atualmente, providos os cargos da estrutura orgânica do EMGFA, quais as premissas de planeamento, restrições e condicionantes. Para além da estrutura base do EMGFA são focados os CI, o IESM e a Direção de Saúde Militar (DIRSAM).

No segundo capítulo, efetua-se uma caracterização da metodologia de provimento dos cargos da estrutura conjunta de Defesa em Espanha, apoiada por um enquadramento legal e apresentação da sua estrutura conjunta.

No terceiro capítulo, após a apresentação das metodologias em uso no provimento dos cargos na estrutura conjunta das FFAA em Portugal e em Espanha é feita uma análise dos resultados, identificando fragilidades e potencialidades, apresentando por fim contributos para a melhoria da metodologia adotada em Portugal.

Por fim, como corolário de toda a investigação, são apresentadas as conclusões que visam responder à QC e contribuir com propostas para estudos futuros.



1. Caracterização e análise do processo de provimento dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA

a. Nota Introdutória

Com o novo CEDN de 5 de abril de 2013, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, foi concebido o modelo da Reforma “Defesa 2020”. Este modelo de reforma contém as orientações para a reorganização das FFAA, com o objetivo de existir uma maior integração de estruturas, de comando e direção e de órgãos e serviços administrativos e logísticos, que privilegie uma atuação conjunta (Resolução de Conselho de Ministros, 2014A).

A Lei Orgânica (LO) n.º 6/2014 de 1 de setembro alterou a Lei Orgânica de Bases da Organização das FA (LOBOFA), passando o CEMGFA a ser o responsável pelo planeamento e implementação da estratégia militar operacional, estando os Chefes de Estado-Maior (CEM) na sua dependência hierárquica, sendo seus comandantes subordinados, para questões relacionadas com prontidão, emprego e sustentação das forças, meios da componente operacional do sistema de forças, aspetos relacionados com as informações e segurança militar, ensino superior militar, saúde militar e outras áreas de atividade conjunta ou integrada. O CEMGFA responde pela capacidade de resposta militar das FFAA, perante o Governo através do Ministro da Defesa Nacional (MDN).

As atribuições do CEMGFA foram reforçadas no âmbito do ensino superior militar e da saúde militar, tendo sido prevista a criação do IUM e da DIRSAM, que foram colocados na dependência do EMGFA. As missões militares no estrangeiro e os CI, em território nacional e no estrangeiro, também ficam sob a dependência direta do CEMGFA (Resolução de Conselho de Ministros, 2014C, p. 6382).

A nova estrutura orgânica e funcional do EMGFA está a ser ajustada de forma progressiva, estando ainda em fase de implementação. Esta situação faz com que os números dos efetivos apresentados estejam sujeitos a alterações, decorrentes de eventuais ajustes futuros.

O Decreto-Lei n.º 31/2015 de quatro de março de 2015, define que, para o efetivo máximo total de 32000 efetivos das FFAA até 31 de dezembro de 2020, conforme previsto na “Reforma Defesa 2020”, estão autorizados para toda a estrutura orgânica das FFAA, o efetivo de oficiais do Quadro Permanente (QP) e formação para o ingresso nos QP, indicados na Tabela n.º 1 (Resolução de Conselho de Ministros, 2015A, pp. 1305-1306).



Tabela n.º 1 – Tabela de efetivos de Oficiais do QP por ramo das FFAA para o ano 2015.

Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo Decreto-Lei n.º 31/2015.

Postos	Marinha	Exército	Força Aérea	Total
Almirante/general	1	2	1	4
Vice-almirante/tenente-general	6	8	6	20
Contra-almirante/major-general	14	25	11	50
Comodoro/brigadeiro-general	7	3	10	20
Capitão-de-mar-e-guerra/coronel	103	162	86	351
Capitão-de-fragata/tenente-coronel	220	417	223	860
Capitão-tenente/major	276	534	267	1077
Primeiro-tenente/capitão	404	575	491	1470
Segundo-tenente/tenente	286	391	233	910
Guarda-marinha/alferes				
Total	1317	2117	1328	4762

Tendo como referência os valores de efetivos globais para cada um dos ramos, no final do ano 2020, a distribuição será efetuada de acordo com os valores apresentados na Tabela n.º 2.

Tabela n.º 2 – Tabela de distribuição dos efetivos globais, por ramo das FFAA, em 2020.

Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

Ramo	Efetivo	% do total
Exército	17765	56%
Marinha	8100	25%
Força Aérea	6135	19%
Total	32000	100%

Para efeitos de GRH, na estrutura geral do EMGFA, após deliberação do Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM) de outubro de 2014, ficaram definidas as percentagens representativas de cada ramo, conforme apresentado na Tabela n.º 2.

Estas percentagens representativas, de cada um dos ramos, devem ser respeitadas sempre que possível, na distribuição dos cargos dentro da estrutura orgânica do EMGFA e se possível dentro de cada um dos postos (Pereira, 2015).

Com a definição dos efetivos de oficiais do QP da estrutura das FFAA (Tabela n.º 1), ficou definido, no mesmo Decreto-Lei, o efetivo de oficiais do QP autorizados na estrutura orgânica do EMGFA, por posto e por ramo, que devem ser cedidos por cada um dos



ramos, para provimento dos cargos existentes na sua estrutura (Tabela n.º 3).

Tabela n.º 3 – Tabela de efetivos de Oficiais do QP a desempenhar funções nas estruturas do EMGFA.

Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo Decreto-Lei n.º 31/2015.

Postos	Marinha	Exército	Força Aérea	Total
Almirante/general	0	1	0	1
Vice-almirante/tenente-general	1	2	2	5
Contra-almirante/major-general	4	7	4	15
Comodoro/brigadeiro-general	1	1	2	4
Capitão-de-mar-e-guerra/coronel	25	40	18	83
Capitão-de-fragata/tenente-coronel	80	170	61	311
Capitão-tenente/major	74	159	57	290
Primeiro-tenente/capitão	27	60	20	107
Segundo-tenente/tenente	7	1	5	13
Guarda-marinha/alferes				
Total	219	441	169	829

O CCEM de outubro definiu que para efeitos de GRH, a estrutura global do EMGFA (*vide* Anexo A) deveria ser organizada em quatro núcleos: Estrutura Principal do EMGFA; CI; IUM (IESM) e DIRSAM. Para o provimento dos cargos destas quatro estruturas deve ser respeitada a prioridade definida pela Figura n.º 1.

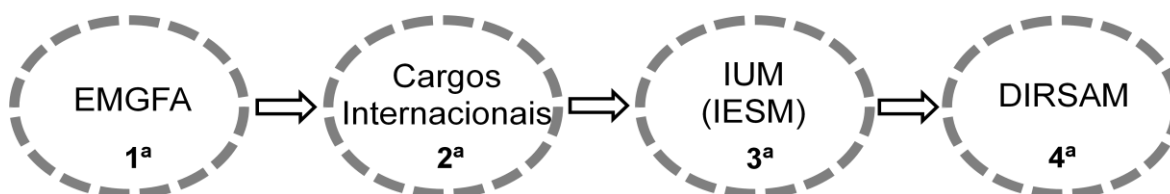


Figura n.º 1 – Prioridade pela qual os núcleos devem ser providos de Recursos Humanos (RH).

Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

Foram criados quatro grupos de trabalho, um por cada núcleo, com representantes de cada um dos ramos, para a elaboração dos QO e da distribuição dos militares de cada um dos ramos pelas diferentes estruturas. Sempre que foram necessárias decisões intercalares, relativas a situações específicas decorrentes do processo, os ramos solicitavam que o CCEM deliberasse. O processo neste momento, com algumas exceções muito específicas e pontuais, reúne consenso na forma como a distribuição dos militares dos diferentes ramos é



realizada na estrutura orgânica do EMGFA. De seguida será explicado como se processou a distribuição dos oficiais do QP pelos quatro núcleos anteriormente identificados (Geda, 2015).

b. No EMGFA

(1) Enquadramento

O EMGFA é uma estrutura das FFAA que se integra na administração direta do Estado, através do MDN e constitui-se como o Quartel-General (QG) das FFAA, que possui as capacidades adequadas para apoiar o CEMGFA, no exercício das suas funções.

O EMGFA tem por missão geral controlar o emprego das FFAA, através do planeamento e direção das missões e tarefas operacionais que lhe estão incumbidas. É responsável por desempenhar todas as missões militares necessárias ao garante da soberania, independência nacional e integridade territorial do Estado. Participa nas missões internacionais consideradas necessárias para assegurar os compromissos internacionais assumidas pelo Estado Português. Executa missões no exterior do território nacional, de forma autónoma ou multinacional, que garantam a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses. Desenvolve ações de cooperação técnico-militar no âmbito das políticas nacionais de cooperação. Cooperar com as forças e serviços de segurança no combate a agressões ou ameaças transnacionais. Colabora em missões de proteção civil e em missões que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das populações e satisfação das suas necessidades básicas, assim como cumpre as missões decorrentes dos estados de exceção.

Em estado de guerra, o CEMGFA exerce o comando completo das FFAA, subordinado à autoridade do Presidente da República e do Governo (Resolução de Conselho de Ministros, 2014C, pp. 6382-6384).

(2) Estrutura organizacional

Para efeitos de GRH da organização do EMGFA exclui-se o IUM e a DIRSAM, que se regem por legislação própria. Assim, para efeitos da distribuição dos militares pelos cargos da estrutura principal do EMGFA, consideram-se para além do CEMGFA, o Gabinete do CEMGFA (GABCEMGFA), o Adjunto para o Planeamento e Coordenação (ADJPC), o CCOM, Comando Operacional dos Açores (COA), Comando Operacional da Madeira (COM), Divisão de Planeamento Estratégico Militar (DIPLAEM), Divisão de



Recursos (DIREC), Direção de Comunicações e Sistemas de Informação (DIRCSI), Centro de Informações e Segurança Militar (CISMIL), Direção de Finanças (DIRFIN) e o Comando de Apoio Geral (COAG) (Resolução de Conselho de Ministros, 2014C, pp. 6384-6394).

A Figura n.º 2 ilustra a organização do EMGFA para efeitos de GRH.

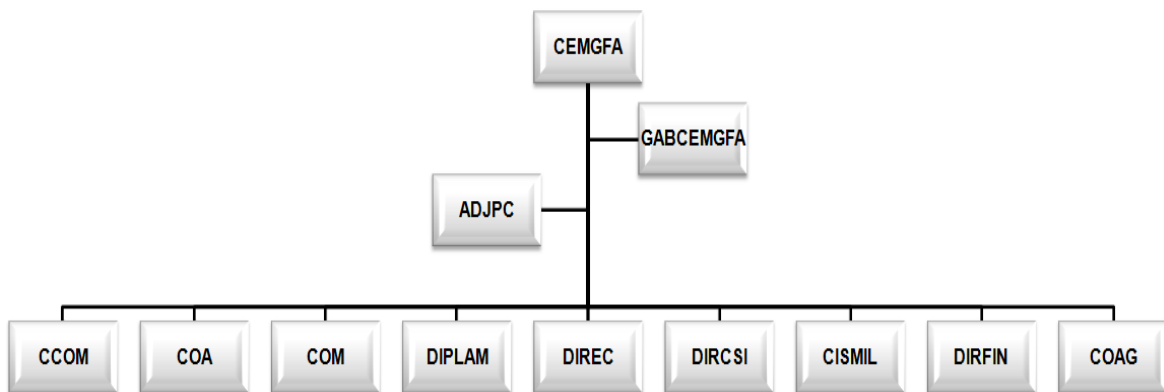


Figura n.º 2 – Organização da estrutura principal do EMGFA para efeitos de GRH.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

(3) Metodologia de distribuição dos militares dos ramos na ocupação dos cargos na estrutura principal do EMGFA

A estrutura principal do EMGFA, neste momento, prevê a existência de 271 cargos que poderão ser providos por oficiais das FFAA. Estes cargos estão distribuídos pelas 11 estruturas apresentadas na Figura n.º 2, de acordo com a Tabela n.º 4 e com a Figura n.º 3.



Tabela n.º 4 – Tabela de distribuição de Oficiais na estrutura principal do EMGFA.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

	Efetivo de Oficiais
GABCEMGFA	17
ADJPC	2
CCOM	62
COA	12
COM	10
DIPLAEM	17
DIREC	14
DIRCSI	41
CISMIL	41
DIRFIN	21
COAG	34
	Total - 271

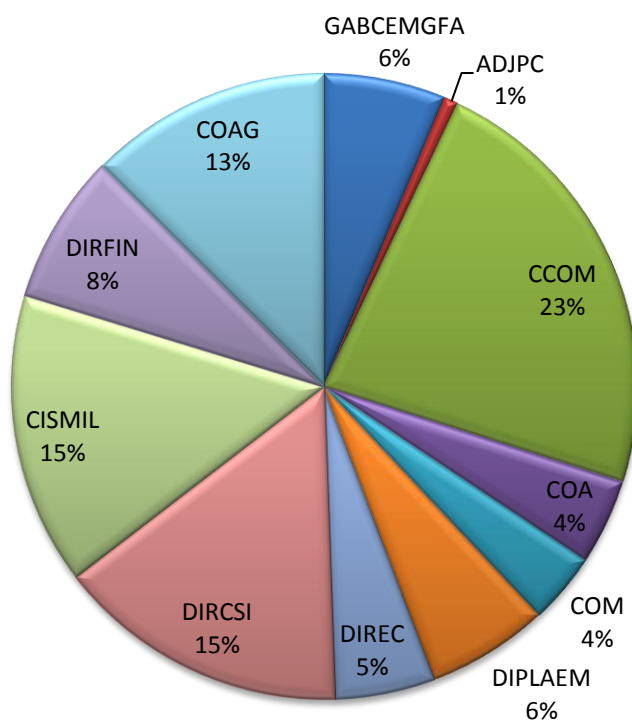


Figura n.º 3 – Gráfico de distribuição dos Oficiais na estrutura principal do EMGFA.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

Decorrente dos estudos que se encontram em curso, no momento da elaboração desta investigação prevê-se que a distribuição dos oficiais por posto e por ramo se processe de acordo com o apresentado na Tabela n.º 5.



Tabela n.º 5 – Tabela de distribuição por posto e por ramo dos Oficiais na estrutura principal do EMGFA.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

	Marinha		Exército		Força Aérea		Total
Of Gerais	4	31%	5	38%	4	31%	13
CMG/COR	9	26%	15	44%	10	29%	34
CFR/TCOR	28	25%	61	55%	21	19%	110
CTEN/MAJ	18	28%	35	54%	12	18%	65
1TEN/CAP	10	26%	21	54%	8	21%	39
2TEN/TEN/SUBTEN/ALF	2	20%	6	60%	2	20%	10
	71		143		57	Total	271

A Figura n.º 4 ilustra a proporção global dos oficiais, que por ramo, no ano de 2015 se prevê venham a provir os cargos da estrutura principal do EMGFA.

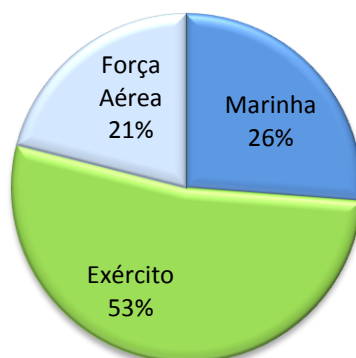


Figura n.º 4 – Gráfico de distribuição dos Oficiais por ramo na estrutura principal do EMGFA.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

A Figura n.º 5 representa a distribuição dos oficiais, por posto, que se prevê virem a desempenhar funções na estrutura principal do EMGFA, no decorrer do ano 2015.

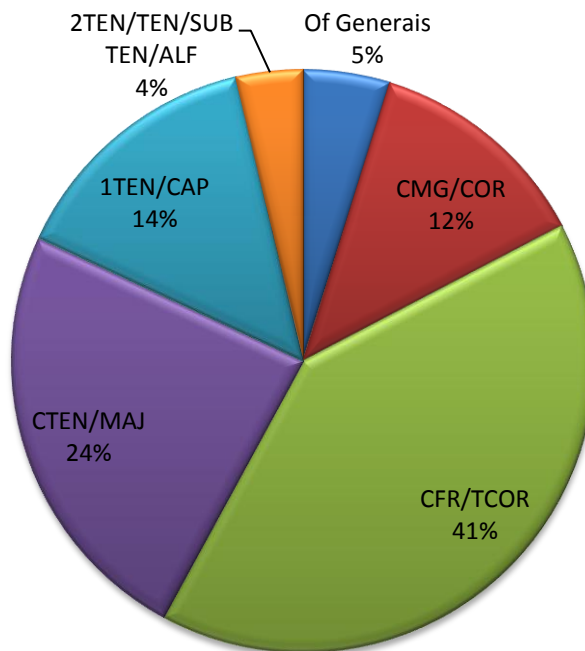


Figura n.º 5 – Gráfico de distribuição dos Oficiais por posto na estrutura principal do EMGFA.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

Na estrutura principal do EMGFA, existem cargos permanentes para cada um dos ramos e existem cargos de natureza rotativa pelos ramos das FFAA.

A divisão dos cargos entre permanentes por ramo e rotativos está ilustrada na Tabela n.º 6 e na Figura n.º 6.

Tabela n.º 6 – Tabela de cargos permanentes e rotativos na estrutura principal do EMGFA.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

	Marinha	Exército	Força Aérea	Rotativo	Rotativo Mar/Ex	Rotativo Ex/FA
Oficiais	56	123	46	36	9	1

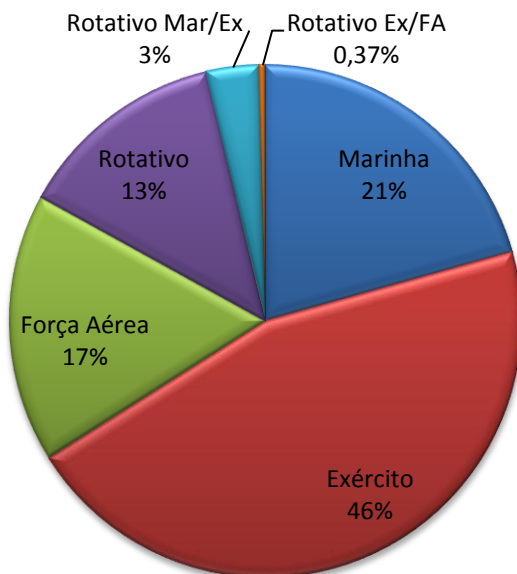


Figura n.º 6 – Gráfico de distribuição dos cargos por ramo na estrutura principal do EMGFA.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

A distribuição dos cargos de natureza rotativa, da estrutura principal do EMGFA, prevê-se que venha a efetuar-se de acordo com a Tabela n.º 7 e com a Figura n.º 7.

Tabela n.º 7 – Tabela de distribuição de cargos rotativos pelos três ramos, por posto, na estrutura principal do EMGFA.

Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

	Cargo rotativo
Of Generais	13
CMG/COR	15
CFR/TCOR	8

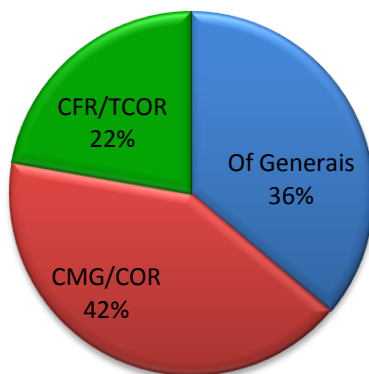


Figura n.º 7 – Gráfico de distribuição dos cargos rotativos pelos três ramos, por posto, na estrutura principal do EMGFA.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).



Para além dos cargos rotativos pelos três ramos existem ainda 10 cargos de cariz rotativo apenas por dois ramos, que se organizam conforme apresentado na Tabela n.º 8.

Tabela n.º 8 – Tabela de distribuição de cargos rotativos, por posto, entre dois ramos, na estrutura principal do EMGFA.

Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

	Cargo rotativo 2 Ramos	
	Mar/Ex	Ex/FA
CMG/COR	1	1
CFR/TCOR	8	0

Como resultado das diversas reuniões realizadas entre os representantes de cada ramo, ficou comumente aceite que os cargos providos por oficiais gerais devem ser de cariz rotativo entre os três ramos. Por norma, os cargos não devem ser de natureza rotativa, no entanto, nas diferentes subestruturas, os lugares de comando, direção ou chefia subordinados devem permitir que todos os ramos possam prover. Nos casos onde apenas existem uma ou duas posições de chefia devem, esses cargos, ser preenchidos pelos diferentes ramos, que não o que ocupa a posição de topo.

Para efeitos de provimento dos cargos da nova estrutura principal do EMGFA, naqueles em que não existiu uma alteração ou alterações significativas a nível de conteúdo funcional deve, sempre que possível, privilegiar-se a sua atribuição ao ramo que atualmente o ocupa. Desta forma será possível minimizar os impactos decorrentes da transição entre estruturas. Contudo, se necessário, no contexto da gestão global, podem ser realizadas alterações a essas atribuições.

No decorrer do ano 2016, eventuais acertos serão efetuados tendo como objetivo o alcançar das percentagens representativas dos ramos, definidas pelo CCEM. Neste processo de transição para além de se ter como objetivo a representatividade relativa de cada um dos ramos deverá também ter, sempre que possível, essas percentagens para cada um dos postos. Porém como regra, independentemente das percentagens parciais por posto, o valor que será tido como referência será o que resultar das percentagens finais globais (Varregoso, 2005).



c. Nos Cargos Internacionais

(1) Enquadramento

Com a reestruturação do EMGFA e com a redefinição das competências do CEMGFA, os CI, em território nacional e no estrangeiro, apesar de serem regulados por legislação própria, enquadram-se na sua dependência direta (Resolução de Conselho de Ministros, 2014C, p. 6383).

Considerando que no atual contexto internacional existem fatores de instabilidade cujas consequências não se podem prever com rigor, quer no espaço ou no tempo, é fundamental que Portugal contribua para a segurança cooperativa no quadro das OI que incluem componentes de segurança e defesa. A participação portuguesa nestes organismos constitui uma forma de mitigar riscos e de contribuir para a segurança e estabilidade internacionais.

Para além das FND, o contributo nacional para este esforço coletivo traduz-se também pela presença de militares portugueses nas estruturas permanentes destas organizações, assim como com cargos individuais nas estruturas operacionais em missões de gestão de crises. Esta tipologia de presenças é do interesse nacional, refletindo o seu empenho e contributo, o que para além de valorizar os efetivos militares nacionais, também permite o acesso a informação relevante para o emprego de forças no exterior e para o processo de decisão nacional (Resolução de Conselho de Ministros, 2013, pp. 2285-2287).

Embora existam nas FFAA portuguesas capacidades e competências para responder à generalidade das necessidades dos CI, é fundamental atribuir a necessária relevância à forma como se conduz o processo de nomeação dos militares das FFAA para prover tais cargos. A capacidade de resposta nacional tem de ser flexível e permitir fazer face a situações inopinadas que, em algumas situações apresentam prazos de resposta muito curtos.

