

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO  
2018/2019**



**TII**

**FORMAÇÃO EM LOGÍSTICA – OPÇÃO DE CARREIRA NO  
EXÉRCITO?**

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

**Pedro Álvaro Flores da Silva  
MAJOR, INFANTARIA PARAQUEDISTA**



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

**FORMAÇÃO EM LOGÍSTICA – OPÇÃO DE  
CARREIRA NO EXÉRCITO?**

**MAJ, INF PARA Pedro Álvaro Flores da Silva**

Trabalho de Investigação Individual CEMC 2018/2019

Pedrouços 2019



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

**FORMAÇÃO EM LOGÍSTICA – OPÇÃO DE CARREIRA NO  
EXÉRCITO?**

**MAJ, INF PARA Pedro Álvaro Flores da Silva**

Trabalho de Investigação Individual CEMC 2018/2019

Orientador: TCOR ART Carlos Miguel Siborro Leitão

Pedrouços 2019



### **Declaração de compromisso Anti plágio**

Eu, **Pedro Álvaro Flores Da Silva**, declaro por minha honra que o documento intitulado, **“Formação em Logística – Opção de Carreira no Exército?”** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2018-2019** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **13 de maio de 2019**

---

Pedro Álvaro Flores da Silva



## **Agradecimentos**

A primeira palavra de apreço destina-se ao orientador desta obra, o Sr. TCor Art Siborro Leitão, pelo esclarecido sentido de objetividade com que me inspirou e impulsionou para a elaboração deste trabalho. A sua prestimosa colaboração está espelhada nesta investigação. Muito obrigado Sr. TCor.

A todos os Oficiais que contactei para obter apoio e testemunhos que melhor me esclarecessem sobre o tema aqui tratado, sobretudo os Srs. Maj Maldonado, Maj Cabral e TCor Leão Batista. A eles deixo aqui o meu agradecimento pelo apoio prestado, e pela demonstração de camaradagem e disponibilidade.

Ao meu camarada e amigo Maj Vilela da Costa, merecedor de uma referência muito especial, pois desde a primeira diligência que movi, esteve sempre disponível para me apoiar e elucidar, demonstrando a habitual e ímpar camaradagem, indelével marca do nosso curso da AM.

Aos distintos Srs. Oficiais e Civis identificados nesta obra, que disponibilizaram o seu precioso tempo e conhecimentos ao me concederem as esclarecedoras entrevistas sobre a temática aqui abordada. A todos, o meu muito obrigado, pois sem o vosso apoio seria tudo muito mais difícil.

Os meus camaradas do CEMC que comigo partilharam esta caminhada até ao culminar desde curso, com a elaboração deste trabalho de investigação, sempre firmes e constantes.

Por último, dedico algumas palavras para aqueles que são os mais importantes de todos: a minha família. Pois sem o vosso apoio e motivação, nada disto seria possível. Aos meus filhos Alexandre e Dinis, que se viram privados da minha companhia e brincadeiras, pois mesmo longe de casa estivemos sempre juntos. Vocês são o meu orgulho.

À minha mulher Marta, a mulher-guerreira que sustentou todo e qualquer instante da minha ausência, abraçando esse sacrifício que permitiu a minha presença neste CEMC. Nada disto seria possível se não estivéssemos juntos neste percurso exigente. Obrigado não é uma palavra suficientemente rica para expressar o meu reconhecimento por tudo o que foi suportado.



## Índice

Introdução.....	1
1. Revisão da literatura e metodologia.....	5
1.1. Revisão da literatura .....	5
1.2. Enquadramento conceptual.....	7
1.3. Metodologia e modelo de análise .....	9
2. O Exército e as necessidades em Oficiais para cargos de logística .....	13
2.1. Conceptualização.....	13
2.2. Comando da Logística .....	14
2.3. Direção de Material e Transportes.....	15
2.4. Regimento de Manutenção .....	16
2.5. Regimento de Transportes .....	18
2.6. Gestão de carreiras de Oficiais no Exército <i>versus</i> competências.....	19
2.7. Síntese conclusiva.....	21
3. Formação dos Oficiais do Exército e competências no âmbito logístico .....	22
3.1. Conceptualização.....	22
3.2. Ensino Superior Militar: a Academia Militar .....	22
3.2.1. O Serviço de Administração Militar .....	23
3.2.2. O Serviço de Material .....	24
3.3. Ensino Politécnico: A Unidade Politécnica Militar.....	25
3.4. O Plano de Formação Contínua.....	26
3.5. Síntese Conclusiva.....	26
4. Modelos de formação de Oficiais adotados por outros Exércitos.....	28
4.1. Conceptualização.....	28
4.2. O modelo do Exército holandês.....	28
4.3. O modelo da Componente Terrestre - Bélgica .....	29



4.4. O modelo do Exército de Espanha.....	30
4.5. Síntese Conclusiva.....	31
Conclusões.....	33
Bibliografia.....	39

### **Índice de Apêndices**

Apêndice A – Relação de Entidades Entrevistadas .....	Apd A - 1
Apêndice B – Entrevista a MGen Vieira Borges.....	Apd B - 1
Apêndice C – Entrevista a Cor Tir Inf Barreiros dos Santos.....	Apd C - 1
Apêndice D – Entrevista a Cor Tir SMat Sousa Pires .....	Apd D - 1
Apêndice E – Entrevista a Cor Art Peres de Almeida.....	Apd E - 1
Apêndice F – Entrevista a TCor Cav Jorge Ferreira .....	Apd F - 1
Apêndice G – Entrevista a Col Ann Dubois.....	Apd G - 1
Apêndice H – Entrevista a Dr. Paul van Fenema .....	Apd H - 1
Apêndice I – Entrevista a TCor Fernando Enseñat .....	Apd I - 1
Apêndice J – Quadros resumo dos QO - Oficiais do CmdLog e DMT/CmdLog ....	Apd J - 1
Apêndice K – Quadros resumo dos QO - Oficiais dos RMan e RTransp .....	Apd K - 1

### **Índice de Figuras**

Figura 1 – Organização do Exército .....	14
Figura 2 - Organização do CmdLog.....	14
Figura 3 – Organização da Direção de Material e Transportes .....	15
Figura 4 – Organização do Regimento de Manutenção .....	17
Figura 5 – Organização do Regimento de Transportes .....	18
Figura 6 – Organização do Exército Holandês.....	28

### **Índice de Quadros**

Quadro 1 – QEsp de OfTecn associados ao desempenho de FLog.....	3
Quadro 2 – Comparativo de FLog.....	8
Quadro 3 – Conceção metodológica de análise.....	10
Quadro 4 – Resumo do QO do CmdLog.....	15