Ao nível das organizações que Portugal integra, identificam-se as seguintes tipologias de CI, que podem ser ocupados por militares portugueses: Cargos atribuídos em permanência a Portugal, Cargos de rotação planeada em QG ou em operações, Cargos não planeados em QG ou em operações, Cargos colocados a concurso nas estruturas internacionais.

Se, para os CI atribuídos com carácter permanente a Portugal, a prática para o



provimento desses cargos já se encontra consolidada, relativamente aos restantes importa melhorar os procedimentos que permitam identificar e prover os cargos que sejam considerados do melhor interesse de Portugal.

Para dar resposta a situações não planeadas e com curtos prazos de resposta, ficou definido que a Direção-Geral de Política de Defesa Nacional, em coordenação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), o EMGFA e a Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa:

- Define as estruturas internacionais, ao nível político-estratégico e os QG para as operações, que representem as prioridades e acomodem as áreas de interesse em linha com a satisfação dos objetivos e compromissos nacionais assumidos;
- Acompanhe a situação no sentido de antecipar necessidades futuras ou de resposta a pedidos não planeados.

Depois das OI disponibilizarem os cargos existentes às nações que as integram, Portugal, em conformidade com as estratégias definidas pelo MDN e pelo EMGFA, analisa os que se enquadram nas suas prioridades e concorre para os respetivos cargos, tendo em consideração a sua disponibilidade financeira.

Para os cargos existentes nos Teatros de Operações (TO) ou em FND, seguindo a estratégia definida pelo MDN ou MNE, no caso da Organização das Nações Unidas (ONU), o EMGFA analisa os cargos e caso seja considerado, formaliza o pedido de participação no TO à respetiva organização. Em conferência de geração de Forças, na qual Portugal é representado pelo *Military Representative* (MILREP) (União Europeia), Conselheiro Militar (Operações ONU), ou pelo *National Military Representative* (NMR) no *Supreme Headquarters Allied Powers Europe* (SHAPE) (Operações OTAN). Portugal concorre juntamente com outras nações, tendo em consideração a estratégia superiormente definida e a disponibilidade financeira (verbas FND).

Após a atribuição dos cargos a Portugal são distribuídos pelos ramos tendo em conta as suas especificidades e pelas percentagens genéricas 25% Marinha, 50% Exército e 25% Força Aérea (FA).

O EMGFA, em coordenação com os ramos identifica os cargos e define os requisitos, de acordo com as prioridades estabelecidas. Estabelece as normas que permitam dar resposta, de forma expedita, às solicitações e convites para o preenchimento de cargos internacionais não planeados. Avalia anualmente o mecanismo implementado, de modo a



assegurar a sua eficácia e, caso seja necessário, proceder à redefinição dos critérios estabelecidos.

As eventuais candidaturas de cariz pessoal, a cargos internacionais, devem ser analisadas de forma individualizada (Ministro da Defesa Nacional, 2013).

(2) Estrutura organizacional

Os CI, para efeito de GRH, dividem-se em cargos atribuídos a desempenhar em território nacional ou no estrangeiro (Figura n.º 8).

Nesta constituição estão inseridas todas as estruturas, organizações ou QG para os quais Portugal tem responsabilidade no provimento de CI.

Figura n.º 8 – Organização dos CI para efeitos de GRH.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).



Em Território Nacional, apenas estão contemplados cargos específicos da OTAN.

Para efeitos de organização, as estruturas nas quais Portugal tem cargos no estrangeiro, estão organizadas da seguinte forma:

- Missões Militares junto das representações diplomáticas (Adidos);
- Euroforças;
- OTAN;
- Missões Militares Portuguesas no âmbito da OTAN;
- Estado-Maior da União Europeia (UE);
- Agências OTAN e UE;
- Representações de outros Ministérios;
- Ministério da Defesa (MD) de Espanha.



(3) Metodologia de distribuição dos militares dos ramos na ocupação dos CI

O provimento dos CI rege-se por legislação própria, sendo a percentagem de referência utilizada diferente da que foi definida em CCEM para as restantes estruturas sob a dependência do EMGFA. Para o caso específico dos CI, ficou definido em CCEM que, as percentagens de referência são as percentagens representativas dos efetivos de oficiais e sargentos do QP de cada um dos ramos, o que para 2015, se traduz nos quantitativos expressos na Tabela n.º 9 (Resolução de Conselho de Ministros, 2015A).

Tabela n.º 9 – Tabela de distribuição de Oficiais e Sargentos do QP, por ramo das FFAA, para 2015.
Fonte: Autor, segundo dados do Decreto-Lei n.º 31/2015.

	Marinha	Exército	Força Aérea	Total
Efetivos QP (Oficiais e Sargentos)	3792	5345	3713	12850
	30%	42%	29%	100%

Para o ano de 2015 estão 114 oficiais a desempenhar funções em CI, quer em território nacional ou no estrangeiro, distribuídos conforme expresso na Tabela n.º 10 e na Figura n.º 9.

Tabela n.º 10 – Tabela de distribuição de Oficiais em CI.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

	Efetivo de Oficiais
Território Nacional	11
Estrangeiro	103
	Total - 114

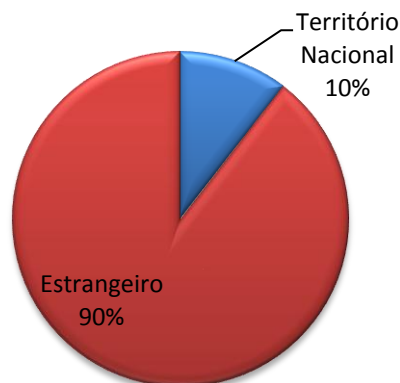


Figura n.º 9 – Gráfico de distribuição dos Oficiais em CI.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).



No decorrer do ano 2015, a distribuição dos oficiais por posto e por ramo está feita de acordo com a Tabela n.º 11. Não irão ocorrer alterações nestes quantitativos, uma vez que os oficiais já se encontram no desempenho das suas funções, quando se iniciaram as reestruturações e alterações no âmbito das reformas associadas à DN.

Tabela n.º 11 – Tabela de distribuição por posto e por ramo dos Oficiais em CI.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

	Marinha		Exército		Força Aérea		Total
Of Generais	2	33%	3	50%	1	17%	6
CMG/COR	10	38%	11	42%	5	19%	26
CFR/TCOR	20	31%	31	48%	13	20%	64
CTEN/MAJ	5	29%	6	35%	6	35%	17
1TEN/CAP	0	0%	0	0%	1	100%	1
	37		51		26	Total	114

A Figura n.º 10, ilustra a proporção global dos oficiais por ramo que, no decorrer do ano 2015, se encontram a desempenhar funções nos CI, tanto em território nacional como no estrangeiro.

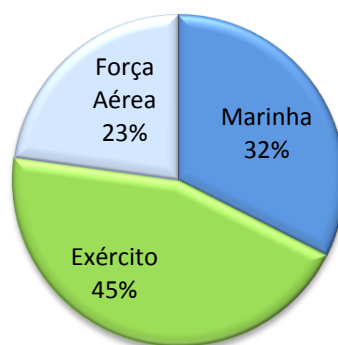


Figura n.º 10 – Gráfico de distribuição dos Oficiais por ramo em CI.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

O provimento dos CI realiza-se, de forma permanente, pelos oficiais de um determinado ramo, no entanto, existem também cargos que são de natureza rotativa pelos ramos das FFAA, conforme ilustrado pela Tabela n.º 12 e Figura n.º 11.



Tabela n.º 12 – Tabela de cargos permanentes e rotativos.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

	Marinha	Exército	Força Aérea	Rotativo
Oficiais	26	37	20	31

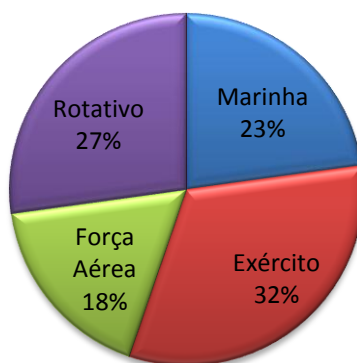


Figura n.º 11 – Gráfico de distribuição dos cargos por ramo.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

Da totalidade dos cargos rotativos, devido às suas especificidades, dois são rotativos entre Exército e FA e outro é rotativo entre Marinha e Exército.

Os cargos de cariz rotativo dividem-se por posto, no decorrer do ano 2015, de acordo com o expresso na Tabela n.º 13 e no Gráfico n.º 12.

Tabela n.º 13 – Tabela de distribuição de cargos rotativos por posto.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

	Cargos rotativos
Of Generais	2
CMG/COR	18
CFR/TCOR	7
CTEN/MAJ	4

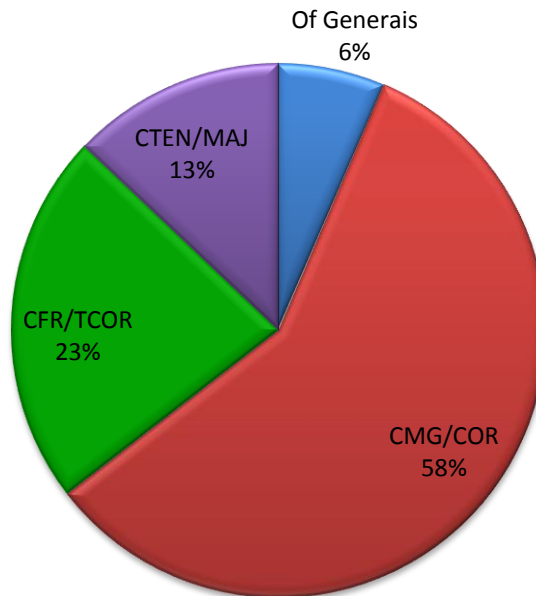


Figura n.º 12 – Gráfico de distribuição dos cargos rotativos por posto.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

Para efeitos de GRH, foi definido em CCEM, que os CI não devem ser alterados no decorrer do ano 2015. Devem, no entanto, no final do ano 2015 todos os CI ser revistos e ajustados às necessidades nacionais e às contingências orçamentais.

No início do ano 2016 deve existir uma lista de cargos revista, na qual as percentagens dos ramos devem, dentro do possível, espelhar a sua proporcionalidade no seio dos oficiais e sargentos do QP das FFAA, devendo ser ajustadas até se atingir os objetivos definidos referentes ao ano 2020 (Vigário, 2015).

d. No Sistema Saúde Militar

(1) Enquadramento

A reforma do SSM tem por base uma componente operacional, que está orientada, especificamente, para o apoio às missões das FFAA e uma componente de assistencial e hospitalar, cujo objetivo é garantir apoio de qualidade aos seus utentes militares e respetivas famílias.

O Programa de Governo prevê medidas de racionalização da despesa militar, através de uma melhor articulação entre os ramos das FFAA e de uma maior eficiência na utilização de recursos, privilegiando a componente operacional. Assim, foi criada uma equipa técnica para apresentar um modelo integrado de organização e gestão do SSM. Este



modelo assenta em princípios de flexibilidade, articulação e eficiência tendo como objetivo a maximização e aproveitamento das sinergias neste domínio. Desta forma, é garantido um contributo para a harmonização entre a componente operacional e a hospitalar ou assistencial, inerentes ao funcionamento das várias estruturas de saúde das FFAA.

A implementação deste modelo integrado de organização e gestão do SSM, preconiza uma arquitetura funcional que concilia a manutenção de um apoio sanitário permanente e eficaz aos efetivos militares, empenhando-se na eficiência da gestão de recursos, na qualificação dos profissionais de saúde e na qualidade dos serviços prestados.

A implementação do SSM obrigou à fusão entre o Hospital Militar Principal, o Hospital Militar de Belém, o Hospital da Marinha e o Hospital da Força Aérea, tendo em vista a operacionalização do Hospital das FFAA (HFAR), o qual constitui um órgão de dependência direta do CEMGFA, regulado por legislação própria. Decorrente desta organização foi criado o *Campus* de Saúde Militar (CSM) no Lumiar.

Este modelo de SSM potencia a complementaridade com o Serviço Nacional de Saúde (SNS), posicionando-o como um importante elemento do Sistema de Saúde Português, possuindo áreas de excelência, com capacidade para suprir eventuais lacunas do SNS, promovendo, em simultâneo, a coerência de articulação com outras entidades públicas, do setor social e privadas, nomeadamente entre o HFAR e a Cruz Vermelha Portuguesa, cuja tutela é comum (Despacho do Ministro da Defesa Nacional, 2014B, pp. 5386-5387).

(2) Estrutura organizacional

O SSM compreende a DIRSAM, integrada na estrutura do EMGFA, que tem na sua dependência a Repartição de Estudos Planeamento e Qualidade (REPQ), o HFAR e a Unidade de Ensino, Formação e Investigação da Saúde Militar (UEFISM). O HFAR tem na sua dependência os HFAR polo de Lisboa (HFAR/PL) e polo do Porto (HFAR/PP), o Centro de Epidemiologia e Intervenção Preventiva (CEIP), a Unidade Militar de Toxicologia (UMT) e a Unidade de Tratamento Intensivo de Toxicologia e Alcoolismo (UTITA). No âmbito da revisão legislativa associada à “Defesa 2020” e tendo por base a operacionalização do novo modelo do SSM, a DIRSAM possui sobre as estruturas de Saúde Militar, na dependência do EMGFA, autoridade hierárquica e técnico-funcional e autoridade de coordenação das Direções de Saúde, na dependência dos ramos das FFAA, em matérias relacionadas com o apoio sanitário aos ramos e à implementação da doutrina



da OTAN no que respeita à saúde operacional (Despacho do Ministro da Defesa Nacional, 2014B, pp. 5387-5388).

O HFAR é um estabelecimento hospitalar militar, que se constitui como um elemento da retaguarda do SSM de apoio à saúde operacional, sendo constituído pelo HFAR/PL e pelo HFAR/PP (Resolução de Conselho de Ministros, 2015B). O HFAR tem por missão “prestar cuidados de saúde diferenciados aos militares das Forças Armadas, bem como à família militar e aos deficientes militares, podendo, na sequência de acordos que venha a celebrar, prestar cuidados de saúde a outros utentes” (Resolução de Conselho de Ministros, 2014D, p. 2961).

Com a extinção da Escola de Serviço de Saúde Militar, foi criada, em sua substituição a UEFISM na dependência da DIRSAM e localizada no CSM, com a responsabilidade da formação no âmbito da Saúde Militar e pela coordenação dos estudos de investigação clínica neste domínio, em afiliação com Instituições de Ensino Superior Universitário e ou Politécnico (Despacho do Ministro da Defesa Nacional, 2014B, p. 5388) (Figura nº 13).

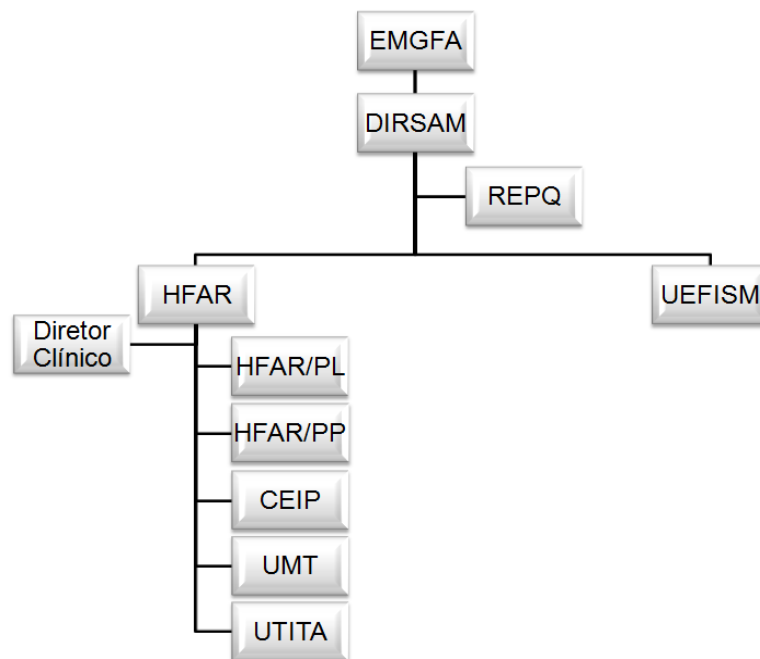


Figura n.º 13 – Organização da DIRSAM.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).



(3) Metodologia de distribuição dos militares dos ramos na ocupação dos cargos conjuntos na Saúde Militar

Para efeitos de GRH, a DIRSAM organiza-se de acordo com as estruturas representadas na Figura n.º 14, em que para cada uma delas existe uma organização própria, totalizando oito QO distintos.

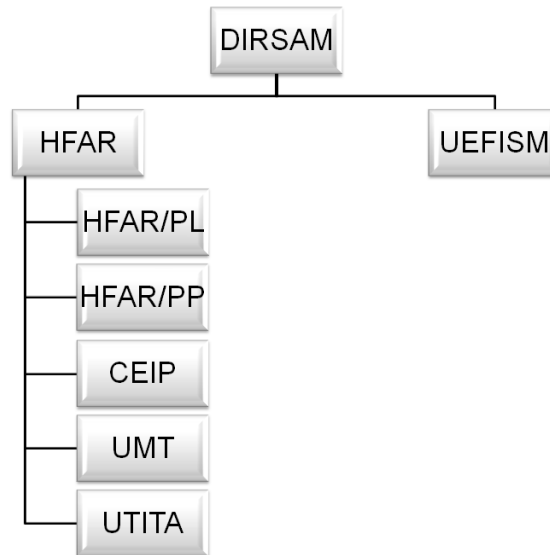


Figura n.º 14 – Organização da DIRSAM para a GRH.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015)

A totalidade das estruturas que integram a DIRSAM, preveem nos seus QO um total de 344 cargos a prover por oficiais das FFAA, divididos de acordo com a Tabela n.º 14 e com o Figura n.º 15.

Tabela n.º 14 – Tabela de distribuição de Oficiais na estrutura da DIRSAM.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

	Efetivo de Oficiais
DIRSAM	16
HFAR	34
HFAR/PL	172
HFAR/PP	76
CEIP	6
UMT	6
UTITA	8
UEFISM	26
	Total - 344

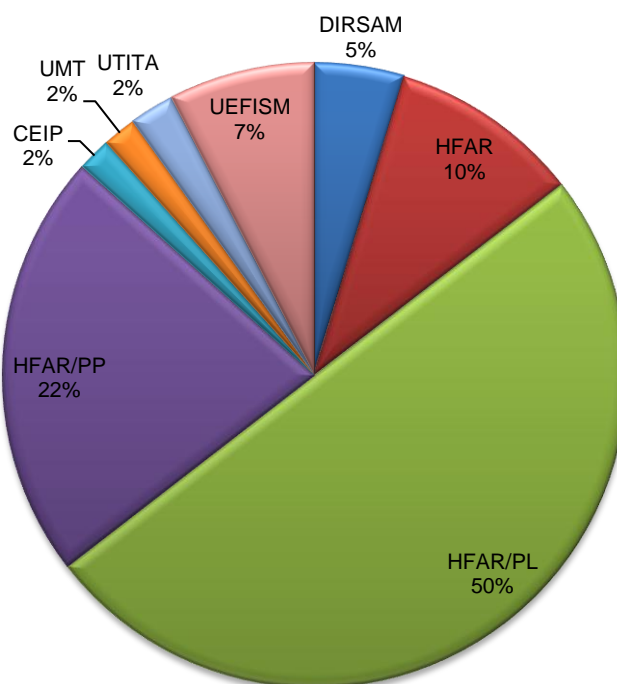


Figura n.º 15 – Gráfico de distribuição dos Oficiais na estrutura da DIRSAM.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015)

Para o decorrer do ano de 2015, prevê-se que a distribuição dos oficiais por posto e por ramo seja realizado como descrito na Tabela n.º 15.

Tabela n.º 15 – Tabela de distribuição por posto e por ramo.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

	Marinha		Exército		Força Aérea		Total
Of Generais	1	50%	0	0%	1	50%	2
CMG/COR	2	22%	5	64%	1	13%	8
CFR/TCOR	20	26%	44	56%	15	19%	79
CTEN/MAJ	51	26%	111	56%	37	19%	199
1TEN/CAP	4	27%	8	53%	3	23%	15
CAP/SUB	9	25%	19	54%	7	20%	35
2TEN/SUB	1	17%	3	50%	2	26%	6
	88		190		66	Total	344

A Figura n.º 16 ilustra a proporção global dos oficiais por ramo, que no ano de 2015 se prevê venham a desempenhar funções na estrutura da DIRSAM.

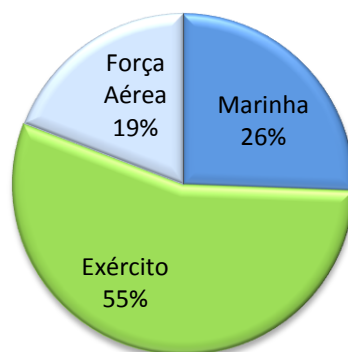


Figura n.º 16 – Gráfico de distribuição dos Oficiais por ramo.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

A estrutura da DIRSAM estabelece que alguns dos cargos são providos, de forma permanente, por oficiais de um ramo, por outro lado, existem cargos que são de natureza rotativa pelos ramos das FFAA (Tabela n.º 16) e (Figura n.º 17).

Tabela n.º 16 – Tabela de cargos permanentes e rotativos da DIRSAM.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

	Marinha	Exército	Força Aérea	Rotativo	Total
Oficiais	88	182	59	15	344

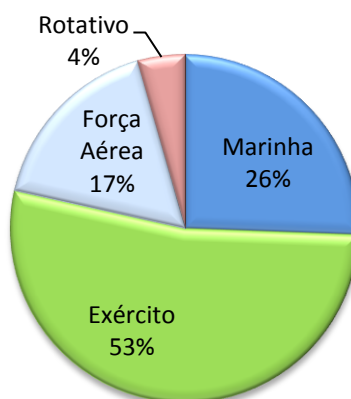


Figura n.º 17 – Gráfico de distribuição dos cargos por ramo e rotatividade da DIRSAM.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

A distribuição dos cargos, de natureza rotativa, por postos, prevê-se vir a efetuar-se de acordo com a Tabela n.º 17 e com a Figura n.º 18.



Tabela n.º 17 – Tabela de distribuição de cargos rotativos por posto na DIRSAM.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

	Cargo rotativo
Of Generais	2
CMG/COR	8
CFR/TCOR	5

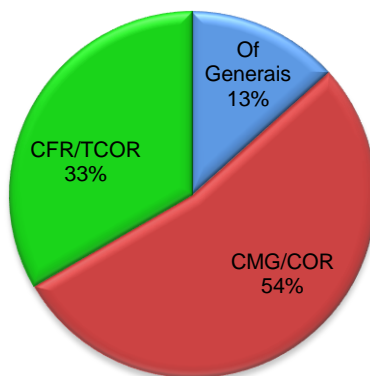


Figura n.º 18 – Gráfico de distribuição dos cargos rotativos por posto na DIRSAM.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

Decorrente das diversas reuniões realizadas entre os representantes de cada um dos ramos, foram elaborados os oito QO de pessoal, anteriormente referidos. A elaboração destes QO teve por base que, o princípio da proporcionalidade dos ramos seria alcançada através da atribuição dos cargos a cada um dos ramos, tentando para isso que existissem o menor número possível de cargos com cariz rotativo. Esta decisão sustentou-se no facto de existirem ramos que, devido à sua natureza, têm dificuldades acrescidas na GRH, caso exista um número elevado de cargos rotativos. Para além desta premissa de planeamento, também existe a decisão emanada do CCEM, relativa às percentagens que cada ramo deve ter presente, no total do efetivo das estruturas da DIRSAM, sob a égide do EMGFA.