Quadro 5 – Resumo de Quadro Orgânico da DMT.....	16
Quadro 6 – Resumo de Quadro Orgânico do RMan .....	17
Quadro 7 – Resumo de Quadro Orgânico do RTransp.....	18
Quadro 8 – Mapa de Carreira Ideal de Oficiais do Exército .....	20
Quadro 9 – UC e respectivos objetivos do curso de AdMil no âmbito da logística .....	23
Quadro 10 – UC e respectivos objetivos do curso de SMat no âmbito da logística .....	24
Quadro 11 – FLog e QEsp.....	36
Quadro 12 – Relação de Entidades Entrevistadas .....	Apd A - 1
Quadro 13 – Quadro resumo do QO 03.02.01.....	Apd J - 1
Quadro 14 – Quadro resumo do QO 03.02.02.....	Apd J - 1
Quadro 15 – Quadro resumo dos QO 07.03.02; QO 09.03.09; 09.02.12 .....	Apd K - 1
Quadro 16– Quadro resumo do QO 07.03.03.....	Apd K - 1

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Relação de cursos ministrados na ESPE.....	1
Tabela 2 – Objetivos da investigação .....	4
Tabela 3 – Questões derivadas .....	4



## **Resumo**

Decorrente da transformação sofrida no Ensino Superior, conseqüente da ratificação da declaração de Bolonha, esta investigação visa identificar se o modelo de formação de Oficiais no âmbito da logística, que é aplicado atualmente no Exército Português, se encontra adequado perante as exigências.

Para tal, foram elencadas as necessidades institucionais em recursos humanos, e estudado o modelo de formação desses recursos, caracterizando assim a situação atual. Com essa matriz, comparou-se com outros modelos atuais de formação de Oficiais, no âmbito da logística, de outros Exércitos.

Identificaram-se lacunas na formação onde perante as quais são apresentadas propostas de mecanismos para mitigação dos seus efeitos, numa lógica contributiva de melhorar o atual modelo de formação de Oficiais do Exército, no âmbito da logística.

Desta investigação, importa reter que as soluções podem advir de uma reformulação de recursos e mecanismos já existentes. Perante a evolução do ambiente operacional e as exigências do moderno campo de batalha, exige-se uma constante adaptação das estruturas de apoio às operações militares, onde se insere a logística e no seu seio, os recursos humanos que a operacionalizam.

## **Palavras-chave**

Exército; Logística; Modelo de Formação; Oficiais Técnicos.



**Abstract**

*Because of the ratification of the Bologna Declaration and the consequent transformation of superior education model, this investigation aims to identify if the current education model of Portuguese Army Officers, in the scope of logistics, is adequate to their requirements.*

*To that end, the institutional needs on human resources were listed, and the model of education of these resources was studied, thus characterizing the current situation. Within this matrix, it was compared with other current models of education of Army Officers, in the scope of logistics, of other Armies.*

*Gaps have been identified in the education process, where proposals are presented for constitution of mechanisms to mitigate their effects, in a contributory logic to improve the current education model for Army Officers for logistics performance.*

*From this research, it should be borne in mind that solutions can up rise from reformulation of existing resources and mechanisms. Given the evolution of the operational environment and the demands of the modern battlefield, it is necessary to constantly adapt the support structures to military operations, where logistics is inserted and the human resources that operate it.*

**Keywords**

*Army; Education Model; Logistics; Technical Officers.*



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

AdMil	Administração Militar
AF	Área Funcional
AJP	<i>Allied Joint Publication</i>
AM	Academia Militar
AR	Assembleia da República
Art	Artilharia
A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
BApSvc	Batalhão de Apoio de Serviços
BrigInt	Brigada de Intervenção
BrigRR	Brigada de Reação Rápida
CAE	Comissão de Avaliação Externa
CAPACET	<i>Curso de Actualización Para el Ascenso a Comandante del Ejército De Tierra</i>
CEME	Chefe de Estado-Maior do Exército
CmdLog	Comando da Logística
CmdPess	Comando de Pessoal
Cav	Cavalaria
CEM	Curso de Estado-Maior
Cor	Coronel
CT	Componente Terrestre
DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
DF	Direção de Formação
DL	Decreto-Lei
DMT	Direção de Material e Transportes
ECOSF	Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças
EM	Estado-Maior
EME	Estado-Maior do Exército
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
ERM	Escola Real Militar
ESPE	Escola Superior Politécnica do Exército
ESM	Ensino Superior Militar
ETRAY	<i>Especialidad de Segundo Tramo de la Trayectoria</i>



EUA	Estados Unidos da América
FAMME	Ficha de Avaliação de Mérito dos Militares do Exército
FFAA	Forças Armadas
FM	<i>Field Manual</i>
FLog	Funções Logísticas
GNR	Guarda Nacional Republicana
GU	Grande Unidade
Inf	Infantaria
IUM	Instituto Universitário Militar
JP	<i>Joint Publication</i>
Maj	Major
MGen	Major-General
M&T	Movimentos e Transporte
NAT	Norma de Autoridade Técnica
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NNCMQP	Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes
ObjE	Objeto de Estudo
OCAD	Órgãos Centrais de Administração e Direção
OE	Objetivo Específico
OfTecn	Oficiais Técnicos
OG	Objetivo Geral
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
OTCLOG	<i>Opleidings-En Trainings Centrum Logistiek</i>
PDE	Publicação Doutrinária do Exército
PFC	Plano de Formação Contínua
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QEsp	Quadro(s) Especial(s)
QP	Quadros Permanentes
QO	Quadro Orgânico
QQAS	Qualquer Arma ou Serviço
RMan	Regimento de Manutenção



RPM	Repartição de Pessoal Militar
RRHH	Recursos Humanos
RTransp	Regimento de Transportes
SGC	Secção de Gestão de Carreiras
SMat	Serviço de Material
TCor	Tenente-Coronel
TExpTm	Técnico de Exploração de Transmissões
Tir	Tirocinado
TManMat	Técnico de Manutenção de Material
TManTm	Técnico de Manutenção de Transmissões
TPesSecr	Técnico de Pessoal e Secretariado
TS	Técnico de Saúde
TTransp	Técnico de Transportes
UEB	Unidade de escalão Batalhão
UEC	Unidade de Escalão Companhia
UEP	Unidade de Escalão Pelotão
UEReg	Unidade de Escalão Regimento
UC	Unidade Curricular
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos
UPM	Unidade Politécnica Militar



## Introdução

Esta investigação aborda o impacto sentido no Exército pela reestruturação do Ensino Superior Militar (ESM), consequente da alteração legislativa adotada para todo o Ensino Superior em Portugal. Decorrente dessa reestruturação e para a maioria dos cursos ministrados no Exército no âmbito do ensino politécnico, resultou na cessação dos mesmos. Esta situação produziu consequências na estrutura de Oficiais que desempenhavam cargos de natureza técnica, onde nesta investigação é abordado o impacto infligido na área da logística do Exército.