Caso não seja possível, para algum dos ramos, o provimento de algum cargo que seja da sua responsabilidade, será questionado aos restantes ramos, a título excepcional, sobre a possibilidade do seu provimento.

Dentro das subunidades, onde existirem cargos rotativos, o objetivo é que essa rotação ocorra dentro dessa mesma subunidade, de forma a não alterar as percentagens globais de proporcionalidade definidas pelo CCEM. Assim, mantém-se o respeito pela representatividade dos ramos dentro de cada subunidade, eliminando o risco de algum dos



ramos deixar de estar representado no seio de alguma estrutura.

Quando começaram a ser definidos os cargos dentro das estruturas orgânicas da saúde, para além da preocupação em respeitar as percentagens por cada um dos ramos, também foi entendido que, sempre que possível, essas percentagens seriam também respeitadas dentro de cada um dos postos.

Dentro das especialidades médicas, poderão vir a existir ajustes, para colmatar alguma eventual falta de médicos especialistas em determinadas áreas específicas, passando esses cargos a ser providos por qualquer ramo. No entanto, esta situação será ajustada de acordo com as necessidades e com o decorrer do tempo.

Como já estão em funcionamento as estruturas do HFAR e do UEFISM, os acertos necessários para serem corrigidas as percentagens de proporcionalidade dos ramos, como definido pelo CCEM, será efetuada no decorrer dos próximos anos (Calmeiro, 2015).

e. No Instituto de Estudos Superiores Militares

(1) Enquadramento

O IESM foi criado em setembro de 2005 pelo Decreto-Lei n.º 161/2005, com a finalidade de “...promover uma maior unidade de doutrina e mais eficácia no emprego conjunto das forças militares, institucionalizando o desenvolvimento de cursos que correspondam às exigências que atualmente se colocam às Forças Armadas.” (Resolução de Conselho de Ministros, 2005, p. 5674).

Em 2010, o Decreto-Lei n.º 28/2010 altera o anterior Decreto-Lei n.º 161/2005, procurando reforçar a coordenação do ensino público militar, através do desenvolvimento das suas atividades em estreita ligação com o conselho do ensino superior militar. Este Decreto-Lei vem redefinir a missão do IESM, passando a ter por missão (Resolução de Conselho de Ministros, 2010, p. 1070):

“... ministrar aos oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana (GNR) a formação nos planos científico, doutrinário e técnico das ciências militares necessária ao desempenho das funções de comando, direcção, chefia e estado-maior, ao nível do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA), dos ramos das Forças Armadas, da GNR e em forças conjuntas e combinadas e em organizações internacionais.”



O Decreto de 2010, para além de redefinir a missão, altera também a atividade científica e pedagógica, a organização, os RH e financeiros e a forma como se relaciona com a Guarda Nacional Republicana (GNR).

Em dezembro de 2014, a publicação do Decreto-Lei n.º 184/2014 (LOEMGFA), prevê a extinção do IESM e a criação do Instituto Universitário Militar (IUM), que passará a integrar as atribuições anteriormente da responsabilidade do IESM. Este novo Instituto, à semelhança do que acontecia com o IESM, reger-se-á de acordo com legislação própria. Decorrente desta nova diretriz, foi criado um grupo de trabalho cuja finalidade é elaborar as normas que servirão para regular o futuro IUM. No entanto, neste momento, o processo está em desenvolvimento envolvendo o conselho do ensino superior militar, sendo ainda prematuro ter conhecimento da sua missão, organização, responsabilidades ou atribuições (Resolução de Conselho de Ministros, 2014C, pp. 6395-6396).

Para a realização desta investigação será analisada a situação atual do IESM.

(2) Estrutura organizacional

A organização do IESM compreende os seguintes órgãos (Figura nº 19):

- De direção;
- De conselho;
- De ensino e de investigação, desenvolvimento e inovação;
- De apoio;
- Outros órgãos e serviços definidos no regulamento.

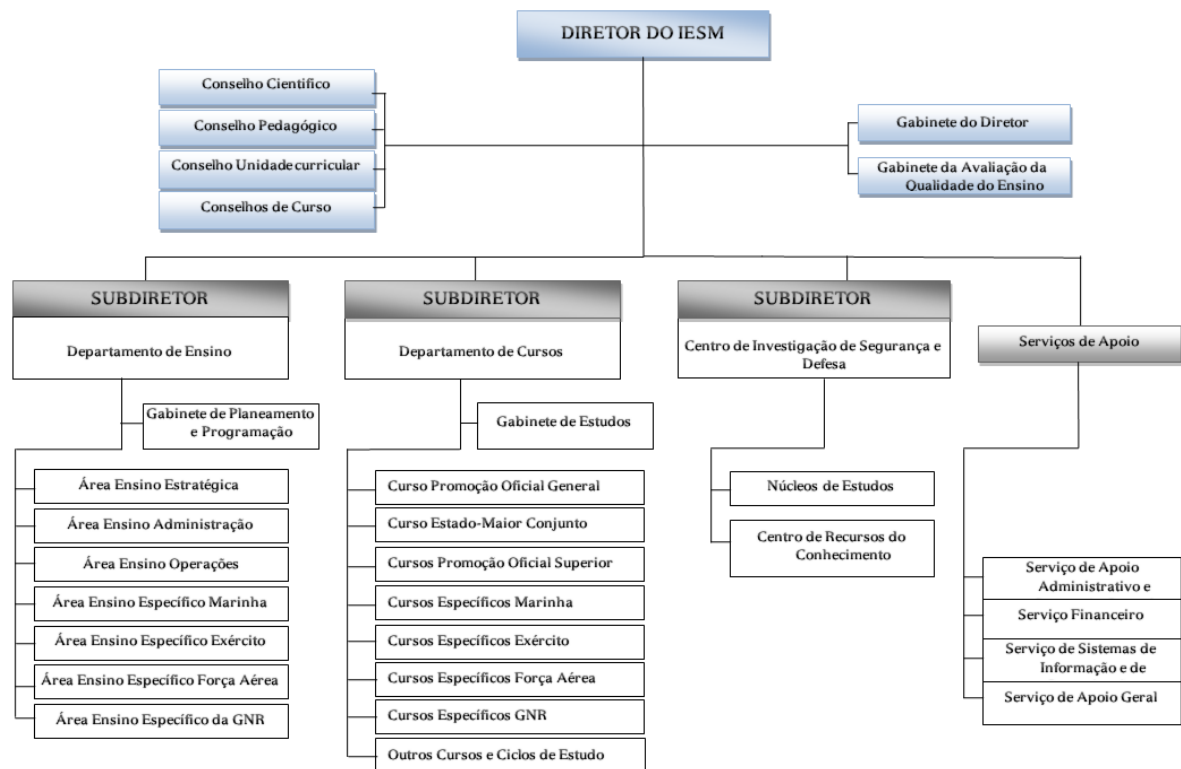


Figura n.º 19 – Organograma do IESM.

Fonte: <http://www.iesm.pt/>

O IESM possui um QO próprio, de pessoal militar docente e não docente, que contempla as necessidades específicas para o desenvolvimento das atividades necessárias ao cabal cumprimento da sua missão. O QO do IESM é aprovado, mantido ou alterado pelo CEMGFA, por proposta do seu diretor, depois de ouvidos o CCEM dos ramos e o comandante-geral da GNR, relativamente aos seus efetivos.

Os efetivos necessários ao preenchimento do QO do IESM são garantidos pelos ramos das FFAA e pela GNR, depois de indicados pelos respetivos CEM e comandante-geral, sendo posteriormente nomeados pelo diretor do IESM. Os diretores de curso, coordenadores das áreas de ensino e docentes militares das FFAA são indigitados pelos respetivos ramos e pela GNR, por proposta do diretor do IESM e nomeados por despacho do CEMGFA e do comandante-geral, respetivamente. Os militares no ativo são nomeados para funções no IESM por períodos de três anos, em regime de comissão normal de serviço.



(3) Metodologia de distribuição dos militares dos ramos na ocupação dos cargos conjuntos na estrutura do IESM

O QO do IESM contempla 87 cargos a prover por oficiais dos três ramos das FFAA. Apesar do IESM ser gerido por legislação própria, as percentagens de proporcionalidade definidas em CCEM, está sempre que possível, presente na distribuição dos cargos pelos diferentes ramos. Esta distribuição está organizada em cinco núcleos: Direção, Departamento de Ensino (DE); Departamento de Cursos (DC); Departamento de Investigação e Doutrina (DID); Serviços de Apoio (Figura nº 20).

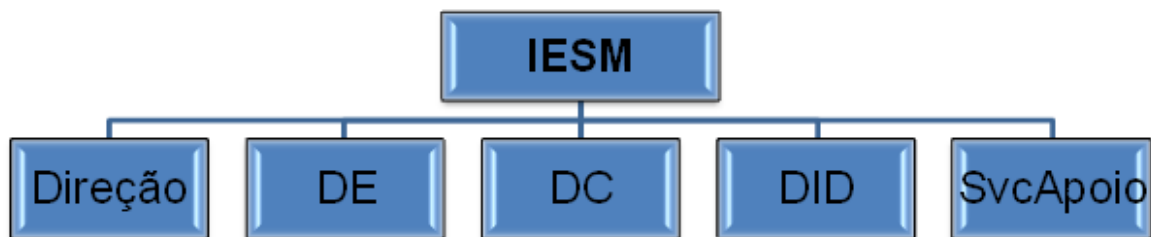


Figura n.º 20 – Organização do IESM para a GRH.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo IESM (2015).

A Tabela nº 18 retrata a forma como os oficiais são distribuídos pelos diferentes cargos da estrutura do IESM.



Tabela n.º 18 – Tabela de distribuição de efetivos por ramo das FFAA.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo IESM (2015).

QOP (Oficiais) - DISTRIBUIÇÃO POR POSTOS E POR RAMOS																				
POSTO	RAMO	Direcção	DE							DC	DID		SvcApoio					SubTotal	Total	
			GPP	AEE	AEO	AEA	AEEM	AEEE	AEFEA		AID	CRC	Chefia	SAPAdFin	SvPub	SvInf	SvApGSec			
TGEN	Rotativo	1																	1	1
	MAR	1																	1	
CAIm/MGEN	EX	1																	1	3
	FA	1																	1	
CMG/COR	Rotativo		1	1	1	1				1	1	1	1						8	14
	MAR						1			1									2	
	EX							1		1									2	
	FA								1	1									2	
Tcor	Rotativo																		0	1
	MAR																		0	
	EX												1						1	
	FA																		0	
CFR/TCor ou CTEN/MAJ	Rotativo										1								1	58
	MAR		1	2	2	2	4												11	
	EX			6	4	6		20											36	
	FA			2	2	2			4										10	
CTEN/MAJ	Rotativo		2																2	4
	MAR																		0	
	EX																1		1	
	FA																1		1	
1TEN/CAP	Rotativo	1																	1	4
	MAR												1						1	
	EX												1						1	
	FA															1			1	
2TEN/TEN ou SUBTEN/ALF	Rotativo																		0	2
	MAR																		0	
	EX										1							1	2	
	FA																		0	
Total		5	4	11	9	11	5	21	5	4	2	2	1	3	0	2	2	87	87	
Total		5	66							4	4	8					87			

No decorrer do ano de 2015, o provimento dos cargos no IESM (Anexo B) está distribuído, tendo em conta o posto e o ramo, conforme ilustrado na Tabela n.º 19.

Tabela n.º 19 – Tabela de distribuição por posto e por ramo da estrutura do IESM.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo IESM (2015).

	Marinha		Exército		Força Aérea		Total
Of Generais	1	25%	2	50%	1	25%	4
CMG/COR	4	25%	6	38%	6	38%	16
CFR/TCOR	1	33%	2	67%	0	0%	3
CFR/TCOR//CTEN/MAJ	11	19%	37	64%	10	17%	58
1TEN/CAP// 2TEN/TEN/SUBTEN/ALF	1	17%	4	67%	1	17%	6
	18		51		18	Total	87

A Figura n.º 21 ilustra a proporção global dos oficiais por ramo, que no ano de 2015 desempenharam funções no IESM.

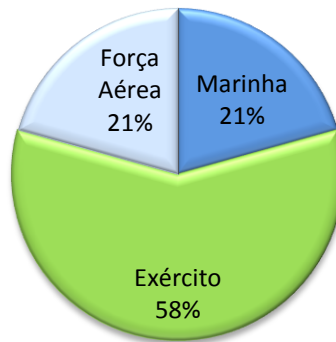


Figura n.º 21 – Gráfico de Distribuição dos Oficiais por ramo na estrutura do IESM.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo IESM (2015).

O QO do IESM estabelece que alguns dos cargos são providos, de forma permanente, por oficiais de um único ramo, por outro lado, existem cargos que são de natureza rotativa pelos ramos das FFAA (Tabela n.º 20) e (Figura n.º 22).

Tabela n.º 20 – Tabela de cargos permanentes e rotativos na estrutura do IESM.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo IESM (2015).

	Marinha	Exército	Força Aérea	Rotativo	Total
Oficiais	14	43	14	16	87

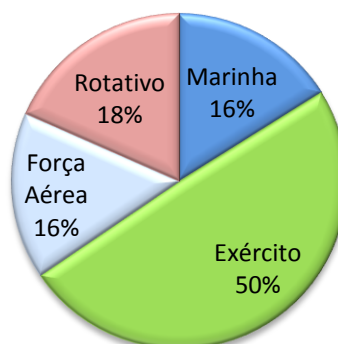


Figura n.º 22 – Gráfico de Distribuição dos cargos por ramo na estrutura do IESM.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo IESM (2015).

A distribuição dos cargos, de natureza rotativa, por postos, efetua-se de acordo com a Tabela n.º 21 e com a Figura n.º 23.



Tabela n.º 21 – Tabela de distribuição de cargos rotativos por posto na estrutura do IESM.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo IESM (2015).

		Cargo rotativo
Postos	Of Generais	4
	CMG/COR	8
	MAJ/TCOR	3
	CAP/SUBALT	1

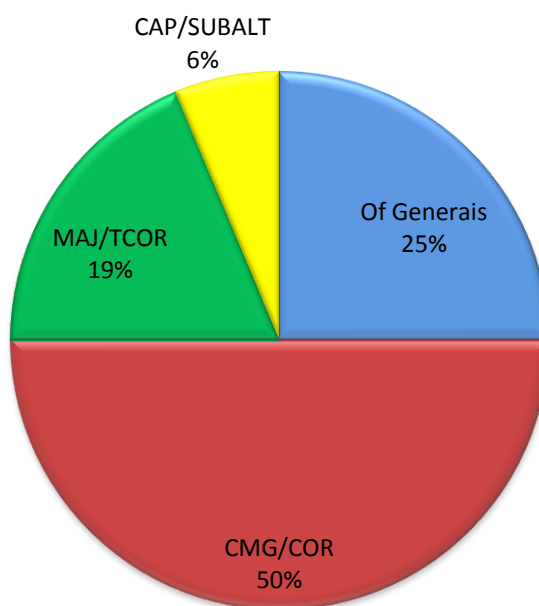


Figura n.º 23 – Gráfico de Distribuição dos cargos por posto na estrutura do IESM.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo IESM (2015).

Os cargos rotativos, são por norma, cargos de direção ou chefia, com a exceção do caso específico do Oficial Ajudante de Campo que é do mesmo ramo que o General Diretor do IESM em funções (Rega, 2015).

f. Síntese Conclusiva

Com a reestruturação das FFAA, toda a estrutura do EMGFA foi objeto de reorganização com o objetivo de existir uma maior integração de estruturas de comando e direção e de órgãos e serviços administrativos e logísticos, que privilegie uma atuação conjunta.

Para efeitos de GRH o EMGFA divide-se em quatro núcleos: estrutura principal do EMGFA; CI; IESM e DIRSAM. Os seus QO devem ser completados por esta ordem,



devendo a DIRSAM ser a última estrutura a ser provida de efetivos. Todas estas estruturas são reguladas por legislação própria, exceto a estrutura principal do EMGFA.

Com a exceção dos CI, todas as outras estruturas devem respeitar, dentro do possível, as percentagens de proporcionalidade, definidas pelo CCEM, para a determinação dos quantitativos de militares a prover cargos nas estruturas conjuntas do EMGFA e se possível dentro dos postos. Os CI devem respeitar as percentagens referentes aos efetivos de oficiais e sargentos do QP.

Todo o processo de distribuição de militares pelas estruturas do EMGFA deve ser elaborado tendo por base a simplicidade, respeitar a representatividade dos ramos dentro das estruturas superiores e subestruturas.

A forma como os cargos são distribuídos pelos ramos deve evitar o sistema rotativo, de forma a garantir a continuidade dos militares nas suas funções. No caso de existirem cargos rotativos, devem ser de direção, comando ou chefia.

Este processo é conduzido por grupos de trabalho, para cada um dos núcleos, contendo representantes de cada um dos ramos e as decisões devem ser tomadas, sempre que possível, por unanimidade. Caso não exista consenso, a questão será decidida em CCEM, passando a vigorar a decisão que for tomada.



2. A distribuição dos militares no provimento dos cargos conjuntos na estrutura conjunta de Defesa em Espanha

a. Enquadramento

Depois de termos caracterizado como é que se processa a distribuição dos militares dos ramos das FFAA, pelos cargos da estrutura orgânica do EMGFA em Portugal, consideramos que é importante analisar também, como é que esta distribuição é conduzida num país congénere. Para tal, optámos por escolher Espanha, por ser um país que, tal como Portugal, foi atingido pela crise financeira de 2008, o que motivou a implementação de reformas nos governos e nas instituições públicas de forma a torná-las mais eficientes, eficazes e competitivas. Estas reformas implicaram uma reestruturação profunda no seio das FFAA de ambos os países, que se situam geograficamente no sul da Europa, mais precisamente na Península Ibérica.

Espanha, tal como Portugal, integra a OTAN, o que possibilita que partilhem as mesmas necessidades de organização, doutrina e modo de emprego das suas FFAA. Como elementos integrantes desta organização são exigidos índices de investimento e de eficácia semelhantes, tendo no entanto em consideração as diferentes especificidades de ambos os países.

A proximidade geográfica permitiu que ambos, ao longo dos anos, partilhassem experiências, principalmente ao nível operacional, através da realização de diversos exercícios conjuntos e combinados. Por diversas ocasiões, Portugal utilizou o exemplo das FFAA de Espanha como caso de estudo, para a implementação de novas capacidades ou para modernizar as já existentes. A experiência mais recente está associada à criação do Regimento de Apoio Militar de Emergência, em que Portugal utilizou o exemplo da Unidade Militar de Emergência, existente na estrutura de Defesa de Espanha, como referência para a implementação desta nova capacidade no nosso país.

Do ponto de vista cultural, devido à partilha da mesma cultura latina, podemos afirmar que Espanha é o país que mais se identifica com a cultura portuguesa e que apesar das divergências históricas, ambos os países se consideram parceiros estratégicos. A própria dinâmica económica e financeira entre ambos os países, tem contribuído de forma evidente para o seu desenvolvimento e tem servido como elemento agregador de esforços para contrariar o clima de instabilidade associado aos países periféricos da Europa, nomeadamente dos que constituem a Península Ibérica.



b. A estrutura conjunta de Defesa em Espanha

No ano de 2012, o Governo de Espanha iniciou um importante e ambicioso programa de reformas, no qual se encontram medidas de racionalização administrativas, de simplificação dos processos burocráticos e de eliminação de duplicações processuais. A comissão criada em Conselho de Ministros para implementar as reformas na Administração Pública, conduziu uma intensa e abrangente avaliação com o intuito de melhorar a eficácia e a eficiência dos organismos públicos.

Dentro deste espírito de reforma e racionalização o *Ministro de la Defensa* (MD), realizou uma revisão global de toda a sua estrutura (Figura nº 24) e centralizou os programas de obtenção, modernização e sustentação comuns, o apoio à internacionalização da indústria de defesa e da gestão económica (Ministerio de Defensa de España, s.d.).

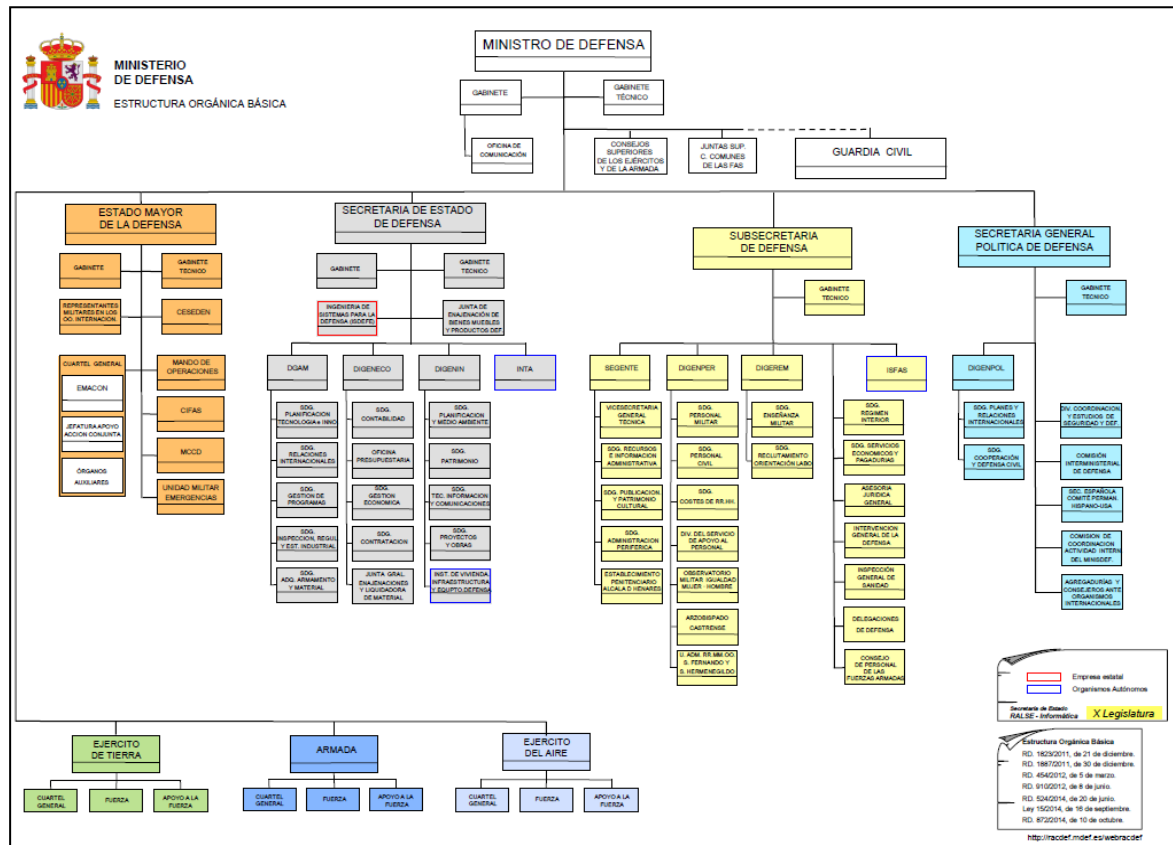


Figura n.º 24 – Organigrama Ministério da Defesa de Espanha.
Fonte: <http://www.defensa.gob.es/>

A revisão da estrutura das FFAA teve dois objetivos principais, o primeiro objetivo consistia em regulamentar a sua organização, simplificar as suas estruturas e implementar uma terminologia comum, o segundo objetivo pretendia eliminar a dispersão regulamentar



que existia através da abolição dos anteriores decretos reais e da conseqüente criação de novas normas (Ministerio de Defensa, 2014, p. 84086).

A organização básica das FFAA espanholas foi concebida tendo por base um sistema que permite o cumprimento das suas missões, através de duas estruturas distintas. Uma orgânica, cujo objetivo é a preparação da Força e outra operacional, para o emprego das capacidades militares nas missões que sejam consignadas para as FFAA. Ambas as estruturas se constituem como entidades com finalidades concretas para possibilitar a ação conjunta.

Na organização militar, a estrutura operacional, sob a direção estratégica do Presidente do Governo e do MD, auxiliados pelo *Chefe de Estado-Maior de la Defensa* (CEMAD), emprega as capacidades militares. Neste aspeto, o conceito de eficácia operacional deve entender-se como o resultado da sincronização e adequação das atividades das diferentes componentes das FFAA, para que se assegure a unidade de esforço no cumprimento das missões superiormente definidas, de acordo com a estratégia definida pelo CEMAD e as capacidades por si propostas ao MD que permitam a sua materialização. Para tal, decorrente da análise estratégica e do ambiente operacional, foi estabelecido um novo conceito de emprego conjunto das FFAA, que pode ser empregue a qualquer momento e em qualquer parte, de acordo com os interesses nacionais, mantendo a capacidade de autonomia nacional, ação conjunta e disponibilidade para atuar com outros instrumentos do Estado. O que quer dizer que, o emprego das FFAA se materializará sob a forma de Força Conjunta (Ministerio de Defensa, 2014, pp. 84087-84088).

O CEMAD exerce, sob a dependência do MD, o comando da estrutura operacional das FFAA e o comando do *Estado-Maior de la Defensa* (EMAD) e assegura a eficácia operacional das FFAA, tendo como assessores os Chefes de Estado-Maior (CEM) dos respetivos ramos para o emprego das suas capacidades específicas. Os CEM dos ramos são as autoridades da estrutura orgânica que, exercendo o comando dos respetivos ramos, são os responsáveis pela preparação da Força que providência à estrutura operacional as capacidades necessárias.

O EMAD é o órgão que apoia o CEMAD no cumprimento das suas funções. Está organizado de forma a permitir a definição e o desenvolvimento da estratégia, do planeamento militar, acompanhamento e condução das operações militares e das restantes atribuições do CEMAD (Estado Mayor de la Defensa, s.d.).

O EMAD é constituído pelos seguintes órgãos: Quartel-General; Comando



Operacional; Centro de Informações das Forças Armadas; Comando da Unidade Militar de Emergências; Comando Conjunto de Ciberdefesa e Centro de Estudos da Defesa Nacional, conforme se pode verificar na Figura nº 25. Para além destes órgãos, ainda se integram as organizações operacionais permanentes e os órgãos nacionais relacionados com as OI e multinacionais (Ministerio de Defensa, 2015, pp. 3036-3040).



Figura n.º 25 – Estrutura base das Forças Armadas de Espanha.
Fonte: <http://www.emad.mde.es/>

Dependem do CEMAD, os representantes militares que estão nas OI de segurança e defesa, os militares destinados a preencher cargos militares no seio da OTAN, da UE, dos QG multinacionais e em outros centros ou organismos que se situem no âmbito de competências do CEMAD. Para além dos anteriores, também os elementos nacionais, elementos nacionais de apoio e contingentes nacionais integrados em OI e multinacionais em que Espanha participe. Todos estes elementos têm, como um dos seus principais objetivos, o assegurar a devida coordenação e unidade de esforço das FFAA, que permita garantir os interesses espanhóis nas referidas organizações, integrados na política de ação externa do Estado Espanhol (Estado Mayor de la Defensa, 2015).



c. Metodologia de distribuição dos militares dos ramos na ocupação dos cargos/funções conjuntas das FFAA de Espanha

O sistema de nomeação dos militares profissionais das FFAA de Espanha está regulamentado pelo Real Decreto 456/2011. Este regulamento prevê a possibilidade de colocação dos militares de três formas distintas, por nomeação livre, por concurso de mérito e por antiguidade. No entanto, está consignado neste diploma que, para se potenciar o reconhecimento do mérito e da capacidade individual, a utilização do sistema por antiguidade deve diminuir progressivamente ao longo da vida profissional de cada militar (Ministerio de Defensa, 2011, p. 8548). A Lei 39/2007, de 19 de novembro de 2007, estabelece nos seus artigos 100, 101, 104 e 113 o estabelecimento dos critérios e condições para a ocupação dos cargos a preencher (Casa Real de España, 2007).

O que está na base da colocação dos militares das FFAA, em Espanha, são os QO, que definem a relação qualitativa e quantitativa dos cargos existentes na estrutura das unidades do Ministério da Defesa, necessários para o bom funcionamento de toda a instituição. A aprovação dos QO, dos órgãos superiores e diretivos do Órgão Central, incluindo o EMAD, os Organismos autónomos do Ministério da Defesa e as suas subunidades, depende da competência do Subsecretário de Estado da Defesa. No entanto, é necessária uma coordenação prévia com os CEM para o provimento dos cargos que estão na estrutura comum das FFAA.

Relativamente aos cargos militares, é definido especificamente para cada cargo a sua discricção, ramo, posto e especialidade, qual a duração de permanência, entre outras informações complementares, o que favorece a continuidade e a simplicidade de todo o processo de gestão do provimento dos cargos (Ministerio de Defensa, 2011, pp. 8551-8552).

Quando se procede à elaboração dos QO, fica imediatamente definido qual é o ramo que têm a responsabilidade de provimento de cada um dos cargos, fica assim excluída a possibilidade de existência de um sistema de rotativo.

Os cargos da estrutura conjunta das FFAA e do Ministério da Defesa, que podem ser ocupados por militares das FFAA estão devidamente elencados num documento classificado designado por “Lista de Cargos”. Para cada um dos cargos elencados nessa lista, está discriminado qual o ramo responsável pelo provimento desse cargo com o respetivo posto e descritivo de cargo. Existem no entanto, cargos nos quais não está definido o ramo, podendo qualquer um dos ramos nomear militares para a sua ocupação.



No CCEM, que precede a aprovação dos QO e da Lista de Cargos, é utilizada uma regra de distribuição proporcional entre os três ramos de, 50% para o Exército de Terra, 25% para a Armada e 25% para o Exército do Ar, que representa a proporção dos efetivos totais de cada um dos ramos relativamente ao efetivo global das FFAA, garantindo desta forma a representatividade dos ramos e a distribuição proporcional pelos ramos.

A existência de cargos que podem ser providos por qualquer um dos ramos permite que, em determinados momentos, as percentagens proporções definidas não se verifiquem, podendo eventualmente ser distorcidas. No entanto, esta situação permite uma maior abrangência de opções e maior flexibilidade na ocupação desses cargos, o que favorece o seu preenchimento e a possibilidade de se solicitar junto dos ramos maior número de efetivos para a estrutura conjunta das FFAA e da Defesa (Álvarez, 2015).

Com uma regularidade trimestral é publicada no *Boletín Oficial del Ministerio de Defensa* uma Lista de Vagas de Carácter Extraordinário (Figura n.º 26), na qual estão discriminados os cargos que irão vagar ou que estão nesse momento por ocupar. Se determinado cargo não for preenchido pelo ramo com a responsabilidade de o fazer, em três publicações sucessivas, esse cargo deixa de estar reservado a esse ramo e passa a poder ser preenchido por qualquer outro ramo. De acordo com a publicação da Lista de Vagas de Carácter Extraordinário, qualquer militar que preencha os requisitos exigidos pelo descritivo do cargo pode concorrer para o ocupar (Vázquez, 2015).

III. – PERSONAL																
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL																
PERSONAL MILITAR																
Vacantes																
Resolución 431/03519/15																
Cód. Informático: 2015003502.																
PUBLICACIÓN DE VACANTES DE CARÁCTER EXTRAORDINARIO																
PROVISION M 20150017																
NUM. VAC.	DIRECCION GENERAL, ORGANISMO, CENTRO, UNIDAD LOCALIDAD	CODIGO IDENTIF. UNIDAD	CODIGO PUESTO TRABAJO	CLAS.		EJERCITO	CUERPO ESCALA	EMPLEO	ESPECIALIDAD		TITULO O DIPLOMA	TIEMPOS		RETRIBUCIONES		OBSERVACIONES
				AS	TA				FUND.	COMP.		MAX.	MIN.	NIVEL	CSDE EUROSMES	
	ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA															
10421	EMBAJ-MANDO DE OPERACIONES MADRID	23000000	04R16R16	LD	C	ET	COBET EOP	TOOL			4RFE, FRL, NI			5R1,81		H04,80
10422	EMBAJ-MANDO DE OPERACIONES MADRID	23000000	04R16R16	LD	C	ET	COBET EOP	TOOL			4RFE, FRL, NI			5R1,81		H04,80
10423	EMBAJ-MOPS-MANDO CONJUNTO DE OPERACIONES ESPECIALES (POZUELO DE ALARCÓN MADRID)	23010000	04R16S07	LD	C	ET	COBET EOP	TOOLCTE			5SLL, SRVL, SELL, INE			5R1,86		H04,80,171,198
10424	EMBAJ-MOPS-MANDO CONJUNTO DE OPERACIONES ESPECIALES (POZUELO DE ALARCÓN MADRID)	23010000	11300S08	LD	C	ET	COBET EOP	STIER8S			50EE, INE			248,34		H04,82,912
10425	ESTADO MAYOR DE LA DEFENSA	25000010	02R16S01	LD	C	ET	COBET ESB	CORCTOOL			INTL, SELL, S0DE			5R1,81		H04,198,198

IBOJID
 BOLETIN OFICIAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA
 Num. 52
 Martes, 17 de marzo de 2015

Figura n.º 26 – Exemplo de Lista de Vagas de Carácter Extraordinário.
 Fonte: *Boletín Oficial del Ministerio de Defensa Num. 52.*



O General Diretor do Pessoal constitui-se como a autoridade competente, decide quais os cargos militares, aprovados pelo Subsecretário de Estado da Defesa, devem ser publicados na Lista de Vagas. O Comandante do Pessoal de cada um dos ramos é responsável pela divulgação dos cargos militares aprovados pelos respectivos CEM. Na Lista de Vagas são também indicados quais os cargos que, caso não existam oferecimentos, serão providos por militares nomeados pelo respectivo CEM do ramo com essa responsabilidade (Ministerio de Defensa, 2011, pp. 8552-8558).

O CEMAD não tem competência para nomear militares para o provimento dos cargos militares da estrutura conjunta da Defesa. Quando a proposta nominal surge do próprio CEMAD, para o provimento de um cargo na estrutura conjunta, estabelece-se um acordo informal com o respectivo CEM do ramo e, de acordo com a concordância do militar, será nomeado para o cargo em questão.

A nomeação para cargos de chefia da estrutura superior conjunta ou dos ramos é da exclusiva responsabilidade do MD.

No decorrer dos últimos anos tem-se verificado uma tendência crescente, junto dos militares, para a necessidade de desempenhar funções na estrutura conjunta da Defesa, ao contrário do que acontecia anteriormente, em que era preferível permanecer toda a carreira a desempenhar funções exclusivamente no interior da estrutura do ramo a que pertenciam. Apesar de legalmente os estatutos não atribuírem qualquer valorização extraordinária aos militares que possuem experiência em cargos da estrutura conjunta da Defesa, nota-se efetivamente uma maior propensão para a nomeação desses indivíduos para o desempenho de funções em CI, principalmente fora do território nacional (Vázquez, 2015).

d. Síntese conclusiva

O Governo de Espanha, à semelhança do que aconteceu com o Governo de Portugal, implementou um rigoroso programa de reformas em todos os órgãos da Administração Pública, com o objetivo de aumentar os níveis de eficácia e eficiência.

A organização básica das FFAA espanholas apoia-se em duas estruturas principais, a orgânica e a operacional. O CEMAD é o comandante operacional das FFAA e os CEM comandam os respectivos ramos, que estão na estrutura orgânica, sendo os responsáveis pelas capacidades necessárias à estrutura operacional. É na estrutura do EMAD que estão os cargos conjuntos que são providos pelos militares de cada um dos ramos das FFAA.

Os QO, aprovados pelo Ministro da Defesa, definem para todos os cargos da



estrutura da Defesa, as especificações necessárias para o seu provimento, como o ramo, posto, especialidade, duração e descritivo de cargo.

A Lista de Cargos é definida tendo por base a distribuição proporcional, que garante a representatividade e o cumprimento das percentagens definidas para cada um dos ramos, na distribuição dos seus militares pela estrutura conjunta da Defesa. Ao ser definido para cada cargo, especificamente qual o ramo responsável pelo seu preenchimento garante-se a continuidade no cargo e a simplicidade de todo o processo de GRH.

A existência de alguns cargos que podem ser providos por qualquer um dos ramos das FFAA permite, que em determinado momento, possa existir alguma distorção das percentagens proporcionais dos ramos para o provimento dos cargos conjuntos.



3. Análise de dados e propostas de contributos para a elaboração de um modelo de distribuição dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA

a. Nota introdutória

Depois de reunidos e organizados os dados que foram deduzidos das entrevistas e da análise documental, iremos analisá-los à luz das dimensões de análise definidas.

As dimensões de análise são a Proporcionalidade, a Representatividade, a Continuidade e a Simplicidade. Foram identificadas no decurso da análise das entrevistas e dos documentos legais que regulam a distribuição dos cargos pelos ramos das FFAA, tanto em Portugal como em Espanha.

Cada uma destas dimensões será analisada de forma individual, usando os dados que foram apresentados nos capítulos 1 e 2. Em cada uma das dimensões de análise serão identificadas fragilidades, potencialidades e discrepâncias da aplicação do processo que foi adotado para a distribuição dos cargos pelos ramos das FFAA.

Por fim, serão apresentadas propostas de contributos que mitiguem as fragilidades, maximizem as potencialidades, eliminem as discrepâncias e concorram para a elaboração de um modelo de distribuição dos militares dos ramos das FFAA, pelos cargos da estrutura orgânica do EMGFA, que respeite os critérios definidos.

b. Proporcionalidade

O CCEM, para garantir a proporcionalidade da distribuição dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA pelos ramos, definiu como percentagens de referência as correspondentes aos efetivos de cada ramo relativamente aos efetivos globais das FFAA. Estas percentagens aplicam-se à distribuição dos cargos da estrutura principal do EMGFA, do IESM e da DIRSAM. Para os CI, as percentagens definidas pelo CCEM são diferentes, correspondendo aos efetivos de oficiais e sargentos do QP, de cada ramo, face ao global de efetivos de oficiais e sargentos do QP das FFAA.

As percentagens de referência, superiormente definidas, e as percentagens que se verificam presentemente, em cada uma das estruturas definidas para a distribuição dos cargos das FFAA, estão apresentadas nas Tabelas n.º 22 e n.º 23.



Tabela n.º 22 – Tabela comparativa entre as percentagens de referência e as presentes nas estruturas do EMGFA.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos por cada uma das estruturas (2015).

	Marinha	Exército	Força Aérea
% de Referência Geral	25%	56%	19%
% Est Princ EMGFA	26%	53%	21%
% DIRSAM	26%	55%	19%
% IESM	21%	58%	21%

Tabela n.º 23 – Tabela comparativa entre as percentagens de referência e as presentes dos CI.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo EMGFA (2015).

	Marinha	Exército	Força Aérea
% de Referência CI	30%	42%	29%
% CI	32%	45%	23%

Verifica-se que as percentagens gerais definidas em CCEM, para cada uma das estruturas do EMGFA, utilizadas na distribuição dos cargos pelos ramos das FFAA, de um modo geral, são respeitadas. A DIRSAM é a estrutura que apresenta os valores globais mais próximos dos valores de referência definidos. No entanto, verificam-se algumas discrepâncias na estrutura principal do EMGFA, em que a Marinha e a FA estão acima da referência, estando o Exército três pontos percentuais abaixo da referência. No IESM, o Exército e a FA estão acima da referência, enquanto a Marinha está quatro pontos percentuais abaixo. A maior diferença verifica-se nos CI, em que, tanto a Marinha como o Exército se situam acima da referência, estando a FA nitidamente abaixo com um diferencial de seis pontos percentuais.

Devido ao facto de os CI terem um critério de cálculo das percentagens de referência, diferente das restantes estruturas, são criadas discrepâncias na proporcionalidade de cada um dos ramos, quando se analisam as percentagens globais finais. Comparando as percentagens de referência de cada um dos ramos, em cada uma das situações verificamos que, a Marinha tem um incremento de cinco pontos percentuais nos CI, a FA de 10 pontos percentuais e o Exército um decréscimo de 14 pontos percentuais. Como resultado destas diferenças não é possível estabelecer uma base comum que permita garantir a proporcionalidade definida, para cada ramo, dentro de cada uma das estruturas. A FA caso guarneça os CI com a totalidade dos efetivos prevista, poderá vir a ter dificuldades em prover as restantes estruturas, criando assim disparidades na proporcionalidade exigida.



Se, hipoteticamente, as percentagens de referência fossem estabelecidas tendo por base os efetivos dos oficiais do QP, as percentagens de proporcionalidade para cada um dos ramos seria a que está expressa na Tabela n.º 24.

Tabela n.º 24 – Tabela hipotética de proporcionalidade dos Oficiais do QP por ramo.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo Decreto-Lei n.º 31/2015.

Ramo	Oficiais QP	% do total
Exército	2117	44%
Marinha	1317	28%
Força Aérea	1328	28%
Total	4762	100%

Tabela n.º 25 – Tabela comparativa entre percentagens de Oficiais do QP e as percentagens de referência.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos pelo Decreto-Lei n.º 31/2015 e pelo EMGFA (2015).

	Marinha	Exército	Força Aérea
% de Referência	25%	56%	19%
% Oficiais do QP	28%	44%	28%

A análise desta situação hipotética permite-nos inferir que, relativamente às percentagens de referência definidas em CCEM, a Marinha teria um acréscimo de três pontos percentuais, a FA iria crescer nove pontos percentuais e o Exército sofreria um decréscimo de 12 pontos percentuais. Estas percentagens estão próximas das percentagens de referência definidas para os CI. Este exercício teórico permite-nos verificar que relativamente aos oficiais do QP, o Exército está a prover cargos de oficiais da estrutura do EMGFA, 12% acima da percentagem proporcional que deveria respeitar, nesta categoria.

Estas discrepâncias ficaram bem patentes na publicação do Decreto-Lei n.º 31/2015 de 04 de março de 2015, no qual a tabela de efetivos militares dos QP a desempenhar funções nas estruturas do EMGFA, sofreu alterações pontuais no posto de CMG/Cor. Para se respeitarem as percentagens globais de referência definidas, dos 83 CMG/Cor a desempenhar funções na estrutura do EMGFA, a Marinha deveria ter 21, o Exército 46 e a FA 16. No entanto, estes valores foram corrigidos, resultando para a Marinha 25, Exército 40 e FA 18. Estes valores convertidos para percentagens representam a seguinte proporcionalidade, Marinha – 30%, Exército – 48% e FA – 22%. Assim, com estas alterações, todos os ramos têm efetivo suficiente para prover os cargos à sua responsabilidade na estrutura orgânica do EMGFA.



Apesar da proporcionalidade existir em termos globais do efetivo, existem postos em que as percentagens globais definidas não se coadunam com as necessidades, o que obriga a que tenham de se proceder a alterações pontuais que corrijam essas discrepâncias. O facto de existirem quatro estruturas distintas, nas quais a distribuição dos cargos se efetua de forma compartimentada permite que, para determinados postos, as percentagens tenham de ser diferentes das de referência. Ou, para se respeitar as referências dentro dos postos, não se conseguirá respeitar as percentagens globais de referência para o ramo. Esta situação é particularmente sensível ao nível dos CMG/Cor.

Outra situação que compromete a proporcionalidade e o respeito pelas percentagens de referência, está associada ao facto de existirem cargos de cariz rotativo. A rotatividade dos cargos vai criar disparidades relativamente às percentagens definidas. Em determinados momentos, devido à natureza rotativa dos cargos, o critério da proporcionalidade não se vai verificar. Das quatro estruturas analisadas, as percentagens de cargos rotativos é a que se apresenta na Tabela n.º 26.

Tabela n.º 26 – Tabela representativa da existência de cargos de cariz rotativo na estrutura orgânica do EMGFA.
Fonte: Autor, segundo dados fornecidos por cada uma das estruturas (2015).

Estrutura	% de Cargos Rotativos
Est Princ EMGFA	16%
CI	27%
DIRSAM	4%
IESM	18%

Todas as estruturas analisadas contemplam cargos rotativos, em que a DIRSAM é a estrutura que menor número de cargos rotativos apresenta e os CI, por oposição, são os que maior número de cargos rotativos apresenta. Os CI para além de terem percentagens de referência diferentes das restantes estruturas, são também os que preveem maior número de cargos de cariz rotativo, o que potencializa as discrepâncias anteriormente identificadas relativamente às percentagens de referência.

Os cargos de cariz rotativo representam a maior ameaça ao critério da proporcionalidade, inviabilizando a possibilidade de as percentagens de referência serem realmente cumpridas.

As FFAA de Espanha, para garantirem o respeito pelas percentagens definidas para cada um dos ramos, não prevê a existência de cargos de cariz rotativo, garantindo-o através



da distribuição dos cargos pelos ramos. Esta distribuição, realizada por consenso entre os ramos permite que cada ramo tenha conhecimento dos cargos que, de forma permanente tem a responsabilidade de prover. A distribuição dos cargos do EMAD, ao contrário do que acontece em Portugal, apenas se processa numa estrutura, o que origina uma única lista de cargos, na qual está definido qual o ramo responsável por prover esse cargo ou, se pode ser provido por qualquer um dos três.