Com a ratificação da declaração conjunta de 28 ministros da educação europeus reunidos em Bolonha, em 19 de junho de 1999 (declaração de Bolonha), Portugal assume o acordo de participar na construção de um Espaço Europeu de Ensino Superior (Decreto-Lei n.º42/2005, p. 1494). A ratificação desse acordo com caráter vinculativo do Estado Português, culminou na alteração legislativa enquadrante do Ensino Superior, nomeadamente no Sistema de Bases do Sistema Educativo, onde são elencados os graus académicos conferidos pelos estabelecimentos de ensino superior. Salienta-se que o ESM compreende o ensino superior com as necessárias adaptações perante as necessidades das FFAA e GNR (Decreto-Lei n.º 249/2015, p. 9300).

Para o ensino politécnico no Exército, a Escola Superior Politécnica do Exército (ESPE) no cumprimento da missão que lhe era confiada, “[...] proporciona uma sólida formação cultural e técnica de nível superior [...], ministra conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de atividades profissionais” (Lei n.º46/86, p. 3071; Decreto-Lei n.º 248/96, p. 4596). Neste estabelecimento, eram formados os Quadros Especiais (QEsp) designados por Oficiais técnicos (OfTecn).

Os QEsp previstos atualmente no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) referentes a OfTecn são apresentados conforme a seguinte tabela:

**Tabela 1 – Relação de cursos ministrados na ESPE**

Técnico de Pessoal e Secretariado (TPesSecr)
Técnico de Exploração de Transmissões (TExpTm)
Técnico de Manutenção de Transmissões (TManTm)
Técnico de Manutenção de Material (TManMat)
Técnico de Transportes (TTransp)
Técnico de Saúde (TS)

**Fonte:** Adaptado a partir de EMFAR (2015)

Por questões relacionadas com a eficiência, eficácia e racionalização de recursos, foi extinta a ESPE em 2008, concentrando-se essa valência na Academia Militar (AM)



(Decreto-Lei n.º37/2008, p. 1387). Desde então, não se verificaram admissões de alunos para ingresso nos QEsp anteriormente apresentados.

Decorrente de uma reforma no ESM vertida no Decreto-Lei n.º 249/2015, é criado o Instituto Universitário Militar (IUM), contemplando sob a sua responsabilidade a Unidade Politécnica Militar (UPM) (Decreto-Lei n.º 249/2015, p. 9302). Competirá à UPM (que até ao momento não se encontra implementada), “formar os Sargentos dos Quadros Permanentes (QP) das Forças Armadas (FFAA) e da Guarda Nacional Republicana (GNR), habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas” (Decreto-Lei n.º17/2019, p. 462).

Desde 2008 que não se verificam admissões nos QEsp de OfTecn do Exército, o que obrigou a uma adaptação perante as necessidades operacionais, para mitigar a ausência desses Oficiais. Essa situação produziu o seu impacto nas áreas onde os OfTecn desempenhavam os seus cargos, sendo uma dessas áreas a da logística. Em operações militares, a logística militar é uma atividade multidimensional e complexa que constitui uma das mais importantes e essenciais componentes da guerra (Kress, 2002, p. 2). Perante a complexidade da logística, a sua eficaz operacionalização exige que seja conduzida por recursos humanos (RRHH) qualificados.

O desenvolvimento de RRHH está intimamente relacionado com o desenvolvimento de carreiras. A carreira materializa-se na sucessão de cargos que uma pessoa pode ocupar através do seu percurso profissional. O desenvolvimento de carreira é um processo sequencial focado no planeamento dos cargos que cada pessoa poderá ocupar, conforme o seu potencial, e que é alcançado quando uma organização consegue integrar essa carreira com outros processos de gestão de RRHH, como o planeamento de obtenção de RRHH, avaliação de desempenho e treino e desenvolvimento, onde se enquadra a formação (Chiavenato, 1999, p. 326).

A justificação do tema desta investigação encontra-se na ausência de regeneração de efetivos dos QEsp de OfTecn, numa perspetiva futura de perda das competências que eram exercidas por esses Oficiais, tornando-se necessário o estudo da atual formação (no âmbito da logística) ministrada aos Oficiais do Exército, procurando esclarecer se existem lacunas criadas pela falta de OfTecn, bem como elencar potenciais contributos para mitigar os efeitos que advenham dessa falta de Oficiais.

Para a presente investigação, considerou-se como objeto de estudo (ObjE) a Formação dos Oficiais do Exército que desempenham cargos no âmbito da logística. Foi delimitado temporalmente no período compreendido desde 2008 e a atualidade, materializado no



período desde a extinção da ESPE até aos dias de hoje, observando a condição de não-admissão de novos OfTecn para os QEsp do âmbito da logística. Para efeitos de limitação espacial, serão considerados apenas Oficiais do Exército Português e seus congéneres de Holanda, Bélgica e Espanha, que desempenham cargos no âmbito da logística, dos QEsp relacionados diretamente com as funções logísticas (FLog) afetadas com a não-admissão de OfTecn. Essa afetação encontra-se explanada quanto aos conteúdos da investigação, onde consideraram-se as FLog: Movimentos e Transporte (M&T); Manutenção. A justificação apresenta-se conforme o racional explanado no quadro seguinte:

**Quadro 1 – QEsp de OfTecn associados ao desempenho de FLog**

<b>Quadros Especiais de OfTecn</b>	<b>Função Logística associada</b>	<b>Observações</b>
Técnico de Pessoal e Secretariado	Não aplicável	RRHH
Técnico de Exploração de Transmissões	Não aplicável	Transmissões
Técnico de Manutenção de Transmissões	Não aplicável	Transmissões
Técnico de Manutenção de Material (TManMat)	Manutenção	Logística
Técnico de Transportes (TTransp)	M&T	Logística
Técnico de Saúde	Apoio Sanitário	Logística (Saúde)

**Fonte:** Adaptado a partir de EMFAR e PDE 4-00 (2015; 2013)

Não serão abordados os conteúdos referentes aos Oficiais destinados ao Serviço de Saúde, pelo motivo da sua escola de ensino politécnico atualmente se encontrar em funcionamento. Os QEsp de OfTecn considerados, conforme a tabela apresentada anteriormente, são: TManMat e TTransp. Quanto aos Oficiais formados na AM, serão considerados os QEsp de Administração Militar (AdMil) e Serviço de Material (SMat), por serem os QEsp cujo desempenho contribui diretamente para o garante das FLog M&T e Manutenção, conforme o destino previsto para estes QEsp patente nos seus ciclos de estudos (AM, 2016a; AM, 2016b; AM, 2016c).

Serão analisadas as necessidades do Exército em Oficiais, nas unidades que visam desempenhar a sua missão no domínio da logística, conforme previsto nos seus Quadros Orgânicos (QO). Para a formação desses Oficiais, serão analisados os ciclos de estudos na sua relação com a logística e com as FLog consideradas, conforme o que é atualmente ministrado no Exército, através da formação inicial e contínua. Serão analisados os modelos de formação dos Oficiais, no âmbito da logística, dos Exércitos da Holanda, Bélgica e Espanha. Foram considerados estes Exércitos por pertencerem à Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN), conjugando esse aspeto com a informação disponibilizada para a análise dos respetivos modelos de formação.

A presente investigação está orientada para um objetivo geral (OG), do qual derivam três objetivos específicos (OE) de acordo com a tabela seguinte:



**Tabela 2 – Objetivos da investigação**

OG	Formular o modelo de formação de Oficiais mais adequado para o Exército, no âmbito da Logística.
OE1	Analisar as atuais necessidades do Exército em Oficiais, para o desempenho de cargos do âmbito da logística.
OE2	Analisar o atual modelo de formação de Oficiais do Exército, no âmbito da logística.
OE3	Analisar o modelo de formação de Oficiais no âmbito da Logística, adotado por outros Exércitos de países da OTAN.

Para atingir o objetivo geral, importa responder à questão central de investigação (QC), que se encontra articulada em três questões derivadas (QD), como orientadoras da investigação e conforme a tabela seguinte:

**Tabela 3 – Questões derivadas**

QC	Qual é o modelo de formação mais adequado para os Oficiais do Exército, no âmbito da Logística?
QD1	Quais são as necessidades do Exército em Oficiais, para o desempenho de cargos do âmbito da logística?
QD2	Quais são as competências conferidas na formação dos Oficiais do Exército que visam desempenhar cargos de âmbito da logística?
QD3	Qual é o modelo de formação de Oficiais, no âmbito da logística, adotado pelos Exércitos OTAN considerados?

Nesta investigação, foi aplicado um raciocínio indutivo pela observação dos factos particulares, empregando uma estratégia qualitativa na análise documental e das entrevistas efetuadas junto de entidades intervenientes na formação e operacionalização da logística do Exército. Foi adotada uma estratégia de análise de dados de *benchmarking*, analisando os exemplos de três países pertencentes à OTAN.

Esta investigação encontra-se dividida em quatro capítulos, onde no primeiro capítulo, será efetuada uma abordagem à revisão da literatura e metodologia empregue, elencando-se as obras consultadas com pertinência para esta investigação, seguido de um enquadramento conceptual e conceitos enquadrantes, que estruturam o modelo de análise aplicado conforme a metodologia de investigação utilizada. No segundo capítulo identificou-se de forma sumária a estrutura de logística do Exército, na sua necessidade em Oficiais expressa por QEsp, respeitante às áreas de manutenção e M&T. Nesse capítulo será abordada a gestão de RRHH no Exército, na vertente do processo de gestão de carreiras de Oficiais, orientado pela aquisição de competências ao longo de um percurso profissional. No terceiro capítulo, será analisada a formação atual dos Oficiais do Exército no âmbito da logística. No quarto capítulo abordar-se-ão os exemplos estudados dos Exércitos da Holanda, Bélgica e Espanha. O trabalho encerra com as conclusões que espelham a resposta à questão central e consecução do OG desta investigação, apresentando o contributo para o conhecimento através de uma proposta de modelo de formação de Oficiais, no âmbito da logística, que poderá ser adotado pelo Exército Português.



## **1. Revisão da literatura e metodologia**

O presente capítulo apresenta os aspetos decorrentes da revisão da literatura, identificando a abordagem efetuada por outros autores ao tema desta investigação ou com ele relacionado, bem como um enquadramento perante os conceitos abordados nesta investigação, apresentando-se os conceitos estruturantes que suportam o modelo de análise empregue.

### **1.1. Revisão da literatura**

Na investigação de Martins (1998, pp. 16,20), identificou-se a importância da existência de um planeamento de carreiras que visasse, entre outras vantagens, potenciar a motivação dos militares através da satisfação profissional e reduzir a mobilidade dos militares com elevado potencial. Efetuando um paralelismo ao caso do Exército, o autor defendeu que esse planeamento, sustentado num processo de gestão de carreiras, permitiria que os cargos não fossem preenchidos “aleatoriamente”, prevalecendo a seleção dos militares detentores das competências requeridas para esse cargo.

Na obra de Filipe (2000, pp. 14-40), foi abordado o assunto dos QEsp de OfTecn, perspetivando o desenvolvimento de carreiras. Identificou-se a falta desses Oficiais na estrutura de pessoal do Exército, salientando o papel que desempenhavam pelas suas competências técnicas, bem como a necessidade do Exército em identificar as competências necessárias para o desempenho de cada cargo, permitindo o planeamento de formação para suprir essa necessidade.

Na obra de Cabrita (2002, pp. 5-9), abordou-se a realidade da gestão de carreiras dos Oficiais dos QP do Exército, numa perspetiva bastante válida nos dias de hoje. O autor identificou que, num modelo ideal, a gestão de carreira de um Oficial depende da Direção e Administração de Recursos Humanos do Exército (DARH) e do próprio Oficial. O Oficial, deveria estabelecer um plano com os seus próprios objetivos de carreira e procurar atingi-los. A DARH procuraria a concretização do plano, condicionada à conciliação dos interesses do militar e do Exército. Nisto, o autor defendeu que a realidade não se coadunava com este desiderato, onde a DARH não estaria vocacionada para gerir o desenvolvimento de carreira dos Oficiais. O trabalho nesta matéria, era feito de uma forma rudimentar e com o apoio dos Conselhos das Armas e Serviços, conjugado com a atenção e sensibilidade dos gestores de RRHH. Para mitigar essa ausência de gestão, o autor propôs que fosse criado um órgão específico para este efeito, dependendo diretamente do Comandante do Pessoal. Respeitante ao Oficial, na prática este assumia tradicionalmente uma das posições: (i) acreditava passivamente numa gestão inexistente pautada pela DARH, permitindo que a sua carreira



fluísse ao sabor dos acontecimentos; (ii) na constatação da falta de organização sistêmica da gestão de carreiras pela DARH, os Oficiais usufruíam de forma vantajosa dessa conjuntura, beneficiando a própria carreira. Acrescentou que a carreira de um Oficial assentava “num sistema amalgamado onde todos os Oficiais têm de saber desempenhar todas as funções”, evidenciando a falta de especialização dos mesmos.

Na investigação elaborada por um grupo de trabalho do Curso de Promoção a Oficial Superior, propôs-se que fosse adotado no Exército um modelo de carreira semelhante ao adotado pelo Marinha e Força Aérea, onde foi defendida a existência dos QEsp técnicos conforme previsto no EMFAR, sugerindo-se a reflexão sobre a extinção ou remodelação dos QEsp de OfTecn no Exército (Ramalho, Azenha, Fonseca, & Alves, 2018, pp. 16-27). É nesta última consideração que parte a abordagem a esta investigação, compreendendo a necessidade de OfTecn na estrutura da logística do Exército, analisando se será efetivamente necessária.