Assim, consideramos que, para a proporcionalidade ser respeitada na distribuição dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA pelos ramos, as percentagens de referência definidas devem ser iguais para as quatro estruturas. Para que o processo de distribuição dos cargos pelos ramos se aproxime da realidade proporcional de cada um, as percentagens definidas devem ser diferenciadas por categorias (Oficiais, Sargentos e Praças). Os cargos devem ser de cariz permanente, distribuídos por ramo de acordo com as percentagens de referência superiormente definidas, devendo no entanto, estarem previstos cargos que possam ser providos por qualquer um dos três ramos. Desta forma, a proporcionalidade não é garantida pela rotatividade entre os ramos, mas sim pela forma como são distribuídos os cargos pelos ramos.

Para que todo o processo seja conduzido de forma normalizada, consideramos essencial que em Portugal, à semelhança do que sucede em Espanha seja criado um conjunto de documentos legais que regulem e enquadrem todo o processo de distribuição dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA pelos ramos. Assim, serão evitados desvios à norma e assegura-se que os critérios são respeitados.

c. Representatividade

A representatividade, a par da proporcionalidade, foi um dos critérios definidos em CCEM para a distribuição dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA, pelos ramos das FFAA. Ficou definido que, para cada uma das quatro estruturas e respetivas subestruturas principais da orgânica do EMGFA, por posto, devem existir representantes de cada um dos ramos.

A representatividade não terá em consideração as regras definidas para a proporcionalidade, devendo ser respeitada em cada posto tendo em conta a estrutura em que o cargo se insere.

A existência de cargos rotativos, coloca em causa a capacidade de cumprimento deste critério, uma vez que, em determinados momentos, e pelas características rotativas



dos cargos, a representatividade de um ou mais ramos pode não se verificar, quer ao nível da estrutura propriamente dita, como ao nível dos postos. Pretende-se que a representatividade seja respeitada através da distribuição criteriosa dos cargos permanentes pelos ramos. Quando, ao nível dos grupos de trabalho, se distribuíram os cargos permanentes a representatividade foi acautelada. Mas, nas estruturas em que os cargos são de cariz rotativo, será essa condição a definir se existe ou não representatividade em determinada estrutura. Esta situação é mais grave, quando ocorre em estruturas que possuem um número reduzido de cargos, ou em que não existam cargos de cariz permanente. O livre arbítrio da rotatividade pode gerar situações nas quais existam estruturas cujos cargos, em determinado momento, estão a ser providos exclusivamente por um só ramo, ou que algum dos ramos não esteja representado.

A alteração referida anteriormente, relativa aos efetivos do posto CMG/Cor, publicada no Decreto-Lei n.º 31/2015, também foi motivada pela preocupação de garantir o cumprimento do critério da representatividade. Os efetivos definidos inicialmente para o posto de CMG/Cor, que respeitava as percentagens de referência, não permitia que neste posto, todos os ramos estivessem representados em todas as estruturas do EMGFA.

As FFAA de Espanha ao distribuírem os cargos permanentes pelos ramos, garantem à partida, a representatividade em cada posto, de cada um dos ramos, nas diferentes estruturas que integram o EMAD.

Para garantir a representatividade na estrutura conjunta do EMGFA, não devem existir cargos de cariz rotativo. Este critério deverá ser alcançado através do processo de distribuição dos cargos permanentes por cada um dos ramos, garantindo, de forma cuidada, para cada posto e em cada estrutura a presença de elementos dos três ramos.

d. Continuidade

Decorrente do processo de reestruturação e reorganização da estrutura orgânica do EMGFA, surgiu uma preocupação associada à manutenção dos níveis de operacionalidade e eficácia. Como o presente processo de reorganização se encontra em execução, a par do desenvolvimento normal das atividades das FFAA, foi evidenciada a preocupação da eventual redução dos índices de produtividade. Para tal, os efetivos que já se encontravam a desempenhar funções em cargos de estruturas que continuam a existir, devem sofrer o mínimo de alterações, garantindo a continuidade e a preservação dos índices de desempenho.



No processo de distribuição dos cargos tem de se garantir que as mudanças de funções nos cargos ocorra sem colocar em causa a produtividade, para isso as alterações de funções nas estruturas devem ocorrer desfasadas no tempo, garantindo a continuidade operacional da estrutura. Não podem ocorrer situações em que, por necessidades de carácter administrativo, determinada estrutura deixe de desempenhar o cabal cumprimento da sua missão, por deixar de contar com a presença dos meios humanos necessários. No caso da DIRSAM, o funcionamento das estruturas hospitalares manteve-se e continuaram a desenvolver a sua missão, mesmo sendo alvo de uma intervenção organizativa profunda. Tal só foi possível porque existiu a preocupação de preservar os meios humanos necessários à manutenção da qualidade dos serviços. Num momento inicial, existe a possibilidade de não se respeitar o critério da proporcionalidade, situação que com o decorrer do tempo pode ser corrigida através de uma gestão criteriosa dos efetivos, com o objetivo de alcançar as percentagens de referência.

Com a existência de cargos rotativos a continuidade pode ser colocada em causa e suceder que, ao mesmo tempo, em determinada estrutura cujos cargos são rotativos, a continuidade produtiva dessa função fique comprometida porque, grande parte do seu efetivo foi alterado. Para além desta situação, com a existência de cargos rotativos, se existir a necessidade de determinado ramo alterar o militar que nele desempenha funções, antes do previsto, o seu substituto apenas estará a desempenhar essa função até que surja o momento de alterar o provimento do cargo para outro ramo, ficando assim mais uma vez, a continuidade em causa.

Em Espanha a continuidade é garantida através da distribuição dos cargos pelos ramos. São os próprios ramos que fazem a gestão do pessoal que assume funções nos cargos, garantindo assim, a possibilidade de gerir as alterações dos titulares dos cargos, de forma criteriosa, privilegiando a eficiência e a produtividade.

Para que no modelo de distribuição de cargos da estrutura orgânica do EMGFA se respeite o critério da continuidade, os cargos de cariz rotativo devem terminar e ser distribuídos ou pelos ramos ou adquirirem a possibilidade de serem providos por qualquer um dos ramos das FFAA. Se os cargos forem distribuídos pelos ramos com carácter permanente, é possível garantir a continuidade em funções do seu titular, mesmo para além do período que inicialmente estava previsto para o desempenho da função. Por exemplo, se determinado militar estiver próximo do fim do período previsto para o desempenho da função for o responsável por um processo que ainda não está concluído, o ramo desse



militar tem a autonomia para prolongar a sua permanência na função até que o projeto seja concluído. Esta flexibilidade garante os conhecimentos e a experiência necessária à manutenção de elevados níveis de proficiência e especialização. Esta situação hipotética poderá ser resolvida através da eliminação da condição rotativa dos cargos.

e. Simplicidade

As percentagens de referência utilizadas para a distribuição dos cargos da estrutura do EMGFA pelos ramos, refere-se ao total de cada uma das estruturas, o que torna realmente o processo mais simples do que se utilizassem percentagens por estrutura e por posto. No entanto, apesar de mais simples, compromete o respeito pelos restantes critérios da proporcionalidade, representatividade e continuidade.

No caso dos CI, existem situações em que as OI solicitam de forma inesperada e com carácter de urgência, o provimento de cargos para os quais Portugal poderá ter particular interesse estratégico. É de todo o interesse, que o processo de nomeação do militar que vai ser o titular desse cargo ocorra de forma célere. Esta necessidade implica que toda a metodologia de distribuição dos cargos pelos ramos das FFAA se processe da forma mais simples e eficaz.

Nas FFAA de Espanha o facto de existirem Listas de Cargos permite que, todo o processo de distribuição dos cargos pelos ramos se processe de forma simples e rápida. Mesmo na resolução de situações inopinadas permite, a flexibilidade e a simplicidade necessárias, através de um mínimo de coordenações. A inexistência de cargos de cariz rotativo garante à partida menores necessidades de coordenação e interdependência.

A rotatividade coloca em causa a simplicidade pois exige que, para situações não previstas e fora do planeamento inicial, um ramo tenha de coordenar com outro, a alteração do militar que vai substituir o titular desse cargo.

f. Síntese conclusiva

As dimensões de análise utilizadas para o desenvolvimento deste capítulo foram a Proporcionalidade, a Representatividade, a Continuidade e a Simplicidade.

A definição de quatro estruturas para distribuição dos cargos da estrutura conjunta do EMGFA pelos ramos, a existências de lógicas diferentes para a determinação das percentagens de referência, a necessidade de apenas se respeitar as percentagens de referência no global de cada uma das estruturas, independentemente do posto ou categoria



e a existência de cargos de cariz rotativo, comprometem o respeito pelo critério da proporcionalidade, em todo o processo de distribuição dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA, pelos três ramos.

Na ausência da obrigatoriedade de se respeitarem as percentagens de referência por posto ou categoria, a representatividade dos ramos por postos não é respeitada. A existência de cargos de cariz rotativo compromete a representatividade dos ramos nas diferentes estruturas e nos diferentes postos.

O critério da Continuidade deve ser respeitado para garantir a preservação dos índices de operacionalidade das estruturas do EMGFA, mesmo que inicialmente se comprometa o critério da proporcionalidade, situação que poderá ser corrigida com uma gestão criteriosa dos meios humanos. Os cargos de cariz rotativo permitem que em determinados momentos este critério não seja respeitado.

Todo o processo de distribuição dos militares dos ramos, pelos cargos da estrutura orgânica do EMGFA, deve ser simples, garantir flexibilidade e capacidade de adaptação. A existência de quatro estruturas, para as quais existem regras próprias de distribuição dos militares pelos cargos e a existência de cargos de cariz rotativo, tornam este processo mais complexo.

Propõem-se assim, um quadro legal que regule e enquadre todo o processo de distribuição dos militares dos ramos, pelos cargos da estrutura orgânica do EMGFA, que respeite os critérios definidos.



Conclusões

A atual conjuntura política e económica portuguesa motivaram o início de uma reforma estrutural na DN e nas FFAA, com o objetivo de obter maior eficácia na implementação de um modelo de gestão sustentável. Este estímulo político motivou a criação de mais cargos de natureza conjunta, no seio da estrutura orgânica do EMGFA, incrementando uma atuação conjunta que reforce a partilha de meios e recursos.

A presente investigação baseou-se numa estratégia qualitativa, utilizando o estudo de caso como desenho de pesquisa. Estabeleceu-se como objetivo geral, determinar contributos para a definição de um modelo que regule a distribuição dos oficiais no provimento dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA. As conclusões que agora se apresentam, refletem o processo metodológico seguido para o alcançar.

O percurso de investigação iniciou-se com a fase exploratória, que permitiu a consulta de bibliografia, documentação legal enquadrante, documentos das FFAA portuguesas e dos respetivos ramos, de Espanha, da OTAN e outros, relacionados com a gestão do pessoal no provimento de cargos. Esta fase visou compreender e definir a abordagem adotada para tratar o problema expresso na QC.

Após esta consulta, seguiu-se uma análise dos conceitos associados à problemática da distribuição de militares pelos diversos cargos, bem como de outros diretamente relacionados e considerados relevantes para investigação. Durante este período e até à fase de análise dos dados, foi conduzido um conjunto de entrevistas a peritos, que pela sua experiência ou pelas funções que desempenham, possam contribuir para a investigação, provendo esclarecimentos para a identificação inicial dos dados do problema e para uma primeira perceção das possíveis dimensões de análise e das fontes primárias e secundárias mais relevantes para a pesquisa. Decorrente destas entrevistas e da análise documental, foram apurados como dimensões de análise os critérios da simplicidade, proporcionalidade, representatividade e continuidade.

As técnicas utilizadas na presente investigação foram, a observação não participante, recorrendo à entrevista centrada e em profundidade e a pesquisa documental escrita. As entrevistas foram não estruturadas (na fase exploratória) e semiestruturadas (nas fases de aprofundamento e verificação). Forneceram contributos empíricos, que facilitaram a compreensão do modelo que atualmente regula a distribuição dos cargos, pelos ramos das FFAA portuguesas, na identificação de fragilidades, potencialidades ou discrepâncias atualmente existentes. Depois de realizadas as primeiras entrevistas, durante os meses de



outubro e novembro, foi mantida uma relação de proximidade com os entrevistados, que permitiu um acompanhamento evolutivo da situação, prevendo-se a aprovação da LOEMGFA num futuro próximo, o que se veio a verificar no mês de dezembro de 2014. Os dados finais apresentados nesta investigação, são referentes a 31 de março de 2015.

Após a consolidação da problemática de investigação, iniciou-se a fase analítica na qual a ênfase do estudo passou pela recolha de informação específica, clara definição de conceitos e uma antevisão de possíveis respostas às questões identificadas.

A recolha de dados decorrente das entrevistas efetuadas, permitiu reconhecer/validar as dimensões apuradas, cujos dados são apresentados depois de analisados e integrados.

Durante a fase conclusiva, depois de tratados e analisados, foi realizada uma avaliação e discussão de resultados, que permitiu a sua comunicação com clareza e objetividade. Respondem às questões identificadas atingindo assim os objetivos propostos. Finalmente, com a elaboração das conclusões, são apresentados os contributos para a construção de um modelo de distribuição dos militares, pelos cargos da estrutura orgânica do EMGFA, no qual sejam minimizadas as fragilidades, maximizadas as potencialidades e eliminadas as discrepâncias identificadas.

Depois de efetuada a pesquisa documental e o enquadramento concetual, concluímos que relativamente às políticas de GRH, Portugal tem verificado uma evolução no decorrer do último século, recuperando do atraso que se verificava relativamente a outros países europeus. A GRH passou a desempenhar um papel fulcral na estratégia das organizações, contribuindo para a credibilidade e competitividade das empresas. No entanto, ainda existe espaço para melhorias, principalmente ao nível da mudança das mentalidades e comportamentos associados ao conformismo, à passividade e resistência à mudança, sentimentos que não se coadunam com o aumento de eficiência nas empresas e nas organizações públicas.

Apesar de existirem alguns documentos legais enquadrantes, não existe em Portugal legislação própria que regule o processo de distribuição dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA, pelos militares dos três ramos das FFAA. Por outro lado, verifica-se que em Espanha existe um conjunto de diplomas legais que regulam e normalizam de forma cuidada todo o processo, definindo um quadro concetual específico, não permitindo diferentes interpretações na sua aplicação prática.

Esta ausência de documentação específica que regule o processo de provimento de cargos na estrutura orgânica do EMGFA, permite que surjam dúvidas ou diferentes



entendimentos sobre as decisões apresentadas no decurso deste processo.

Nesta investigação ficou demonstrada a forma como se processa a distribuição dos militares dos ramos das FFAA, no provimento dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA. A reestruturação das FFAA e da estrutura orgânica do EMGFA iniciada em 2014 continua a ser realizada no decorrer de 2015, não estando ainda o processo concluído nem consolidado.

Para efeitos de GRH, a estrutura orgânica do EMGFA foi dividida em quatro núcleos, a estrutura principal do EMGFA, CI, IESM e DIRSAM. Para cada uma das estruturas foi constituído um grupo de trabalho, com representantes de cada um dos ramos, cuja responsabilidade é reunir consenso no processo de distribuição de militares, caso contrário o assunto será decidido em CCEM. Destas quatro estruturas, apenas o IESM tem o QO aprovado, estando neste momento um grupo de trabalho a desenvolver um enquadramento legal que permita criar o IUM. A prioridade de provimento destas quatro estruturas deve respeitar a seguinte sequência, estrutura principal do EMGFA, CI, IESM e DIRSAM, devendo a DIRSAM acomodar os efetivos sobranes de todo o processo de distribuição dos militares.

Os CI, IESM e DIRSAM apesar de serem regulados por legislação própria, respeitam as percentagens de referência definidas pelo CCEM, para efeitos da distribuição dos militares pelos cargos destas estruturas. A estrutura principal do EMGFA, o IESM e a DIRSAM devem respeitar as percentagens referentes aos efetivos totais de cada um dos ramos relativamente aos efetivos globais das FFAA, que se traduzem em 25% Marinha, 56% Exército e 19% FA. Foi deliberado em CCEM que os CI se devem reger pelas percentagens resultantes da relação de oficiais e sargentos do QP, de cada um dos ramos, relativamente ao efetivo global de oficiais e sargentos do QP das FFAA, que se traduz na seguinte relação, Marinha 30%, Exército 42% e FA 29%.

Concluimos, das entrevistas realizadas, que todo o processo de distribuição dos militares se deve basear na simplicidade, respeitar a representatividade dos ramos dentro das estruturas superiores e subestruturas, devendo os cargos de comando, direção ou chefia ser de cariz rotativo.

Ficou caracterizada a metodologia de distribuição dos militares no provimento dos cargos conjuntos da estrutura conjunta do EMAD, em Espanha. Depois de explicada a estrutura superior do EMAD apresentou-se a forma como se processa essa distribuição e quais as regras que a regulam. Existe uma Lista de Cargos na qual estão elencados todos os



cargos existentes na estrutura conjunta de Defesa. Estes cargos são distribuídos pelos três ramos tendo como referência a distribuição proporcional de 50% Exército de Terra, 25% Armada e 25% Exército do Ar.

Verificou-se que os critérios de representatividade e proporcionalidade, são respeitados através de uma distribuição criteriosa dos cargos pelos três ramos. Os cargos apresentados na Lista de Cargos identificam qual o ramo que o deve prover ou, se pode ser provido por qualquer um dos ramos. Não está prevista a possibilidade de existência de cargos de cariz rotativo.

Procedeu-se a uma análise dos dados apresentados nos capítulos 1 e 2, deduzidos das entrevistas e da análise documental, à luz das dimensões de análises definidas, a Proporcionalidade, Representatividade, Continuidade e Simplicidade. A análise foi feita de forma individual para cada uma das dimensões, tendo sido identificadas fragilidades, potencialidades e discrepâncias, resultantes da aplicação prática do processo de distribuição dos militares pelos cargos da estrutura orgânica do EMGFA. Para finalizar são apresentados os contributos que se consideram ajustados para mitigar as fragilidades, maximizar as potencialidades e eliminar as discrepâncias do modelo em vigor no EMGFA, respeitando os critérios definidos.

Após a análise dos resultados e como resposta à **QC** - Quais os contributos para a elaboração de uma metodologia para o provimento de cargos da estrutura orgânica do EMGFA?, apresentam-se os contributos, que se consideram concorrer para a elaboração de uma metodologia mais adequada ao cumprimento dos critérios definidos.

Considera-se que os cargos de cariz rotativo devem ser eliminados do processo, pois colocam em causa o respeito pelos quatro critérios definidos, revelando não serem uma opção adequada para incluir na metodologia de distribuição dos militares dos ramos, pelos cargos da estrutura orgânica do EMGFA.

Em termos de organização, o facto de ter sido dividida a estrutura orgânica do EMGFA em quatro núcleos, para efeitos de gestão de pessoal, permitiu que fossem definidas percentagens diferentes, situação que contribuiu para que as percentagens de referência superiormente definidas não fossem respeitadas, comprometendo o cumprimento do critério da proporcionalidade. Face ao exposto consideramos que, à semelhança do que acontece no caso de Espanha, deveria ser criada uma Lista de Cargos, na qual estejam elencados todos os cargos da estrutura orgânica do EMGFA e em que, para cada um dos cargos, se discrimine qual o ramo responsável, ou se é provível por qualquer



um dos ramos. Com a criação desta Lista, os critérios de distribuição passariam a ser uniformizados, eliminando assim as discrepâncias identificadas. Outra vantagem da existência desta Lista está relacionada com a representatividade, em que, no processo de distribuição dos cargos pelos ramos, é possível garantir a representatividade por posto e por ramo.

Para que o processo se possa realizar com respeito pela proporcionalidade, consideramos que o cumprimento das percentagens de referência não deve apenas ser respeitado no global, mas sim por categorias. Desta forma o processo continuaria a manter a simplicidade, mas teria percentagens de referência mais próximas da realidade de cada um dos ramos. Por outro lado, considerando os efetivos por categoria permite que se respeite o princípio da representatividade por posto de forma mais eficaz, o que não acontece atualmente devido às discrepâncias entre os efetivos existentes e as percentagens definidas.

Outra vantagem da existência de uma Lista está diretamente relacionada com a continuidade, em que, para os cargos que têm definido qual o ramo responsável pelo seu provimento, permite que seja feita a gestão das mudanças de titulares, garantindo os níveis de proficiência dos cargos e das estruturas em que estão inseridos.

A Lista deve ser reavaliada anualmente, ou sempre que se justifique, para garantir a flexibilidade e capacidade de adaptação aos desafios, ou correção de eventuais discrepâncias criadas, quer pela existência de cargos atribuíveis a qualquer ramo, quer pelas necessidades específicas de cada um dos ramos. Para garantir que todo o processo decorra de acordo com o previsto, deve ser criado um quadro legal que regule e enquadre o processo de distribuição dos militares dos ramos, pelos cargos da estrutura orgânica do EMGFA, que respeite os critérios definidos e não permita desvios ou discrepâncias ao estabelecido.

A presente investigação foi condicionada pelo facto de se estar em pleno processo de reestruturação e reorganização da estrutura superior das FFAA. Com a redefinição dos QO, a distribuição dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA em plena execução e com as constantes alterações decorrentes de todo um processo negocial complexo, exigiu uma adaptação constante. Os dados apresentados, no decorrer desta investigação, são os que a 31 de março de 2015 estavam a servir para a elaboração dos QO das estruturas estudadas.

O período no qual decorreu a investigação, compreendido entre outubro de 2014 e março de 2015, foi rico em discussões e negociações, não permitindo que os intervenientes



no processo falassem com segurança sobre os factos, uma vez que estavam constantemente a ser alvo de alterações. A aprovação da LOEMGFA condicionou os meses seguintes, nos quais foram sendo implementadas as alterações previstas. Grande parte dos documentos consultados, relativos a propostas de QO e de cargos, ainda se apresentavam em formato de documento de trabalho, alguns concluídos e a aguardar despacho, outros ainda por finalizar.

Seria interessante, depois de aprovados os QO e de definida a distribuição dos cargos por ramo, realizar um exercício comparativo com um modelo que não contemplasse cargos de cariz rotativo e integrasse os contributos elencados nesta investigação, à luz das dimensões de análise da proporcionalidade, representatividade, continuidade e simplicidade. Com este exercício, seria possível atestar a eficácia dos contributos da presente investigação para a melhoria da metodologia utilizada em todo o processo de distribuição dos militares por ramo, no provimento dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA.