Na investigação de Borges (2003, pp. 34-40), abordou-se a perspectiva da criação de um QEsp de logística no Exército. O autor defendeu que essa situação não apresentaria aceitabilidade nem viabilidade, argumentando que a integração dos Oficiais na estrutura da logística deveria ocorrer em função das suas competências. O autor propôs que fosse implementada uma formação superior em logística, adequada à evolução crescente da condução de operações conjuntas e combinadas, habilitando os Oficiais que desempenhem cargos logísticos. Perante a mudança para uma logística estruturada por funções, que fosse desenvolvida uma especialização em Reabastecimento e Transportes, integrando as valências de ambas as áreas. No contexto atual, essa investigação mantém a sua validade, reforçando-se que o autor identificou a necessidade do Exército em reter os seus recursos especializados, não espartilhando cada necessidade funcional num QEsp. Salienta-se que o autor referiu a importância da integração das estruturas logísticas numa ótica de apoio a operações conjuntas e combinadas. A proposta de integração das áreas de Reabastecimento e Transportes num QEsp não encontra a sua validade atual, pela inexistência de formação de novos OfTecn, onde o QEsp de Reabastecimento e Transportes não está contemplado no EMFAR (Decreto-Lei nº90/2015, p. 3235).

Numa ótica de rentabilização dos escassos RRHH do Exército, importa definir um modelo de carreira para os seus RRHH qualificados, considerando as competências adquiridas pela formação e experiência profissional, para equilibrar tanto quanto possível, as mobilidades geográfica e funcional. Assim, garante-se à organização que os seus RRHH possam desempenhar o seu serviço, maximizando o rendimento nos domínios onde se vão



especializando, conciliando sempre que possível com a região geográfica preferencial para a prestação de serviço. Das obras consultadas, existem muitas abordagens que interligam o tema das carreiras militares à gestão de RRHH, identificando no Exército uma limitação nesse âmbito. A sua validade atual será abordada no segundo capítulo, apresentando a análise a esse tema. O QEsp de logística já foi abordado anteriormente, onde se constatou a sua inadequabilidade para o Exército. Nesse estudo foi identificada uma necessidade de integração de estruturas logísticas, numa lógica conjunta e combinada, numa sinergia de saberes e rentabilização de recursos. Essa perspectiva encontra cada vez mais a sua validade, perante o incremento dos desafios conjuntos e combinados atuais, como por exemplo na operação militar de apoio militar de emergência conduzida em Moçambique, iniciada em 20 de março de 2019, empregando uma força militar conjunta e combinada (Machado, 2019).

### **1.2. Enquadramento conceptual**

O conceito “logística”, de acordo com a doutrina vigente na OTAN, define-se como a ciência do planeamento e execução do movimento e manutenção de forças (NATO, 2012, p. 20). No entanto, conforme a publicação doutrinária do Exército (PDE), a logística tem como finalidade “equipar e manter uma força em condições de ser empregue em operações militares, durante o tempo necessário, quer no Território Nacional, quer num qualquer outro Teatro de Operações [...]” (2013, p. 2.3). Para operacionalizar a logística em operações militares, encontra-se doutrinariamente organizada em FLog, descrevendo-as como um conjunto de atividades que concorrem para a mesma finalidade, considerando as seguintes: Reabastecimento, M&T, Manutenção, Apoio Sanitário, Infraestruturas, Aquisição, Contratação e Alienação, e Serviços (EME, pp. 5.1-5.3).

De acordo com Pires (entrevista presencial, 10 de janeiro de 2019),” [...] a logística é possivelmente a estrutura do Exército que mais transformações sofreu ao longo dos últimos anos”. A organização de FLog reflete isso, verificando-se alterações nas publicações doutrinárias de referência para Portugal. Como exemplo, apresenta-se no quadro seguinte a organização de FLog apresentadas em diferentes publicações doutrinárias, comparativamente com a doutrina nacional, passando pela OTAN até às FFAA e Exército dos EUA:



Quadro 2 – Comparativo de FLog

Nação ou Organização / Publicação doutrinária	Funções Logísticas						
Exército Português / PDE 4-00 Logística (2013)	Reabastecimento	M&T	Manutenção	Serviços	Sanitário	Infraestruturas	Aquisição, contratação e Alienação
OTAN / AJP 4-00 (2018)	Reabastecimento	M&T	Manutenção de equipamento	Serviços	Sanitário		Apoio ao ciclo de vida do material
FFAA EUA / <i>Joint Logistics</i> 4-0 (2019)	Reabastecimento	Projeção e distribuição	Manutenção	Serviços Logísticos	Serviços de saúde conjuntos	Engenharia	Apoio a contratação operacional
Exército EUA / FM 4-95 <i>Logistics Operations</i> (2014)	Reabastecimento	Operações de transporte	Manutenção	Serviços de campanha		Engenharia geral	Distribuição

De acordo com a doutrina nacional, a logística afirma-se de forma geral como dotada de natureza dual, sendo que “consiste na capacidade de resolver simultaneamente problemas relacionados com a sustentação de pessoal e também com a sustentação de material” (EME, 2013, p. 5.3). Embora as suas FLog não sejam todas possuidoras dessa natureza. Pela sua especificidade e consideradas como dirigidas, são as seguintes: apoio sanitário e manutenção. As restantes são consideradas como transversais (2013, pp. 5.3-5.4).

A função logística M&T, e conforme a PDE 4-00, “abrange todo o espectro de infraestruturas, instalações, organizações e equipamento necessários à projeção, incluindo as operações de receção, estacionamento e movimentos, sustentação e retração de forças durante a execução de uma missão. A missão no âmbito dos M&T comporta o planeamento, direção e controlo dos meios de transporte e necessidades a estes associados [...]” (2013, p. 5.1). Salienta-se que esta função logística se considera dotada de cariz transversal.

Ainda conforme a PDE 4-00, a manutenção é definida como um “conjunto de atividades com a finalidade de manter (conservar) os equipamentos (material) em condições de operacionalidade e restaurar tal condição aos equipamentos que não se encontram operacionais, ou ainda, proceder à modificação de equipamentos, alterando o seu perfil funcional e/ou melhorando as suas características, quer seja para lhe dar novas valências, quer seja para proceder a alterações tecnológicas” (2013, p. 5.2). Esta função logística é considerada como dirigida, dada a sua especificidade.

O conceito de “competências” refere-se ao “conjunto de traços de personalidade, conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos que permitem desempenhos superiores de atividades em contexto de trabalho” (DF, 2017, p. 9). Este conceito materializa algo que tem vindo a ser desenvolvido ao longo dos anos, na sua iteração com a matéria de RRHH no desempenho de um cargo. Nesta investigação, considerou-se como sendo “aptidão para



aplicar conhecimentos e saber-fazer para atingir os resultados pretendidos” (Gonçalves, 2015, p. 7). Decorrente da associação entre os conhecimentos e a proficiência de execução, importa definir o conceito de “formação”, em que será adotado o conceito empregue no Exército, expresso no glossário para a formação, sendo entendida como o “conjunto de ações formativas que visam a aquisição de competências para o desempenho de atividades” (DF, 2017, p. 12).