Bibliografia

- Álvarez, E. J. P., 2015. *A distribuição dos militares por ramo na ocupação de cargos/funções conjuntas* [Entrevista] (10 Mar. 2015).
- Calmeiro, L. M. A., 2015. *A distribuição dos militares por ramo na ocupação de cargos/funções conjuntas* [Entrevista] (27 Mar. 2015).
- Casa Real de España, 2007. *Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar*. Madrid: Casa Real de España.
- Chiavenato, I., 2004. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8ª Edição ed. São Paulo: Editora Atlas S.A..
- Chiavenato, I., 2006. *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. 6ª Edição ed. São Paulo: Editora Atlas S.A..
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T., 2011. *Managing and Organizations*. 3ª Edição ed. Londres: SAGE.
- Cunha, M. P. et al., 2010. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed. Lisboa: Edições Silabo.
- Despacho do Ministro da Defesa Nacional, 2014A. *Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar*. Lisboa: Diário da República.
- Despacho do Ministro da Defesa Nacional, 2014B. *Reforma do Sistema de Saúde Militar*. Lisboa: Diário da República.
- Estado Mayor de la Defensa, 2015. *EMAD*. [Em linha] Disponível em: <http://www.emad.mde.es/EMAD/conocenos/#sub1> [Consult. 25 Fev. 2015].
- Estado Mayor de la Defensa, s.d. *EMAD*. [Em linha] Disponível em: <http://www.emad.mde.es/EMAD/conocenos/#sub1> [Consult. 25 Fev. 2015].
- Exército Português, 2012. *PDE 3-00 Operações*. Lisboa: Comando de Instrução e Doutrina.
- Geadá, P., 2015. *A distribuição dos militares por ramo na ocupação de cargos/funções conjuntas* [Entrevista] (17 Mar. 2015).
- Governo de Portugal, 1999. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei nº 236/99 de 25 de junho)*. Lisboa: s.n.



- Guerra, I. C., 2006. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. Cascais: Princípia.
- IESM, 2014A. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: s.n.
- IESM, 2014B. *NEP ACA - 010: Trabalhos de Investigação*. Lisboa: s.n.
- Lopes, A., 2012. *Fundamentos da Gestão de Pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ministerio de Defensa de España, s.d. *Ministerio de Defensa*. [Em linha] Disponível em: <http://www.defensa.gob.es/organizacion/> [Consult. 26 Fev. 2015].
- Ministerio de Defensa, 2011. *Real Decreto 456/2011, de 1 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de Destinos del personal militar profesional*. Madrid: Boletín oficial del Ministerio de Defensa.
- Ministerio de Defensa, 2014. *Real Decreto 872/2014, de 10 de octubre que establece la organización básica de las Fuerzas Armadas*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Ministerio de Defensa, 2015. *Orden DEF/166/2015, de 21 de enero, por la que se desarrolla la organización básica de las Fuerzas Armadas*. Madrid: Boletín Oficial Del Ministerio de Defensa.
- Ministro da Defesa Nacional, 2013. *Despacho N.º 77/MDN/2013 Planeamento e preparação dos Cargos Internacionais*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- NATO, 2014. *AAP-06 Edition 2014*. [Em linha] Disponível em: <http://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/aap6/AAP-6.pdf> [Consult. 12 Nov. 2014].
- Pereira, J., 2015. *A distribuição dos militares por ramo na ocupação de cargos/funções conjuntas* [Entrevista] (18 Mar. 2015).
- Purcell, J., 2008. Human Resource Management. In: S. Clegg & J. Bailey, edits. *International Encyclopedia of International Studies*. Thousand Oaks, Califórnia: SAGE , pp. 513-617.
- Rega, S., 2015. *A distribuição dos militares por ramo na ocupação de cargos/funções conjuntas* [Entrevista] (27 Mar. 2015).
- Resolução de Conselho de Ministros, 2005. *Criação do IESM*. Lisboa: Diário da República.



- Resolução de Conselho de Ministros, 2010. *Decreto-Lei n.º 28/2010 Alteração ao Decreto-Lei n.º 161/2005*. Lisboa: Diário da República.
- Resolução de Conselho de Ministros, 2013. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Lisboa: Diário da República.
- Resolução de Conselho de Ministros, 2014A. *Reforma "Defesa 2020" 02 de junho*. Lisboa: Diário da República.
- Resolução de Conselho de Ministros, 2014B. *Reforma "Defesa 2020" 11 de junho*. Lisboa: Diário da República.
- Resolução de Conselho de Ministros, 2014C. *Decreto-Lei n.º 184/2014 (LOEMGFA)*. Lisboa: Diário da República.
- Resolução de Conselho de Ministros, 2014D. *Decreto-Lei n.º 84/2014 Criação do HFAR*. Lisboa: Diário da República.
- Resolução de Conselho de Ministros, 2015A. *Decreto-Lei n.º 31/2015 Efetivo das FA para o ano 2015*. Lisboa: Diário da República.
- Resolução de Conselho de Ministros, 2015B. *Decreto Regulamentar n.º 2/2015 Estrutura Orgânica do HFAR*. Lisboa: Diário da República.
- Teodoro, P. P., 2008. *Representação proporcional e sistema de partidos*. [Em linha] Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/11804/representacao-proporcional-e-sistema-de-partidos> [Consult. 18 Fev. 2015].
- Varregoso, A., 2005. *A distribuição dos militares por ramo na ocupação de cargos/funções conjuntas* [Entrevista] (20 Mar. 2005).
- Vázquez, M. Á. P., 2015. *A distribuição dos militares por ramo na ocupação de cargos/funções conjuntas* [Entrevista] (5 Mar. 2015).
- Vigário, P., 2015. *A distribuição dos militares por ramo na ocupação de cargos/funções conjuntas* [Entrevista] (24 Mar. 2015).



Anexo B – Descritivo dos cargos a prover por oficiais dos ramos das FFAA no IESM

	CARGOS	POSTOS	REGIME	INICIO, RAMO	Período de Rotação	Regra de Rotação	OBS
Direcção	Director	VALM/GEN	Rotativo	2005-06 com Exército	3 anos	EX-MAR-FAP	
	Subdirector / Director Departamento de Cursos	CALM/GEN	Rotativo	2005-06 com Marinha	3 anos	MAR-FAP-EX	
	Subdirector / Director Departamento de Investigação e Doutrina	CALM/GEN	Rotativo	2005-06 com Exército	3 anos	EX-MAR-FAP	
	Subdirector / Director Departamento de Ensino	CALM/GEN	Rotativo	2005-06 com Força Aérea	3 anos	FAP-EX-MAR	
	Ajudante de Campo	1TEN/CAP	Rotativo	-	-	-	Do mesmo Ramo do Director
Departamento de Ensino	Chefe Gabinete de Planeamento e Programação	CMG/COR	Rotativo	2005-06 com Exército	2 anos	EX-FAP-MAR	
	GPP - Secção de Estudos Gerais	CFR ou CTEN	Permanente da Marinha	2007-08	-	-	
	GPP - Secção de Planeamento e Avaliação Escolar	CTEN/MAJ	Rotativo	2007-08, com Marinha	2 anos	MAR-EX-FAP	
	GPP - Secção Programação e Administração Escolar	CTEN/MAJ	Rotativo	2007-08, com Exército	2 anos	EX-FAP-MAR	
	Coordenador da Área de Ensino de Estratégia	CMG/COR	Rotativo	2005-06 com Exército	2 anos	EX-FAP-MAR	Preferencialmente com o CPOG
	Coordenador da Área de Ensino de Operações	CMG/COR	Rotativo	2005-06 com Marinha	2 anos	MAR-EX-FAP	Preferencialmente com o CPOG
	Coordenador da Área de Ensino de Administração	CMG/COR	Rotativo	2005-06 com Força Aérea	2 anos	FAP-MAR-EX	Preferencialmente com o CPOG
	Coordenador da Área de Ensino Especifica da Marinha	CMG	-	Marinha	-	-	Nomeado por períodos de 2 anos Preferencialmente com o CPOG
	Coordenador da Área de Ensino Especifica do Exército	COR	-	Exército	-	-	Nomeado por períodos de 2 anos Preferencialmente com o CPOG
	Coordenador da Área de Ensino Especifica da Força Aérea	COR	-	Força Aérea	-	-	Nomeado por períodos de 2 anos Preferencialmente com o CPOG
Professores Militares	CFR/TCOR ou CTEN/MAJ	-	Marinha, Exército, Força Aérea	-	-	Nomeados por períodos de 2 anos, renovado por períodos sucessivos de 1 ano	
Dep Cursos	CPOG	-	-	-	-	-	Director do Departamento de Cursos
	Director CEMC	CMG/COR	Rotativo	2007-08 com Exército	2 anos	EX-FAP-MAR	
	Directores de Curso (CPOS)	CMG/COR	-	-	-	-	Do Ramo a que pertence o Curso
Dep Inv e Doutrina	Coordenador da Área de Investigação e Doutrina	CMG/COR	Rotativo	2005-06 com Exército	2 anos	EX-MAR-FAP	Preferencialmente com o CPOG
	Adjunto da Área de Investigação e Doutrina	CFR/TCOR ou CTEN/MAJ	Rotativo	2006-07 com Exército	2 anos	EX-MAR-FAP	
Dep Inv e Doutrina	Director - Centro de Recursos do Conhecimento	CMG/COR	Rotativo	2005-06 com Exército	3 anos	EX-MAR-FAP	
	Adjunto do Centro de Recursos do Conhecimento	Subalerno	Permanente do Exército	2005-06	-	-	
Serviços de Apoio	Chefe Serviços de Apoio	CMG/COR	Rotativo	2007-08 com Exército	2 anos	EX-MAR-FAP	
	Chefe Serviço Apoio Administrativo e Financeiros	TCOR	Permanente do Exército	2007-08	-	-	
	Chefe Secção Pessoal e Logística	1TEN	Permanente da Marinha	2007-08	-	-	
	Chefe Secção Financeira	CAP	Permanente do Exército	2007-08	-	-	
	Chefe Serviço de Apoio Geral Secretaria	MAJ	Permanente da Força Aérea	2007-08	-	-	
	Chefe Serviço de Publicações						Acumula com Chefe do Serviço de Apoio Geral e Secretaria
	Adjunto do Serviço de Apoio Geral e Secretaria	Subalerno	Permanente do Exército	2007-08	-	-	
	Chefe Serviço de Informática	MAJ	Permanente do Exército	2007-08	-	-	
	Chefe Secção Sistemas e Desenvolvimento Aplicacional	CAP	Permanente da F. Aérea	2007-08	-	-	

Figura n.º 28 – Descritivo dos cargos a prover por Oficiais dos ramos das FFAA no IESM.
Fonte: IESM (2015).



Apêndice A – Revisão da literatura

Na pesquisa inicial de documentação, considerou-se pertinente a análise de alguns documentos enquadrantes. Estes documentos, do ponto de vista do enquadramento legal e conceptual, são fundamentais para a circunscrição do tema estudado.

Os documentos analisados foram os seguintes:

✓ Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) de 2013

Este documento apresenta as orientações fundamentais da política de DN, onde está materializada a reforma da DN e das FFAA. Define as medidas de racionalização da despesa militar, nomeadamente através de uma melhor articulação entre os ramos das FFAA e uma maior eficiência na utilização de recursos. Medidas que também influenciam diretamente os cargos existentes na estrutura orgânica do EMGFA no território nacional, no estrangeiro e na forma como é feita a distribuição dos mesmos pelos ramos das FFAA (Resolução de Conselho de Ministros, 2013).

✓ Diretiva Ministerial Reforma “Defesa 2020” de 2013

A presente diretiva, decorrente do CEDN tem como finalidade identificar tarefas, definir responsabilidades pela execução, estabelecer prazos e mecanismos de articulação a observar no processo de implementação da reforma estrutural na DN e nas FFAA. Esta diretiva vem fornecer as indicações necessárias à operacionalização do CEDN, nomeadamente o ajuste do rácio de despesa e no redimensionamento efetivo de pessoal das FFAA. Estes fatores de planeamento são fundamentais para a elaboração deste trabalho, pois define o efetivo das FFAA e a despesa associada ao pessoal (Resolução de Conselho de Ministros, 2014A).

✓ LOEMGFA 2014

Com a aprovação da nova LOEMGFA em dezembro de 2014 e com a respetiva entrada em vigor no dia um de janeiro de 2015, é feita uma nova reestruturação das FFAA, que obriga à revisão de toda a estrutura orgânica do EMGFA e das suas Direções, Divisões e Comandos. Passa também a estar sob a sua dependência direta a Direção de Saúde Militar. Para além destas estruturas, sob sua dependência direta e reguladas por legislação própria estão o IUM e as missões militares no estrangeiro. Decorrente destas alterações, surge a necessidade de se rever os QO das diferentes estruturas do EMGFA, que, neste momento ainda se encontram em processo de elaboração (Resolução de Conselho de Ministros, 2014C).

✓ Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar de 2014

Decorrente do CEDN e da diretiva Reforma “Defesa 2020” surge a presente diretiva ministerial que “...estabelece o ciclo de planeamento de Defesa Militar, baseado em capacidades militares, articulado com o ciclo de planeamento da OTAN e com o processo de desenvolvimento de capacidades da UE, que permite a definição e a edificação de um Sistema de Forças.”. Os CI que Portugal deve ocupar dentro destas duas estruturas estão intimamente ligados à presente investigação, pelo que, a análise deste documento, permite conhecer a política de cooperação que Portugal vai adotar relativamente a estas OI (Despacho do Ministro da Defesa Nacional, 2014A).

✓ Despacho do Ministro da Defesa Nacional – Cargos Internacionais – Planeamento e Preparação de Candidaturas

Este despacho ministerial define a forma como é feito planeamento e a preparação das candidaturas dos militares que irão prover os cargos nas OI em que Portugal está integrado e coopera. Fica evidente a importância que a ocupação destes cargos tem para Portugal e para a sua própria segurança. São referidas as regras de organização e os procedimentos a adotar para os processos de candidatura dos militares a esses cargos (Ministro da Defesa Nacional, 2013).

✓ Regime Jurídico dos Militares em Cargos ou Funções em Organização Organismos ou Instituições Internacionais do EMGFA;

Este documento de trabalho do EMGFA, esclarece qual o quadro legal que enquadra os militares quando estão a exercer funções em CI. Este enquadramento permite o conhecimento dos documentos legais que, regulam o processo de nomeação, definem o estatuto do militar, definem a entidade responsável pelo militar, regula os direitos do militar e define a tipologia de missão.



✓ Real Decreto 456/2011, de 01 de abril – Reglamento de Destinos del Personal Militar Profesional –

O presente regulamento, tem como objetivo definir as normas gerais de provisão dos diferentes cargos militares e regular o regime da designação das comissões de serviço dos militares profissionais das FFAA de Espanha. São definidos os principais conceitos associados às colocações dos militares profissionais na estrutura do Ministério da Defesa (Ministerio de Defensa, 2011).

✓ Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano

Este manual explica o modo como as organizações podem melhorar a gestão das pessoas e desenvolver o capital humano. Permite dar uma visão de como se poderá realizar um processo de distribuição de pessoas dentro do seu ambiente laboral e quais devem ser as regras a adotar para que melhores resultados se possam conseguir. Fornece, dentro da temática em análise, uma perspetiva técnica de distribuição de capital humano dentro de uma instituição. Esclarece também alguns conceitos e alerta para as preocupações que devem ser tidas em conta, nestes processos de provimento de cargos (Cunha, et al., 2010).

✓ Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos

Neste manual foi possível perceber que as pessoas nas organizações deixam de ser consideradas um problema para serem parte integrante da solução dos problemas que surgem, deixam de ser mais um desafio e tornam-se uma vantagem competitiva das organizações que sabem lidar com elas. As pessoas deixam de ser vistas como um recurso organizacional importante para se tornarem parceiros de negócio que contribuem com dinâmica, vigor e inteligência. Este livro apresenta uma visão mais humana e estratégica da GRH nas organizações e da forma como podem interagir para alcançar a melhores resultados a médio e longo prazo (Chiavenato, 2006).

✓ Fundamentos da Gestão de Pessoas

O desafio da GRH é abordada neste manual, do ponto de vista teórico, com a preocupação essencialmente epistemológica, em que a partir das teorias existentes e de estudos de caso pretende contribuir para uma renovação das boas práticas da GRH em Portugal. Assim, contribui para a resolução da problemática criada pela burocratização das práticas, apresentando formas para as converter em práticas estratégicas e políticas, permitindo assim, tornar as organizações mais eficazes. O autor defende que a teoria e a prática da GRH deve alicerçar-se fundamentalmente num discurso coerente, que permita a flexibilidade necessária às organizações para integrar as pessoas na definição das estratégias e políticas a seguir (Lopes, 2012).

Foram efetuadas entrevistas no EMGFA, que de forma cuidada descreveram como se processa a distribuição dos militares dos diferentes ramos na estrutura orgânica do EMGFA, nos CI e na Saúde Militar. Foram também conduzidas entrevistas no IESM, que forneceram os dados necessários à explicação de como se procede a distribuição dos cargos pelos diferentes ramos das FFAA. No Estado-Maior do Exército (EME) foi conduzida uma entrevista com o intuito de perceber como, ao nível dos ramos, é entendido processo de distribuição dos cargos.

Foram realizadas entrevistas relativas à estrutura do EMGFA, na DIREC e na Repartição de Doutrina Militar Conjunta, Organização e Métodos da DIPLAEM.

Na DIREC foi explicado como é que se processava a nomeação dos militares para os diferentes CI, da responsabilidade do EMGFA, quer em território nacional, quer no estrangeiro. Foi também disponibilizada informação relativa aos CI que existem e em que OI. Foram identificados os critérios utilizados no provimento dos CI e a forma como se distribuem pelos ramos. Foi também explicado o processo pelo qual os cargos são distribuídos a Portugal.

Na DIPLAEM foi explicada a forma como se processa a distribuição dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA, com exceção do IESM e da Saúde Militar. No processo de distribuição dos cargos, para além da representatividade dos ramos e da proporcionalidade da sua distribuição, é prioridade ter sempre presente o conceito da continuidade, que permite que um cargo quando provido por algum militar garanta a permanência necessária a um melhor desempenho.



Apêndice B – Enquadramento conceptual

A base conceptual deste trabalho abrange a doutrina nacional e específica das FFAA relativa às normas de colocação dos seus militares.

Uma vez que na vertente do preenchimento das vagas nos cargos em estruturas conjuntas da GRH das FFAA, a base conceptual acima referida é muito escassa, para este trabalho procuraremos construir uma base conceptual tendo como referência os conceitos associados às normas de colocação dos RH ao nível das FFAA e em países de referência como é o caso de Espanha, dando mais preponderância à doutrina militar ou de Defesa.

Ao iniciar-se esta investigação a primeira diligência foi a de clarificar o conceito “conjunto”. Para efeitos do presente estudo, considera-se a seguinte definição, utilizada na OTAN: “Conjunto – Adjetivo utilizado para descrever atividades, operações e organizações em que participam elementos de pelo menos dois ramos das Forças Armadas”¹ (NATO, 2014, pp. 2-J-1). Assim fica claro que, em termos doutrinários o conceito “conjunto” transcende o universo das operações militares e admite a possibilidade de ser empregue nas organizações e nas restantes atividades militares. Em termos organizacionais LOBOFA de 2014, contempla órgãos com designações que incorporam o termo “conjunto”, como por exemplo o Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM), como já sucedia nos países aliados ou na OTAN.

É também importante esclarecer o que se entende por Cargo. Segundo o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) “Consideram-se cargos militares os lugares fixados na estrutura orgânica das FFAA, a que correspondem as funções legalmente definidas. São ainda considerados Cargos Militares os lugares existentes em qualquer departamento do Estado ou em organismos internacionais a que correspondem funções de natureza militar. O desempenho de cargos militares inicia-se com a tomada de posse, suspende-se com o afastamento temporário do titular e cessa com a sua exoneração.” (Governo de Portugal, 1999, p. artº 33º)

No âmbito da presente investigação, tornou-se importante caracterizar o conceito de representatividade. Considerando o conceito de representatividade um conceito multidisciplinar e pluridimensional, para efeitos desta investigação consideramos que se caracteriza pela forma como os cargos são distribuídos pelos ramos, de forma justa, tendo em conta a tipologia do cargo e a quantidade de cargos distribuídos a esse ramo. Dentro de uma determinada estrutura os cargos de chefia, comando ou direção devem ser providos por representantes dos diferentes ramos, para evitar que a dado momento, possa existir a possibilidade da inexistência de representantes dos três ramos.

O princípio da proporcionalidade é um princípio constitucional que de acordo com o nº 2 do artigo 5º do Código do Procedimento Administrativo implica que a Administração, no uso dos seus poderes discricionários, deve prosseguir o interesse público em termos de justa medida, isto é escolhendo soluções de que decorram menos sacrifícios ou perturbações para a posição jurídica dos seus administrados. As decisões devem ser adequadas à prossecução do interesse público, necessárias ou exigíveis à satisfação daquele interesse (Teodoro, 2008).

Nesta investigação consideramos a proporcionalidade como um conceito diretamente relacionado com a distribuição dos cargos pelos ramos. Tendo em consideração os efetivos existentes em cada ramo, são determinados proporcionalmente, os quantitativos que cada ramo deverá prover, para os cargos existentes na estrutura do EMGFA. Assim cumprindo este princípio da proporcionalidade os ramos estarão representados de forma proporcional ao seu efetivo.

Considera-se importante esta clarificação para que se possam estabelecer bases comuns de entendimento relativamente ao modelo de análise que vai ser adotado.

Das entrevistas efetuadas, foi revelado por todos os entrevistados uma preocupação permanente em que a distribuição dos cargos pelos três ramos se realizasse atendendo aos critérios superiormente definidos, nos quais a proporcionalidade de cada ramo no seio do efetivo global das FFAA seja respeitada e exista representatividade dos três ramos em todas as estruturas superiores. Decorrente dessa preocupação, surge a

¹ **Joint** – Adjective used to describe activities, operations and organizations in which elements of at least two services participate.



equidade entre ramos, inerente à forma como este processo é conduzido. A constante presença do sentido de justiça evidenciou ser a forma que se encontrou para que o processo seja comumente aceite institucionalmente pelos três ramos. Situação que até agora se tem verificado, apesar de, por vezes existirem acertos pontuais que permitam corrigir algum desequilíbrio identificado.

A par desta preocupação, foi também revelado que, para se conseguir manter os níveis de eficiência na estrutura orgânica do EMGFA, a forma como são efetuadas as alterações dos elementos titulares dos cargos deve acautelar a continuidade desse cargo no interior do ramo, mitigando desta forma o perigo de existirem situações em que estas modificações possam reduzir o nível de conhecimento, experiência e proficiência desse departamento ou divisão.

Atualmente, todo o processo de distribuição dos cargos pelos três ramos das FFAA exige que sejam realizadas diversas reuniões de coordenação entre os representantes dos ramos e representantes do EMGFA, para que sejam definidos os cargos que ficarão à responsabilidade de cada um dos ramos. Estes grupos de trabalho ao reunirem procuram encontrar respostas e métodos de distribuição dos cargos pelos ramos, que sejam aceites por todos e responda às necessidades evidenciadas pelo EMGFA.

Consideramos ainda o conceito de continuidade associado à permanência no cargo. No decorrer das distribuições dos cargos pelos diferentes ramos deve ser considerado a permanência do titular do cargo por um determinado período de tempo, que permita ao militar que, no desempenho da sua função, adquira a proficiência necessária a uma melhoria da eficácia e da eficiência nessa função.