### 1.3. Metodologia e modelo de análise

A metodologia adotada nesta investigação encontra-se conforme as Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação e regulamentos em vigor no IUM. A estratégia de investigação empregue foi qualitativa, sendo aplicada na recolha de dados materializados em documentação e entrevistas realizadas. O raciocínio utilizado é do tipo indutivo, assumindo-se como ponto de partida a observação, não participante e posicionada sobre os factos particulares observados, generalizando até a conceção teórica de um modelo de formação adequado para o Exército (Santos & Lima, 2016, p. 20;29).

O percurso de investigação compreende as fases Exploratória, Analítica e Conclusiva, encaixando na estratégia de investigação adotada. Durante a fase exploratória e depois de delimitado o ObjE, efetuou-se a revisão da literatura, recorrendo à consulta de bibliografia que abordara este tema noutra perspetiva. Foram consultados os diplomas legais que enquadram a estrutura do ESM, complementando com a realização de entrevistas exploratórias a entidades que anteriormente trataram de temas relacionados com a atual situação dos QEsp de OfTecn do Exército, nomeadamente na Repartição de RRHH/EME. Formulou-se o problema de investigação e a sua concetualização geral. Foram definidos o OG, derivando em três OE, que levaram à formulação da QC de investigação e das suas três QD. Elaborou-se a revisão da literatura, definiu-se o modelo de análise e o procedimento metodológico de investigação. Todos estes contributos foram essenciais no elencar dos conceitos estruturantes que permitem a identificação dos indicadores patentes no modelo de análise conforme o Quadro 3, para a aplicação da metodologia de investigação empregue. Os conceitos estruturantes considerados são: “Formação Inicial”, “Formação Contínua” e “Quadro Especial”, onde o modelo de análise aplicado está conforme o Quadro 3.



Quadro 3 – Conceção metodológica de análise

<b>Objeto de Estudo:</b> Formação dos Oficiais do Exército que desempenham cargos no âmbito da logística.					
<b>Objetivo Geral:</b> Formular o modelo de formação de Oficiais mais adequado para o Exército, no âmbito da Logística.					
<b>Questão Central:</b> Qual é o modelo de formação mais adequado para os Oficiais do Exército, no âmbito da Logística?					
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Questões Derivadas</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Estrutura</b>
<b>OE1:</b> Analisar as atuais necessidades do Exército em Oficiais, para o desempenho de cargos do âmbito da logística.	<b>QD1:</b> Quais são as necessidades do Exército em Oficiais, para o desempenho de cargos do âmbito da logística?	Quadro Especial.	Função logística Manutenção.	QEsp exigido para desempenho de cargos relacionados com as FLog Manutenção e M&T.	Capítulo 2.
			Função logística Transportes.		
<b>OE2:</b> Analisar o atual modelo de formação de Oficiais do Exército, no âmbito da logística.	<b>QD2:</b> Quais são as competências conferidas na formação dos Oficiais do Exército que visam desempenhar cargos de âmbito da logística?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Quadro Especial;</li> <li>•Formação Inicial.</li> </ul>	Ciclo de estudos do curso de AdMil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•UC de Logística;</li> <li>•UC de Manutenção;</li> <li>•UC de Transportes.</li> </ul>	Capítulo 3.
			Ciclo de estudos do curso de SMat.		
		Formação Contínua	Plano de Formação Contínua.	Cursos no âmbito da Logística.	
<b>OE3:</b> Analisar o modelo de formação de Oficiais no âmbito da Logística, adotado por outros Exércitos de países da OTAN.	<b>QD3:</b> Qual é o modelo de formação de Oficiais, no âmbito da logística, adotado pelos Exércitos OTAN considerados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Quadro Especial;</li> <li>•Formação Inicial;</li> <li>•Formação Contínua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•QEsp que desempenhem cargos no âmbito da logística;</li> <li>•Modelo de formação Inicial;</li> <li>•Atividades de formação contínua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Arma / Serviço de origem dos Oficiais de Logística;</li> <li>•Existência de QEsp Logística;</li> <li>•Formação complementar Logística;</li> </ul>	Capítulo 4.



A definição adotada nesta investigação para “formação inicial”, representa o estatuído no EMFAR para “ensino”, como sendo a formação inicial dos Oficiais que advém dos cursos ministrados na AM. Pela leitura do EMFAR (2015, p. 3212), é identificado no art.º 77 a caracterização daquilo que se entende por “ensino” e “formação”. No caso do ESM, o mesmo refere-se a cursos e ciclos de estudos que poderão conduzir (ou não) à obtenção de graus académicos. Para a formação de nível não superior, esta materializa-se nas qualificações conferidas e necessárias para o desempenho de cargos. Na organização do ensino e formação nas FFAA, identificam-se diversas categorias, onde se constata, para o caso do Exército, os “ciclos de estudos/cursos de formação inicial”, habilitantes ao ingresso no respetivo QEsp.

Por “formação contínua”, entende-se como a “formação que engloba os cursos de especialização, promoção, atualização, aperfeiçoamento e valorização, nos termos do Art.º 78 do EMFAR” (DF, 2017, p. 12). De acordo com o EMFAR, e no quadro da formação no Exército, a formação contínua visa contribuir na especialização dos Oficiais para “conferir, desenvolver ou aprofundar conhecimentos” numa área técnica ou domínio do saber, que possam ser necessários para exercer determinados cargos surge prevista no EMFAR (Decreto-Lei nº90/2015, p. 3212). Em suma, entende-se como as atividades de formação de especialização validadas após a frequência da formação inicial do Oficial.

O conceito de “quadro especial” compreende “o conjunto de lugares distribuídos por categorias e postos, segundo a mesma formação inicial, sendo no Exército identificados por Armas e Serviços” (Decreto-Lei nº90/2015, p. 3225). Dos Serviços considerados na presente investigação, entende-se por AdMil como um Serviço do Exército, em que os seus militares estão preparados para atuar em situações de paz, crise ou conflito, prestando “apoio a outras forças militares nas áreas da Logística, nomeadamente em Reabastecimento, Transporte e Serviços de Campanha, atuando igualmente no plano da Gestão Financeira e Administrativa do Exército” (AM, 2016b). Já o SMat, é “um Serviço do Exército preparado para atuar em situações, paz, crise ou conflito, com o objetivo último de garantir o fornecimento e a operacionalidade de todos os equipamentos do Exército, contribuindo de forma decisiva para assegurar o máximo potencial de combate das forças que apoia” (AM, 2016c).

Na fase analítica, prosseguiu-se à recolha documental e a revisão da literatura, pretendendo-se dar resposta às QD, através da caracterização, interpretação e análise dos dados recolhidos. A recolha dos dados observados, foi efetuada com recurso a entrevistas e análise documental. As entrevistas são do tipo semiestruturadas, para as quais foi elaborado um guião, abordando tópicos ou perguntas previamente determinadas, de pertinência para o



tema e ajustado conforme a entidade entrevistada (Santos & Lima, 2016, pp. 15-20). As entrevistas foram efetuadas a entidades que, pela experiência adquirida ou pelo atual desempenho de cargo, conferem um testemunho sobre as eventuais competências que se poderão perder com a não-admissão de efetivos nos QEsp de OfTecn, bem como da análise da situação atual, perante a formação ministrada e as necessidades do Exército em Oficiais qualificados na área da logística. Respeitante aos exemplos apresentados de outros países, as entrevistas foram efetuadas com finalidade de descrever os modelos de formação aplicados para Oficiais do Exército no âmbito da logística. As entrevistas efetuadas estão de acordo com o quadro no Apêndice A.