Outro princípio que é abordado no decorrer desta investigação é o da simplicidade. Optámos pela caracterização que é feita nos princípios da guerra, que estão descritos na Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 3-00 Operações.

O princípio da guerra Simplicidade, segundo o PDE 3-00 Operações (Exército Português, 2012, pp. A-3), preconiza que:

“Os planos e ordens devem ser claros e simples para serem cabalmente compreendidos. A análise dos fatores de decisão determina o grau de simplicidade requerido, porque um plano simples executado a tempo é mais bem sucedido que um plano detalhado executado mais tarde. Este princípio é especialmente importante em operações multinacionais porque as diferenças na língua, doutrina e cultura são fatores que multiplicam a complexidade inerente às operações militares. Mesmo simples, um plano de operações é normalmente de execução complexa.”



Apêndice C – A gestão de recursos humanos em Portugal

As pessoas são consideradas um fator chave para o sucesso de uma organização, no caso particular das FFAA e devido à sua natureza, esta afirmação tem ainda maior pertinência. Múltiplos trabalhos de investigação têm demonstrado empiricamente o impacto que a gestão de pessoas tem no desempenho organizacional. A gestão das pessoas não deve, nem pode por definição, permanecer exclusivamente nas mãos dos especialistas, sendo fundamental o envolvimento dos demais gestores e chefias. Só através dessa participação poderá ser possível motivar os seus colaboradores na implementação de estratégias organizacionais, desenvolvendo-lhes atitudes, expectativas e comportamentos que são fundamentais para a melhoria da organização ao longo do tempo.

A GRH refere-se assim às políticas, práticas e sistemas que influenciam as atitudes, os comportamentos e o desempenho dos membros de uma organização para que aumentem a sua competitividade e a sua própria capacidade de aprendizagem (Cunha, et al., 2010, pp. 58-59).

As políticas de GRH devem assentar fundamentalmente em cinco características: *estabilidade*, que permita evitar grandes alterações estando subjacente algum grau de permanência; *consistência*, resultante da coerência na sua aplicação, independente dos níveis ou áreas afetadas; *flexibilidade*, para permitir correções, ajustamentos ou exceções sempre que necessário e se justifique; *generalidade*, através da qual se torne possível uma aplicação global e compreensiva para toda a organização; *clareza e simplicidade*, de definição e de entendimento que permitam uma aplicação prática e transversal (Chiavenato, 2006, p. 228).

Os principais objetivos da GRH passam pela criação, manutenção e desenvolvimento de um conjunto de pessoas com competências, motivações e satisfações que permitam o cabal cumprimento dos objetivos da organização da qual são parte constituinte, e simultaneamente, possibilite a satisfação pessoal obtida no alcançar dos objetivos individuais. Finalmente, a GRH deve permitir a uma organização a oportunidade de alcançar a máxima eficácia e eficiência através das pessoas que a compõem (Chiavenato, 2004, p. 138).

O processo de GRH inclui: a determinação das necessidades de RH (planeamento de RH); a atração de potenciais novos membros (recrutamento); a sua escolha e contratação (seleção); a formação relativamente aos procedimentos de trabalho e ao desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão de carreiras); avaliação da sua atuação (avaliação de desempenho); retribuição e motivação (compensação); criação de um ambiente de trabalho positivo (clima cooperativo, relações laborais construtivas, saúde ocupacional, estética e higiene no trabalho) (Cunha, et al., 2010, p. 59).

A diversa literatura que existe define a GRH e os conceitos associados de diversas formas dependendo do autor e do contexto. Dos diversos autores analisados, nacionais e internacionais optámos por adotar, para o decurso deste trabalho a definição utilizada por Clegg (2011) (Clegg, et al., 2011, p. 169):

“Um conjunto de práticas e processos que incluem, de forma não exclusiva, as seguintes: atração e seleção de empregados de forma alinhada com a direção e a intenção estratégica da organização; gestão e facilitação do avanço e desenvolvimento de carreira dos empregados; estar a par além das regras e legislação de relações industriais e outras áreas de política laboral como a saúde e segurança ocupacionais, equidade, diversidade e não-discriminação; assegurar procedimentos uniformes e informação sobre diversas dimensões do emprego e das políticas de recursos humanos disponíveis para os empregados que as queiram consultar.”

Na GRH as práticas e políticas adotadas devem estruturar-se de forma a atraírem, desenvolverem e reterem o capital humano considerado fundamental, para alcançar os objetivos definidos pela organização. Desta forma, uma GRH eficaz tem de ser estratégica, uma vez que contribui para a estratégia da organização, participa na sua implementação e reforça-a. As práticas desenvolvidas pela GRH constituem-se em si próprias como uma vantagem competitiva, uma vez que permitem criar e desenvolver pessoas e equipas cujas competências e características são de difícil alcance para a concorrência. Para que esta situação se verifique, a estratégia organizacional e a estratégia de RH devem estar articuladas e as práticas desenvolvidas na gestão de pessoas necessitam estar consistentes entre si (Cunha, et al., 2010, p. 60).



Apesar de em Portugal a maioria das empresas ainda não ter presente no conselho de administração o gestor mais sénior dos RH nota-se, uma evolução e uma crescente preocupação em atribuir a esta área da gestão uma maior relevância estratégica. Neste momento, as empresas de média e grande dimensão já definem estratégias de GRH, inserindo-as, por sua vez, nas estratégias empresariais, desde o início ou, na pior das hipóteses, a título consultivo.

Apesar das dificuldades na cessação dos contratos laborais estarem a diminuir com a introdução das sucessivas revisões à legislação do trabalho em Portugal, os elevados custos associados à GRH contribui, em larga medida, para que o seu papel seja cada vez mais ativo na definição das estratégias empresariais.

Em Portugal, ao contrário do que acontece nos países anglo-saxónicos, as divisões de RH desempenham um papel central, não delegando nos gestores de linha a responsabilidade de gerirem os seus próprios colaboradores. Assim, em vez de desempenharem um papel de coordenação e de definição de políticas de RH, mantêm a sua intervenção direta junto das pessoas da empresa (Cunha, et al., 2010, p. 85).

É comum verificar-se em Portugal o recurso a conhecimentos pessoais para o recrutamento de RH, sendo a entrevista pessoal a principal técnica de seleção utilizada. Valoriza-se mais o empenhamento relativamente às chefias do que relativamente à organização, situação que está associada ao sentimento paternalista, que pode suscitar efeitos perversos, associados com favoritismo, nepotismo e que em última análise pode conduzir à recompensa das fidelidades pessoais em vez do mérito.

Em Portugal são pouco utilizadas as possibilidades de flexibilidade contratual, como é o caso do contrato a tempo parcial, sendo as empresas portuguesas mais favoráveis à utilização dos contratos a prazo. As empresas começam por contratar a termo, para que possam avaliar a qualidade real do seu trabalhador e assim decidir com maior segurança se será ou não integrado no quadro de empresa. No entanto, as recentes alterações legislativas podem vir a alterar este cenário (Cunha, et al., 2010, p. 87).

Por outro lado, o modelo português também se aproxima do modelo anglo-saxónico em algumas atividades, das quais se salienta o uso generalizado do sistema de incentivos monetários associado ao desempenho individual e organizacional. A própria forma como a comunicação é feita com os funcionários se tem tornado mais frequente, individualizada e direta, com menor intervenção por parte dos sindicatos.

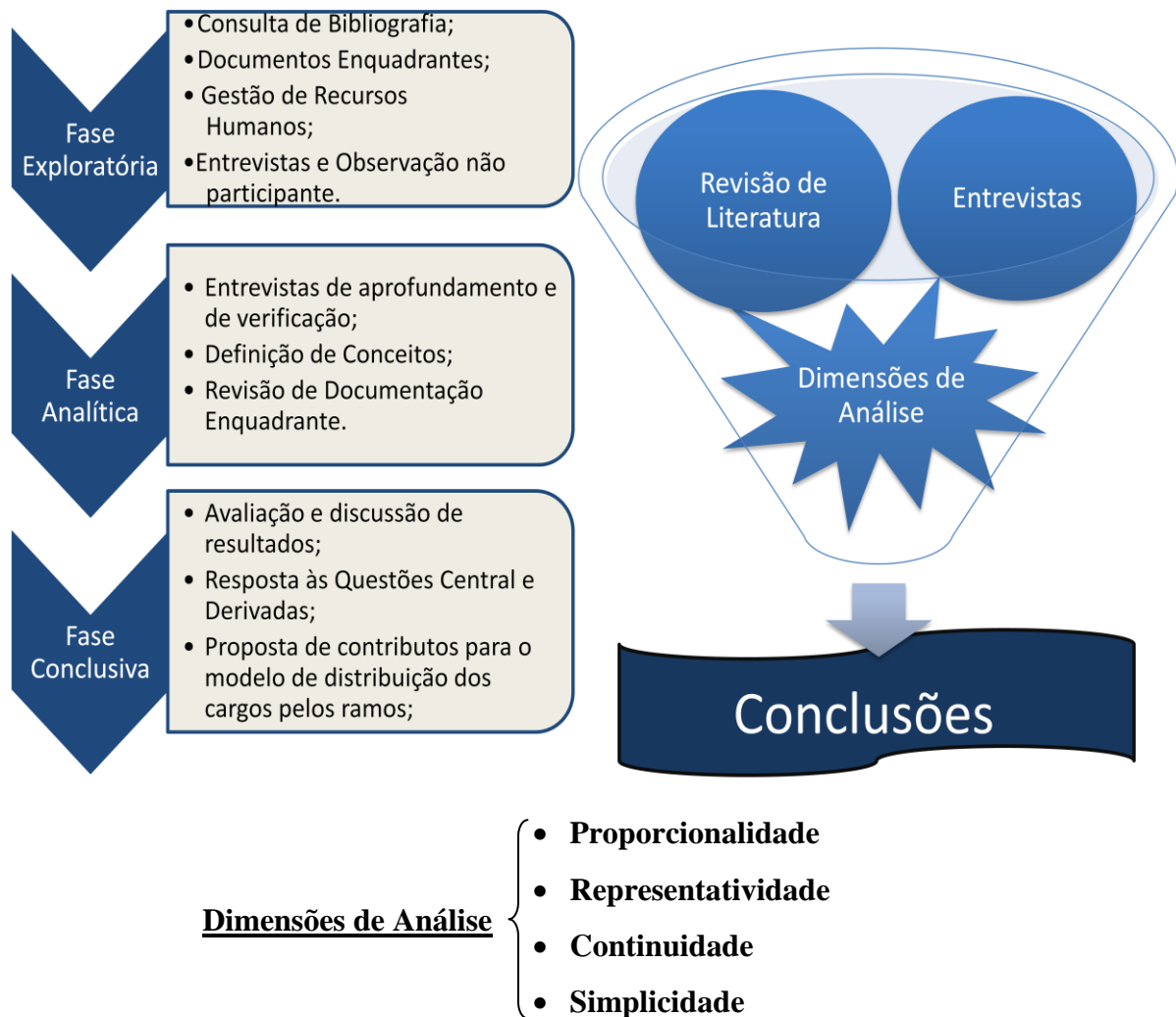
Verifica-se em Portugal um crescente investimento por parte das empresas e organizações, ao nível da formação e do desenvolvimento de competências, com a respetiva preocupação na avaliação do impacto desse investimento. A introdução dos processos de avaliação de desempenho para além de estar presente nas empresas e organizações, também se verifica a sua introdução nos organismos públicos do estado. Acabando assim, a avaliação de desempenho, por ganhar nova credibilidade, passando a refletir-se na evolução das carreiras ou até na remuneração dos funcionários (Cunha, et al., 2010, p. 89).

A GRH em Portugal tem evoluído verdadeiramente desde o início do século XXI, apesar de estar com alguns anos de atraso, tem acompanhado a evolução de outros países, nomeadamente os de tradição anglo-saxónica. Portugal deixou de ter uma atitude reativa e passou a assumir gradualmente um papel mais proactivo de resposta às condições envolventes. A GRH tem maior envolvimento estratégico nas organizações, tendo os próprios comportamentos dos indivíduos acompanhado esta mudança, na qual são mais valorizados os empregados mais ativos em detrimento dos mais obedientes e passivos.

No entanto, ainda existe muito por melhorar, a maioria das empresas não tem um gestor exclusivo para os RH, normalmente acumula esta função com outras funções e a própria influência da GRH na estratégia empresarial continua a ser limitada. Também os colaboradores mantêm, em muitas organizações, um sentimento de conformismo e passividade associados a características pessoais ou ao contexto envolvente (liderança, cultura organizacional, cultura nacional) (Cunha, et al., 2010, p. 90).



Apêndice D – Modelo de análise





Apêndice E – Quadro de relação entre os objetivos, questões do estudo e a estrutura do trabalho

OBJETIVOS	QUESTÃO	CAPÍTULO
Geral: Determinar contributos para a elaboração de um modelo que regule a distribuição dos oficiais no provimento dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA.	Central: Quais os contributos para a elaboração de uma metodologia para o provimento de cargos da estrutura orgânica do EMGFA?	
Específico: Identificar quais são os cargos existentes na estrutura orgânica do EMGFA.	QD1: Quais são os cargos existentes na estrutura orgânica do EMGFA?	1. Caracterização e análise do processo de provimento dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA.
Específico: Caracterizar o processo de provimento dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA à luz da simplicidade, da proporcionalidade, da representatividade e da continuidade.	QD2: Como é que se processa a distribuição dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA em Portugal à luz da simplicidade, da proporcionalidade, da representatividade e da continuidade?	1. Caracterização e análise do processo de provimento dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA.
Específico: Caracterizar o processo de provimento dos cargos na estrutura orgânica superior das FFAA de Espanha, tendo como dimensões de análise a simplicidade, a proporcionalidade, a representatividade e a continuidade.	QD3: Como é que se processa a distribuição dos cargos na estrutura orgânica superior das FFAA de Espanha?	2. A distribuição dos militares no provimento dos cargos conjuntos na estrutura conjunta de Defesa em Espanha.
Específico: Analisar possíveis fragilidades, virtudes e potencialidades do processo utilizado na distribuição dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA, face aos critérios da simplicidade, da proporcionalidade, da representatividade e da continuidade.	QD4: Quais são as fragilidades, virtudes e potencialidades do processo utilizado na distribuição dos militares pelos cargos da estrutura orgânica do EMGFA português, face aos critérios da simplicidade, proporcionalidade, representatividade e continuidade?	3. Análise de dados e propostas de contributos para a elaboração de um modelo de distribuição dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA.



Apêndice F – Guião de entrevista

Guião de Entrevista

- Semiestruturada -

No âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2014-2015, a decorrer no Instituto de Estudos Superiores Militares, encontro-me a desenvolver um trabalho de investigação individual subordinado ao tema “**A distribuição dos militares por ramo na ocupação de cargos/funções conjuntas**”.

Esta investigação tem como objetivo geral determinar contributos para a definição de um modelo que regule a distribuição dos oficiais no provimento dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA, atendendo às necessidades institucionais, de forma simplificada, equilibrada, justa e representativa dos três ramos das FFAA, potencializando a eficiência e a estabilidade.

Devido à reestruturação de que as FFAA estão a ser alvo, é importante obter informações credíveis e atuais de peritos que estejam diretamente envolvidos neste processo. A sua experiência pessoal constitui-se como uma mais-valia para o desenvolvimento desta investigação. Solicito assim, a sua colaboração para responder às perguntas definidas, apelando à sua capacidade de síntese.

Atendendo à inexistência de literatura específica sobre esta temática, a sua colaboração assume uma particular relevância para a presente investigação, pelo que agradeço desde já a sua disponibilidade e contributo.

Identificação do Entrevistado

Nome:

Função:

Unidade:

Data:

Anonimato: S/N



Questões

1. Na estrutura orgânica do EMGFA como se dividem as estruturas para efeitos da distribuição dos cargos pelos três ramos das FFAA?
2. Da estrutura orgânica do EMGFA e mais precisamente na estrutura que representa, quais são os cargos que são providos pelos oficiais dos três ramos das FFAA?
3. Quais são os critérios orientadores do processo de distribuição dos cargos, existentes nas estruturas do EMGFA, pelos três ramos das FFAA?
4. Tendo em conta esses critérios, como se processa a distribuição dos cargos da estrutura conjunta do EMGFA pelos três ramos das FFAA?
5. Que fragilidades, virtudes ou potencialidades do processo de distribuição dos cargos existentes na estrutura orgânica do EMGFA, face aos critérios definidos?

Muito obrigado pela sua preciosa colaboração,

Duarte Jorge Heitor Caldeira

Maj Cav



Apêndice G – Relação de entrevistas realizadas e previstas não realizadas

Relação de Entrevistas Previstas não Realizadas

Função	Unidade
Oficial representante da Marinha nos grupos de trabalho para a distribuição dos militares dos ramos pelos cargos da estrutura orgânica do EMGFA.	EMA
Oficial representante da Força Aérea nos grupos de trabalho para a distribuição dos militares dos ramos pelos cargos da estrutura orgânica do EMGFA	EMFA

Relação de Entrevistas Realizadas

Entrevistados	Função	Responsabilidade	Unidade
Cor Cav Paulo Geada ²	Chefe da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos.	Coordenador do Processo de reestruturação de pessoal do EMGFA.	EMGFA
Cor Cav António Varregoso	Chefe da Repartição de Doutrina Organização e Métodos da Divisão de Planeamento Estratégico Militar.	Coordenador do Processo de reestruturação de pessoal da Estrutura Principal do EMGFA.	EMGFA
TCor Inf Luís Calmeiro	Adjunto da Repartição de Saúde Militar da Direção de Recursos.	Coordenador do Processo de reestruturação de pessoal da DIRSAM.	EMGFA
TCor Inf José Pereira	Chefe da Repartição de Recursos do Estado-Maior Coordenador.	Responsável pela gestão de pessoal no EME.	EME
Cfr Pedro Vigário	Chefe da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos.	Coordenador do Processo de gestão de pessoal nos Cargos Internacionais.	EMGFA
Maj SGE Sousa Rega	Chefe dos Serviços de Apoio Administrativo e Financeiro.	Responsável pela gestão de pessoal no IESM.	IESM
TCor ESP Emilio Álvarez	Adjunto da Repartição das Relações Militares Internacionais da Divisão de Planeamento Estratégico Militar.	Oficial de Ligação de Espanha no EMGFA.	EMGFA
Maj ESP Miguel Vázquez	Aluno do Curso de Estado-Maior Conjunto 2014/15.	Desempenhou recentemente funções no Comando de Operações Conjunto das FFAA de Espanha.	IESM

² O Cor Cav Paulo Geada durante a entrevista e restantes contactos esteve sempre acompanhado pelo seu Adjunto TCor FA Carvalho.



Apêndice H – Síntese das entrevistas

QUESTÃO Nº 1	
Entrevistado 1	Foi decidido em CCEM, após várias propostas dos ramos que para efeitos da distribuição dos cargos pelos três ramos se deveria respeitar a divisão em quatro estruturas principais: Estrutura principal do EMGFA, CI, IESM e DIRSAM, devendo os QO ser providos por esta ordem.
Entrevistado 2	A estrutura do EMGFA, para efeitos da distribuição dos cargos pelos ramos das FFAA, depois de várias modalidades de ação propostas, foi aprovada pelo CCEM a divisão em quatro estruturas: Estrutura principal do EMGFA, CI, IESM, DIRSAM, por esta ordem de prioridade. Estas quatro estruturas devem ser providas por esta ordem devendo a Saúde Militar servir para acomodar os efetivos restantes. Os Cargos Internacionais, o IESM e a Saúde Militar regem-se por legislação própria, pelo que para o provimento dos seus cargos é definida por esses documentos legais.
Entrevistado 3	Para efeitos de distribuição dos militares dos três ramos pelos cargos da estrutura orgânica do EMGFA organizaram-se quatro núcleos: Estrutura principal do EMGFA; CI; IESM e DIRSAM. A organização da DIRSAM é a que está prevista nos QO que disponibilizo, nos quais já existe consenso no provimento dos cargos para oficiais, estando esse estudo praticamente concluído.
Entrevistado 4	Foi definido em CCEM que para efeitos de distribuição dos cargos pelos ramos devem estar organizadas em quatro estruturas: Estrutura principal do EMGFA, CI, IESM e DIRSAM. Após terem existido outras modalidades, esta foi a que ficou definida.
Entrevistado 5	O CCEM de outubro de 2014, definiu que os cargos da estrutura orgânica do EMGFA se dividem em cargos na estrutura principal do EMGFA, CI, IESM e DIRSAM.
Entrevistado 6	O IESM constitui-se numa das quatro estruturas em que foi dividida a estrutura orgânica do EMGFA. Para além do IESM existem os CI, o EMGFA e a DIRSAM. Esta divisão apenas serve para efeitos de gestão de pessoal e para a distribuição dos cargos pelos três ramos das FFAA.
Entrevistado 7	A estrutura conjunta do Estado-Maior da Defesa está definida de acordo com o Real Decreto 872/2014 que define a organização básica das FFAA e toda a sua estrutura. Os cargos são distribuídos pela estrutura base das FFAA espanholas tendo em conta os QO superiormente aprovados.
Entrevistado 8	A estrutura orgânica do Estado-Maior da Defesa está definida no Real Decreto que define a estrutura base das FFAA de Espanha.

QUESTÃO Nº 2	
Entrevistado 1	Neste momento ainda não foram definidos os quantitativos finais dos cargos a ser providos pelos oficiais dos três ramos. Como ainda se encontram a decorrer as reuniões preparatórias dos QO, nos grupos de trabalho que são constituídos por representantes de cada um dos ramos, esses quantitativos ainda não foram aprovados. Após alguma negociação entre os ramos e o EMGFA têm sido atingidos bons níveis de entendimento. Neste momento apenas se encontra por legislar o IUM, mantendo assim o IESM o QO que tem aprovado. Para o ano de 2015 os CI mantêm também os efetivos previstos e que neste momento se encontram a desempenhar funções, serão revistos no final do ano 2015. A DIRSAM está praticamente concluída faltando alguns acertos de pormenor que se prendem com questões técnicas. No entanto, para já ainda é prematuro estar a falar numa definição aprovada dos quantitativos de cargos, o que existe são documentos de trabalho, alguns já em estado muito avançado.
Entrevistado 2	Com a reorganização que se está a viver neste momento nas estruturas do EMGFA, está a ser elaborado um novo QO, que respeite as alterações previstas pela LOEMGFA de dezembro de 2014. Decorrente de várias reuniões com os representantes dos ramos, chegou-se a um consenso para a elaboração de um novo QO, com os respetivos cargos a prover por rotatividade ou em permanência por cada um dos ramos. Prevê-se que os



	cargos para oficiais a prover pelos três ramos totaliza os 271 oficiais, divididos de acordo com a proposta de QO que reúne consenso entre os ramos. Deste QO provisório existem ainda alguns pormenores que necessitam ser definidos entre os ramos.
Entrevistado 3	A prioridade na gestão de pessoal da DIRSAM é reduzir ao máximo os cargos de cariz rotativo, uma vez que existem na área da saúde muitas especialidades, o que faz com que o provimento dos cargos rotativos se torne mais complicado. Nos atuais QO que estão a aguardar aprovação já está definido quais são os cargos de cariz rotativo e quais os permanentes para cada um dos ramos. Os cargos rotativos que existem são essencialmente ao nível de Chefias e Direções ao nível de Gerais e Coronéis.
Entrevistado 4	O Exército tem conhecimento dos efetivos que deve prever para o provimento dos cargos em toda a estrutura do EMGFA. Apesar dos QO ainda não estarem aprovados, foram discutidos entre todos os ramos, existindo ainda em algumas estruturas pequenos acertos em alguns postos que faltam concluir. Os efetivos que o Exército deve preparar para prover os cargos da sua responsabilidade na estrutura orgânica do EMGFA são os que estão definidos pelo Decreto-Lei n.º 31/2015, que vem colocar um fim a eventuais dúvidas que os ramos pudessem apresentar.
Entrevistado 5	Os CI estão divididos em território nacional e no estrangeiro. As organizações internacionais com as quais Portugal tem responsabilidades no provimento de cargos são: Missões Militares junto das representações diplomáticas (Adidos); Euroforças; OTAN; Missões Militares Portuguesas com a OTAN; Estado-Maior da UE; Agências OTAN e UE; Representações de outros Ministérios; Ministério da Defesa de Espanha. Em território nacional apenas existem cargos ao nível da OTAN.
Entrevistado 6	Os cargos providos pelos três ramos das FFAA são os que estão previstos em QO criado em 2010 pelo Decreto-Lei n.º 28/2010. Alguns destes cargos são permanentes de cada um dos ramos e outros são de cariz rotativo em que qualquer um dos ramos os pode ocupar.
Entrevistado 7	Os QO, de cada uma das estruturas pertencentes ao Estado-Maior da Defesa, definem de forma explícita quais os cargos existentes e quais os que são providos permanentemente por um ramo ou que podem ser providos por mais do que um ramo. Cada cargo tem o seu descritivo de cargo definido e nele está explícito qual o ramo das FFAA responsável pelo seu provimento.
Entrevistado 8	Os QO definidos para cada uma das estruturas do Estado-Maior da Defesa possuem um descritivo de cargo, no qual estão definidas todas as características necessárias ao provimento desse cargo, incluindo qual o ramo responsável pelo seu provimento.

QUESTÃO Nº 3

Entrevistado 1	Ficou definido pelo CCEM que se deveria respeitar a proporcionalidade dos ramos no seio das FFAA, respeitando as percentagens definidas pelo CCEM do início de outubro de 2014. Foi também definido nesse CCEM que devem existir em cada uma das estruturas do EMGFA representatividade de cada um dos ramos, não devendo existir estruturas sem a presença de elementos de todos ramos. Em termos de execução da reorganização da estrutura das FFAA definida pela LOEMGFA, deve ser acautelado o princípio da continuidade com o objetivo de manter os níveis de operacionalidade, devendo, numa primeira fase, existir a sensibilidade de se alterarem ao mínimo as mudanças de cargos que existiam na estrutura antiga, devendo atingir-se, sempre que possível, as percentagens definidas através da distribuição dos cargos recentemente criados. Esta situação será corrigida nos próximos anos até as percentagens se conseguirem atingir na totalidade, nunca colocando em causa o critério da representatividade e da proporcionalidade.
Entrevistado 2	Para a distribuição dos cargos pelos três ramos das FFAA, por decisão do CCEM, devem ser respeitadas as percentagens que cada ramo representa no total dos efetivos das FFAA. Estas percentagens devem ser respeitadas na contabilização final dos efetivos do ramo, que estão na estrutura conjunta das FFAA. Devem no entanto, sempre que possível, não sendo obrigatório, serem respeitadas as percentagens definidas para cada um dos postos. Assim foi definido que se deve respeitar a



	Proporcionalidade relacionada com as percentagens definidas. Deve respeitar a Representatividade, em que cada comando, divisão ou repartição devem contar com elementos de cada um, dos ramos das FFAA. Estes dois critérios foram definidos pelo CCEM. Para além destes, neste processo existe também a preocupação de garantir a Continuidade dos efetivos nos diferentes cargos, para que se garantam os níveis de eficiência e não existam alterações com frequência. Outro critério é o da Simplicidade, todo o processo deve ser simples o suficiente que permita alguma flexibilidade e capacidade de resposta em tempo, para a resolução de situações inopinadas. Como o provimento dos cargos da estrutura do EMGFA é da responsabilidade dos ramos, este processo deve ser simples para que em tempo útil se solucionem eventuais problemas.
Entrevistado 3	Os critérios definidos para a distribuição dos cargos na DIRSAM são os definidos pelo CCEM que são a Representatividade e Proporcionalidade. A proporcionalidade está associada às percentagens globais definidas para cada um dos ramos e a representatividade que obriga a que existam sempre representantes dos três ramos em cada uma das chefias ou direções.
Entrevistado 4	Para a estrutura principal do EMGFA, para o IESM e para a DIRSAM deve ser respeitada a proporcionalidade definida pelas percentagens aprovadas pelo CCEM, no caso dos CI devem respeitar as proporções definidas pelo efetivos de oficiais e sargentos do QP existentes em cada um dos ramos. Ficou também definido que a representatividade é um critério que deve existir na distribuição dos cargos pelos ramos, em que cada ramo deverá estar representado em todas as estruturas da Estrutura orgânica do EMGFA. O critério da continuidade foi também definido para permitir manter sempre que possível os militares que já desempenham funções nesses cargos não se alterassem até se estabilizar o processo de reorganização, sendo mais tarde acertadas as percentagens, nos casos que seja necessário. A operacionalidade não pode ser posta em causa.
Entrevistado 5	O provimento dos CI rege-se por legislação própria, sendo as percentagens de referências as relativas aos efetivos de oficiais e sargentos do QP de cada um dos ramos. Esta é a única situação em que são respeitadas percentagens diferentes das que foram aprovadas para as restantes estruturas do EMGFA. O critério da proporcionalidade tem de ser respeitado e têm de ser respeitados os critérios especificados da descrição de cada um dos cargos.
Entrevistado 6	Para efeitos de distribuição dos cargos do IESM, depois da publicação do Decreto-Lei n.º 28/2010, foram realizadas diversas reuniões com representantes dos três ramos das FFAA e ficou definido que se deveriam respeitar percentagens de efetivos dos ramos das FFAA relativamente ao total. Em 2014 o CCEM definiu essas mesmas percentagens, que o IESM, de um modo global já vinha a respeitar. Com os representantes dos ramos definiram-se quais os cargos permanentes de cada ramo e quais os cargos de cariz rotativo. Foi também usado o critério da representatividade em que cada ramo deve estar representado nas diferentes estruturas do IESM. Não podem existir estruturas internas em que algum dos ramos não esteja representado.
Entrevistado 7	Os critérios de distribuição dos cargos do Estado-Maior da Defesa pelos militares das FFAA estão definidos no Real Decreto 456/2011. Os critérios são a Continuidade, a Simplicidade, a Proporcionalidade e a Representatividade.
Entrevistado 8	O Real Decreto 456/2011 é o documento legal que regula todo o processo de distribuição, dos cargos da estrutura conjunta das FFAA, pelos militares dos três ramos das FFAA. Nesse documento estão previstos quais os critérios definidos para a metodologia de distribuição dos cargos pelos ramos das FFAA.

QUESTÃO Nº 4

Entrevistado 1	Dentro da estrutura orgânica do EMGFA, depois de definidas as quatro estruturas referidas anteriormente para efeitos de gestão de pessoal, concluímos que os CI, o IESM e a DIRSAM se regem por legislação própria. Para a distribuição dos cargos dessas estruturas devem também ser respeitadas as percentagens definidas pelo CCEM. Para os CI, as percentagens a ser respeitadas são as definidas pelos efetivos de oficiais
-----------------------	--



	<p>e sargentos do QP, sendo esta a única situação em que as percentagens são diferentes. Para a estrutura principal do EMGFA as percentagens a respeitar são também as definidas em CCEM. Foi definido que as funções de comando ou direção dos postos de General e os de Coronel que estejam em cargos de apoio a oficial general, devem ser de cariz rotativo e os restantes cargos devem ser de carácter permanente para cada um dos ramos. Nos CI, devem ser respeitados as especificações de cada um dos cargos e no decorrer do ano 2015, não vão existir alterações de fundo, sendo no final do ano reavaliada a situação dos CI, podendo ser criados novos cargos e eliminados alguns dos anteriores.</p>
Entrevistado 2	<p>A distribuição dos cargos pelos três ramos das FFAA tem sempre por base reuniões entre os representantes do EMGFA e os representantes dos três ramos, para que qualquer decisão que seja tomada tenha por base a unanimidade, sempre que possível. Caso não seja possível e os ramos não alcancem o consenso, terá de ser o CCEM a decidir a questão. A proporcionalidade é respeitada tendo como referência as percentagens definidas pelo CCEM para os efetivos que cada ramo deve providenciar para o provimento dos cargos da estrutura principal do EMGFA. São avaliados os cargos que devem ser de cariz rotativo entre os três ramos ou apenas entre dois e os cargos que devem ser permanentes para cada ramo. Depois de totalizados estes valores as percentagens de cada ramo têm de ser respeitadas. Para se respeitar a representatividade dos ramos tem de existir em cada comando, direção e divisão elementos de todos os ramos, dentro de cada posto, quando possível. Os cargos de Oficiais Gerais e os cargos de apoio a Oficial General devem ser de cariz rotativo. Como regra geral, para os postos de Coronel, os cargos não devem ser rotativos, com exceção das situações referidas anteriormente. Depois de definidos os QO e com a responsabilidade do provimento dos cargos atribuída aos ramos pretende-se que o processo se desenvolva de forma flexível e com eficiência.</p>
Entrevistado 3	<p>Para a distribuição dos cargos pelos três ramos foram definidas as percentagens gerais definidas pelo CCEM. Estes QO foram elaborados tendo em permanência a presença de representantes de cada um dos ramos e foram definidos por unanimidade. Foram definidos os cargos permanentes de cada um dos ramos e os que são de cariz rotativo, tendo, no caso dos oficiais, os QO reunido consenso e estão praticamente prontos para serem aprovados. A rotatividade pode ocorrer dentro da mesma estrutura ou entre estruturas que se encontrem ao mesmo nível hierárquico. Para além dos critérios da proporcionalidade e da representatividade, definidos pelo CCEM, foi também utilizado o critério da continuidade e da simplicidade em que as pessoas que na estrutura de saúde já estavam a desempenhar funções se mantivessem, para que não fossem causadas alterações que pudessem colocar em causa a qualidade da prestação de cuidados de saúde. Depois com o decorrer do tempo estes desvios às percentagens definidas tenderá a ser corrigida. Existem cargos que devido às suas especificações técnicas próprias obriga a que tenha de ser rotativo para ser possível encontrar efetivos com esses requisitos. O provimento dos cargos deve processar-se de forma simples que permita resolver eventuais faltas no menor espaço de tempo possível, de forma a não comprometer a qualidade da prestação de cuidados de saúde.</p>
Entrevistado 4	<p>Foi definido para o ano de 2015 que os CI não serão reestruturados, pois já existem militares nessas funções, o orçamento já foi aprovado e já foram contemplados no plano de atividades do EMGFA. Os CI deveram ser revistos em 2016 e em 2017 já deverão estar definidos de forma a cumprir os critérios superiormente definidos. Ficou definido que os cargos de oficiais gerais deveriam ser rotativos, assim como os cargos de coronel de apoio direto a oficiais gerais. Os restantes postos devem ser de carácter permanente para os ramos. Em termos de prioridade de provimento dos cargos, primeiro devem ser providos os cargos de carácter permanente dos ramos e só depois e para fazer acertar as percentagens definidas serão distribuídos os cargos rotativos e assim se alcançar os critérios definidos. Para garantir a continuidade, os ramos não podem alterar os militares que estão a desempenhar funções nos cargos do EMGFA, ao mesmo tempo devendo ser efetuadas as alterações necessárias de forma a permitir as sobreposições e garantindo os níveis de operacionalidade. Tem de existir</p>



	cargos específicos dos três ramos em todas as estruturas do EMGFA, para assim se garantir a representatividade de todos os ramos.
Entrevistado 5	Os CI são distribuídos pelos ramos tendo em conta se, é um cargo específico de um ramo ou se é de carácter rotativo. Primeiro são distribuídos os cargos de carácter permanente pelos ramos respetivos, depois de entre os que são rotativos são distribuídos pelos ramos para que sejam respeitadas as percentagens definidas. A distribuição dos cargos rotativos que ficam de carácter permanente para cada um dos ramos são definidos por unanimidade entre os ramos, os restantes ficam de cariz rotativo. Existem cargos que devido à sua especificidade são rotativos apenas entre dois ramos. Para o provimento dos cargos as especificações de cada um dos cargos têm obrigatoriamente de ser cumpridas. Os cargos de cariz rotativo estão normalmente associados aos postos mais graduados. Os ramos podem solicitar, de acordo com o seu interesse, alterações à distribuição dos cargos pelos ramos, o que vai originar uma reunião entre os ramos, sendo posteriormente enviada essa informação para o CCEM para decisão.
Entrevistado 6	Para que as percentagens sejam respeitadas e a proporcionalidade seja garantida, os cargos permanentes de cada ramo são providos e depois os cargos de cariz rotativo são completados com os efetivos necessários de cada ramo. No provimento dos cargos rotativos para além de se acautelar as percentagens dos ramos também tem de ser garantida a representatividade dentro das estruturas do IESM. Como foi definido que é obrigatório a existência de cargos de cariz rotativo, são estes que vão permitir a flexibilidade necessária para se conseguir garantir a proporcionalidade e a representatividade em cada um dos ramos.
Entrevistado 7	Existe um documento classificado, nas FFAA de Espanha, que se intitula “Lista de Cargos” no qual todos os cargos da estrutura das FFAA vêm discriminados. Nesta lista vem perfeitamente discriminado qual o ramo responsável por cada um dos cargos ou se é um cargo que pode ser provido por qualquer ramo das FFAA. Esta lista descarta os cargos de cariz rotativo. Na elaboração desta lista e dos QO das estruturas das FFAA que são aprovadas pelo CCEM a proporcionalidade é garantida através da percentagem de 25% para a Marinha, 50% para o Exército e 25% para o Exército de Ar. Estas percentagens são respeitantes aos efetivos totais de cada um dos ramos. É também definido que em cada estrutura integrada no Estado-Maior da Defesa devem existir cargos de cada um dos ramos, para garantir a representatividade de todos os ramos. Com a existência da Lista de Cargos acredita-se que a continuidade nos cargos está garantida. Também se considera que o processo assim se torna mais simples, garantindo maior celeridade no provimento dos cargos e menores graus de incerteza. A existência de cargos a prover por qualquer ramo das FFAA permite alguma flexibilidade ao processo, o que o torna mais eficiente.
Entrevistado 8	A proporcionalidade na distribuição dos cargos respeita as percentagens de 25% para a Marinha, 50% para o Exército e 25% para o Exército de Ar, atendendo aos efetivos globais de cada ramo. Existe uma Lista de Vagas de Carácter Extraordinário, na qual são identificados os cargos que vão ficar vagos e os que estão por ocupar. Se um cargo ficar por ocupar três publicações sucessivas desta Lista, esse cargo passa a ficar disponível para qualquer ramo o poder preencher. Qualquer militar que preencha os requisitos específicos de cada cargo publicado nesta Lista, pode concorrer para o ocupar.

QUESTÃO Nº 5

Entrevistado 1	As grandes dificuldades encontradas neste processo de distribuição dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA pelos ramos estão associadas às especificidades próprias dos ramos, cujos efetivos e especialidades são bastante distintas e com os interesses próprios de cada ramo, que por vezes dificulta o processo, sendo difícil o alcançar de um consenso. Quando tal acontece o CCEM define como se deverá proceder para dirimir eventuais desacordos. Uma grande vantagem deste processo tem sido o envolvimento de todos os ramos, desde a fase inicial de reorganização da estrutura do EMGFA, a que permite ajustes que conduzam à aceitação das alterações por
-----------------------	---



	<p>unanimidade. O facto desta reorganização se estar a realizar enquanto todas as estruturas estão em funcionamento, cria constrangimentos uma vez que tem de ser acautelado os índices de prontidão e operacionalidade. Esta situação pode fazer com que o processo demore um pouco mais do que se as estruturas estivessem a ser levantadas de início. Outra situação positiva foi o facto de o Decreto-Lei n.º 31/2015 prever os efetivos, por posto, de cada ramo e os efetivos que cada ramo deverá ceder para o provimento dos cargos na estrutura orgânica do EMGFA.</p>
Entrevistado 2	<p>O facto de existirem cargos por rotatividade, principalmente associados a cargos de comando ou chefia, potencializa o perigo de em dado momento as percentagens definidas pelo CCEM não estarem a ser cumpridas. Desta forma o critério da proporcionalidade fica colocado em causa. A própria representatividade fica comprometida com a existência de cargos rotativos, pois em dado momento podem não existir numa determinada estrutura elementos dos três ramos, podendo mesmo apenas existirem efetivos do mesmo ramo. A rotatividade coloca também em causa a continuidade porque, caso a altura da rotatividade coincida, pode acontecer que determinada estrutura possa assistir a uma rotação de grande parte do seu efetivo, o que vai colocar em causa a sua eficácia. Com os cargos distribuídos por ramo é mais fácil garantir a continuidade das pessoas nas funções. O facto de as percentagens definidas para cada um dos ramos serem referentes ao total dos efetivos do ramo pode criar situações em que existam postos que não se representem a proporcionalidade definida para os ramos. A existência de cargos por rotatividade, contribui para um aumento da complexidade de todo o processo, pois para se continuar a respeitar os critérios definidos pelo CCEM, nem sempre a regra definida pela rotatividade pode ser executada de forma direta. Outro problema da rotatividade está nas pequenas estruturas, em que existindo poucos cargos nessa estrutura os ramos com menor percentagem são beneficiados. O CCEM alterou, no caso dos Coronéis, os valores das percentagens gerais definidas anteriormente, aumentando na Marinha e na Força Aérea, reduzindo no Exército para garantir a representatividade dos diferentes ramos neste posto. Existe outra grande fragilidade que está associada ao facto de os CI terem como referência percentagens diferentes das restantes estruturas. Esta diferença nas percentagens de referência vão obrigatoriamente criar desfasamentos nas percentagens globais finais de cada um dos ramos.</p>
Entrevistado 3	<p>Uma vez que as estruturas de saúde se mantiveram em funcionamento, foi feito um esforço para manter os efetivos a desempenhar as suas funções para que a presente reestruturação infligisse o menor impacto possível na qualidade e na continuidade da prestação dos cuidados de saúde.</p> <p>O início de todo o processo de distribuição dos cargos, da estrutura orgânica do EMGFA, decorreu sem que tivessem sido definidos superiormente os pressupostos. Esta situação obrigou a que inicialmente alguns fossem definidos e mais tarde alterados. O facto da distribuição dos cargos se processar de forma compartimentada por quatro estruturas cria distorções ao nível da proporcionalidade e da representatividade, seja por posto seja no total dos efetivos. O facto de se definirem percentagens globais e não por posto cria dificuldades para alguns postos, principalmente ao nível da Marinha e da Força Aérea. A maior dificuldade encontrada no decorrer deste processo foi a aceitação consensual entre ramos na distribuição de alguns cargos, sobretudo no posto de Cor/CMG. Como ponto forte, deste processo, realço a visão de conjunto resultante da representatividade dos ramos em toda a estrutura orgânica do EMGFA.</p>
Entrevistado 4	<p>A maior fragilidade que se verifica prende-se com o facto os ramos terem prioridades próprias no provimento dos cargos. A fim de garantir a representatividade e a presença nos centros de decisão, de um modo geral, os ramos vêm como prioridade, no provimento dos cargos da estrutura orgânica do EMGFA, os cargos inserido na estrutura principal do EMGFA e nos CI, em detrimento dos cargos no IESM ou na DIRSAM. Como o Exército é o ramo com maior proporção relativa por vezes tem em algumas estruturas maior número de cargos do que os que estão definidos pelas percentagens. Esta situação deve-se ao facto de os ramos mais pequenos já terem</p>



	esgotado as suas capacidade, em alguns postos, não lhes sendo possível prover todos os cargos à sua responsabilidade.
Entrevistado 5	Relativamente aos CI a maior fragilidade verificada prende-se com facto de por vezes em determinados momentos as percentagens definidas para os ramos não se verificar. Esta situação está associada ao cariz rotativo de alguns cargos, que permitem a possibilidade de não serem respeitadas as percentagens superiormente definidas. O atual processo será revisto no final do ao 2015 e serão reavaliados os cargos a prover por Portugal o que obrigará a rever todo o processo de distribuição dos cargos pelos ramos. As próprias percentagens que estão definidas atualmente, podem vir a ser alteradas.
Entrevistado 6	Neste momento e como este sistema de distribuição de cargos já existe desde 2005, no caso do IESM o processo já está rotinado. Os ramos nos seus planeamentos de gestão de pessoal já contam com as necessidades específicas do IESM, o que facilita em muito toda a dinâmica do provimento dos cargos por parte dos ramos. No caso dos cargos rotativos, os ramos têm conhecimento prévio da data a partir da qual determinados cargos passam a ser da sua responsabilidade e através de um contacto do IESM esses cargos são providos sem delongas. No caso dos cargos permanentes de cada ramo o processo é mais simples e são os próprios ramos que gerem o seu provimento. Todas estas movimentações de pessoal têm a validação do Diretor do IESM. As fragilidades identificadas no processo de provimento dos cargos ao longo do tempo tem sido alvo de ajustes e neste momento podemos considerar que o processo se encontra em condições de garantir o bom funcionamento do IESM, continuando a respeitar os critérios da representatividade e da proporcionalidade.
Entrevistado 7	O facto de existirem Listas de cargos reduz a possibilidade de provimento dos cargos da estrutura do Estado-Maior da Defesa. A existência de cargos que podem ser providos por qualquer ramo abre o leque de opções de ocupação dos cargos. Outro perigo associado à existência de cargos que podem ser providos por qualquer ramo tem a ver com a proporcionalidade e o respeito pelas percentagens definidas. Estes cargos podem distorcer as percentagens tornando-as diferentes das que estão definidas. Considera-se que a inexistência de cargos de cariz rotativo é um aspeto positivo, para todo o processo de distribuição dos cargos pelos ramos, pois reduz a sua complexidade, incerteza e probabilidade de distorção das percentagens superiormente definidas, podendo até colocar em causa a continuidade no desempenho das funções nos cargos.
Entrevistado 8	A existência das Listas de Cargos facilita todo processo de distribuição dos militares dos ramos pelos cargos disponíveis. Estas Listas reduzem as coordenações necessárias entre os ramos e a estrutura orgânica do Estado-Maior da Defesa. A existência de cargos que podem ser providos por qualquer ramo restitui alguma flexibilidade ao modelo adotado pelas FFAA de Espanha.