Considerando a abordagem da perspetiva particular para a geral, efetuou-se a análise das atuais necessidades do Exército em Oficiais para o desempenho de cargos no âmbito da logística, expressos pelo seu QEsp e conforme os QO das Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (U/E/O) do Exército cuja missão visa o seu desempenho no domínio da logística.

Foi estudada a atual formação de Oficiais dos cursos de AdMil e Mat, para identificar se o modelo de formação atual cumpre cabalmente com as necessidades do Exército em pessoal qualificado no âmbito da logística, procurando identificar alguma lacuna criada com a ausência de formação de OfTecn. Analisaram-se as competências conferidas pela formação, nos cursos ministrados no âmbito da formação inicial dos Oficiais dos QP do Exército através da consulta dos ciclos de estudos e das suas unidades curriculares (UC) dos cursos ministrados na AM. Na análise da formação contínua dos Oficiais do Exército, foi analisado o Plano de Formação Contínua (PFC).

Os dados foram analisados recorrendo a uma estratégia de análise de *benchmarking*, identificando os aspetos mais vantajosos dos modelos analisados dos exércitos dos países: Holanda, Bélgica e Espanha, comparativamente com o modelo em uso no Exército. Nisto, pretende-se identificar se o atual modelo de formação é o adequado para o Exército no âmbito da logística e como melhorá-lo.

Na fase conclusiva foram apresentados os resultados, encerrando com a apresentação do contributo para o conhecimento, vertido num possível modelo de formação de Oficiais a adotar no Exército, no âmbito da logística, apresentando a resposta à QC e materializando a consecução do OG onde se centrou esta investigação.



## **2. O Exército e as necessidades em Oficiais para cargos de logística**

Neste capítulo, é caracterizado o Exército através da sua estrutura de pessoal, orientada para os QEsp que ocupam cargos no âmbito da logística, bem como os mecanismos de gestão dos mesmos. Relativamente a esse aspeto, será analisado o processo de gestão de carreiras, conforme a respetiva documentação orientadora. De acordo com o glossário para a formação do Exército, entende-se como “perfil de profissional” a “descrição do conjunto de competências, atitudes e comportamentos requeridos para o exercício de uma atividade ou de uma função” (DF, 2017, p. 14). Na consulta de documentação contributiva sobre o assunto, constatou-se que não existe no Exército um perfil de profissional associado a cada cargo, requerendo analiticamente quais competências devem possuir os militares para desempenhar os cargos que lhe sejam confiados. Para a recolha de dados, foram considerados os QEsp requeridos para cada cargo, para que seja possível compreender quais são as necessidades do Exército em Oficiais, para o desempenho dos cargos no âmbito da logística.

### **2.1. Conceptualização**

De acordo com a PDE 4-00, a presença da logística no apoio às operações militares, no seu contributo decisivo para o sucesso do emprego de forças, faz com que a sua atuação obrigue a uma sincronia perfeita com a manobra, em qualquer nível das operações militares (EME, 2013, p. 3.2;3.3). A sua integração na estrutura operacional traduz-se num efeito multiplicador das capacidades da força, exigindo nas operações militares uma permanente adaptabilidade e flexibilidade perante a manobra.

A organização do Exército é definida legalmente através da Lei Orgânica do Exército, onde determina que é comandado pelo Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME), e compreende na sua organização um conjunto de órgãos centrais de administração e direção (OCAD). Nesses OCAD encontra-se o Comando da Logística (CmdLog) onde, na sua dependência, figura a Direção de Material e Transportes (DMT). Subordinadas à DMT, constam os: Regimento de Manutenção (RMan) e Regimento de Transportes (RTransp), que por sua vez integram na sua constituição as subunidades que cumprem as suas missões no contributo para a logística do Exército, em apoio à estrutura operacional (Decreto-Lei n.º186/2014, pp. 6408,6409). São estas as U/E/O consideradas nesta investigação, pelo serviço que prestam para com as FLog M&T e Manutenção. A organização do Exército nos seus OCAD encontra-se representada na seguinte figura:

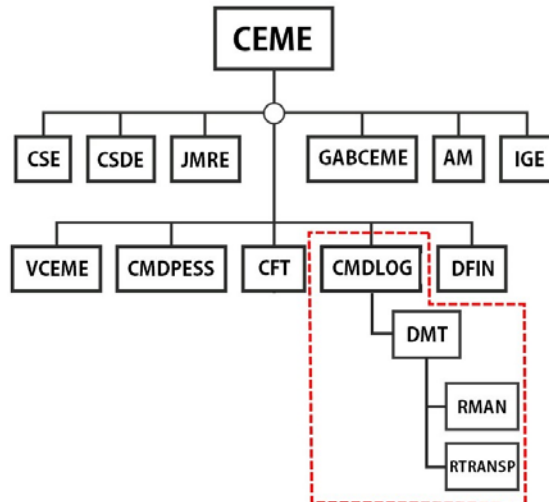


Figura 1 – Organização do Exército

Fonte: Adaptado a partir de [www.exercito.pt](http://www.exercito.pt) (2019)

## 2.2. Comando da Logística

Conforme a Lei Orgânica do Exército, o CmdLog surge como sendo um dos OCAD do Exército, que visa garantir a “direção e execução de áreas ou atividades específicas essenciais, designadamente na gestão de recursos materiais [...]”. Ao CmdLog é atribuída a missão de “[...] assegurar as atividades do Exército nos domínios da administração dos recursos materiais, de movimentos e transporte e infraestruturas, de acordo com os planos e diretivas superiores” (Decreto-Lei n.º186/2014, pp. 6408-6409). A estrutura do CmdLog é disposta conforme o organigrama da figura abaixo:

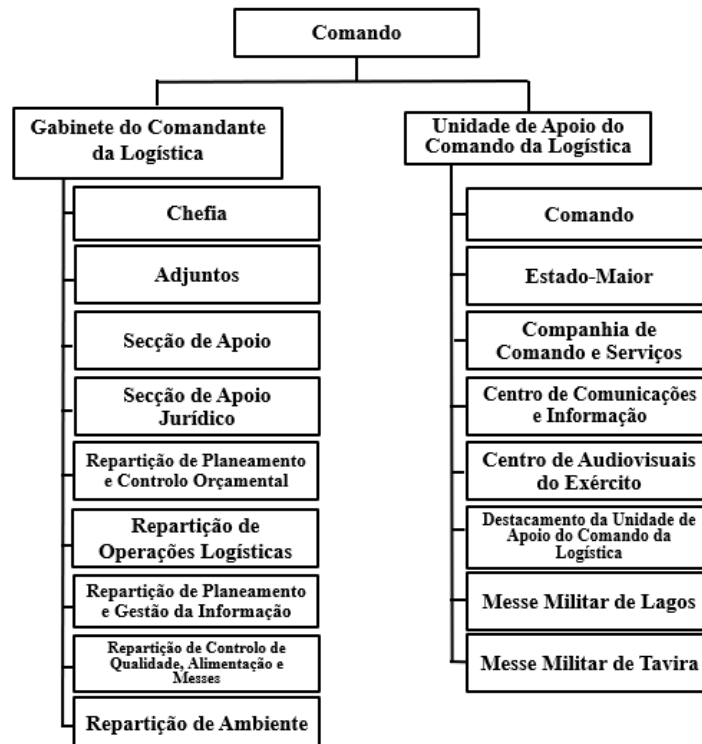


Figura 2 - Organização do CmdLog

Fonte: Disponível em QO 03.02.01 (2018)



Como QO, entende-se como a relação de efetivos militares, identificado pelo seu QEsp, que pode integrar a estrutura de uma determinada U/E/O do Exército. Efetuando a análise das necessidades explanadas no seu QO, apresenta-se o seguinte quadro que resume os dados apresentados no Apêndice J, espelhando a estrutura de Oficiais por QEsp:

**Quadro 4 – Resumo do QO do CmdLog**

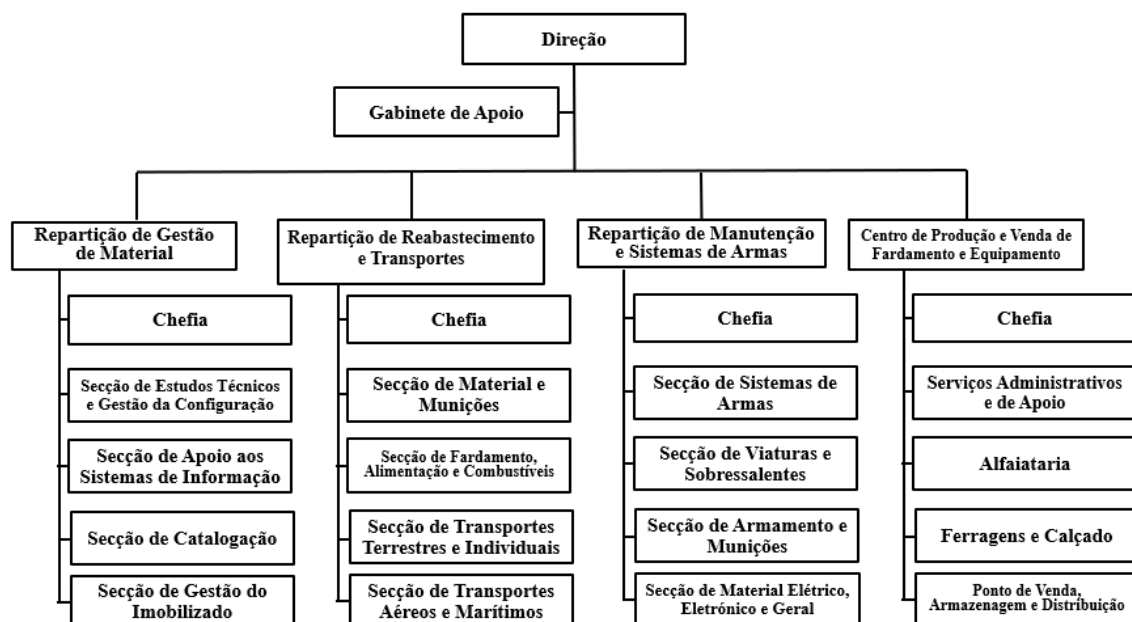
Qualquer Arma/Serviço	21
AdMil	7
SMat	1
AF 25 - Superior de Apoio	3
Corpo de Oficiais Gerais	2
Transmissões	1
Técnico de Saúde	1
<b>TOTAL:</b>	<b>36</b>

**Fonte:** Adaptado de QO 03.02.01 (2018)

De acordo com o QO do CmdLog, não se verifica uma especificidade exigida para o desempenho dos cargos de uma forma global, onde a maioria dos cargos exigem Oficiais de qualquer arma ou serviço (QQAS). Para os Oficiais de AdMil, os cargos que ocupam são sobretudo relacionados com finanças ou alimentação. Nisto, conclui-se que para o CmdLog não é identificado um QEsp em particular para o preenchimento dos seus cargos.

### 2.3. Direção de Material e Transportes

À DMT é-lhe atribuída a missão de “[...]executar de forma integrada, as atividades logísticas de reabastecimento, transporte, manutenção e serviços, de acordo com as diretivas superiores [...]” (QO 03.02.02, 2018, p. 3). A estrutura da DMT é disposta conforme o organigrama da figura abaixo:



**Figura 3 – Organização da Direção de Material e Transportes**

**Fonte:** Disponível em [www.exercito.pt](http://www.exercito.pt) (2019)



Da estrutura apresentada, e efetuando a análise das necessidades explanadas no seu QO, é apresentado o seguinte quadro que resume os dados apresentados no Apêndice J, que espelha a estrutura de Oficiais por QEsp:

**Quadro 5 – Resumo de Quadro Orgânico da DMT**

SMat	24
QQAS	12
AdMil	7
Qualquer Serviço	6
AF25 - Superior de Apoio	2
SMat / AdMil	1
Corpo de Oficiais Gerais	1
Transmissões	1
<b>TOTAL:</b>	<b>54</b>

**Fonte:** Adaptado de QO 03.02.02 (2018)

Perante os dados apresentados, verifica-se que uma considerável maioria dos Oficiais que desempenham cargos na DMT, são provenientes do QEsp de SMat, preenchendo cargos relacionados com a função logística Manutenção. Quanto aos cargos inerentes à função logística M&T, inseridos na Secções de Transportes da Repartição de Reabastecimento e Transportes, constata-se que na sua composição não existe um QEsp de referência para o desempenho de cargos associados a essa função logística, sendo previsto o preenchimento da totalidade dos cargos por Oficiais de QQAS, pese embora a maioria dos Oficiais de AdMil desempenhem cargos na Repartição de Reabastecimento e Transportes, na área do reabastecimento.

#### 2.4. Regimento de Manutenção

De acordo com o QO do RMan (2019a), a este Regimento é-lhe atribuída a missão de “executar as atividades no âmbito da função logística manutenção [...], apronta a Companhia Manutenção das Forças de Apoio Geral e Apoio Militar de Emergência [...] os Núcleos de Apoio de Serviços das Brigada Intervenção (BrigInt) e Brigada de Reação Rápida (BrigRR)” (QO 07.03.02, 2019a, p. 3). A sua estrutura é definida de acordo com o organigrama seguinte:

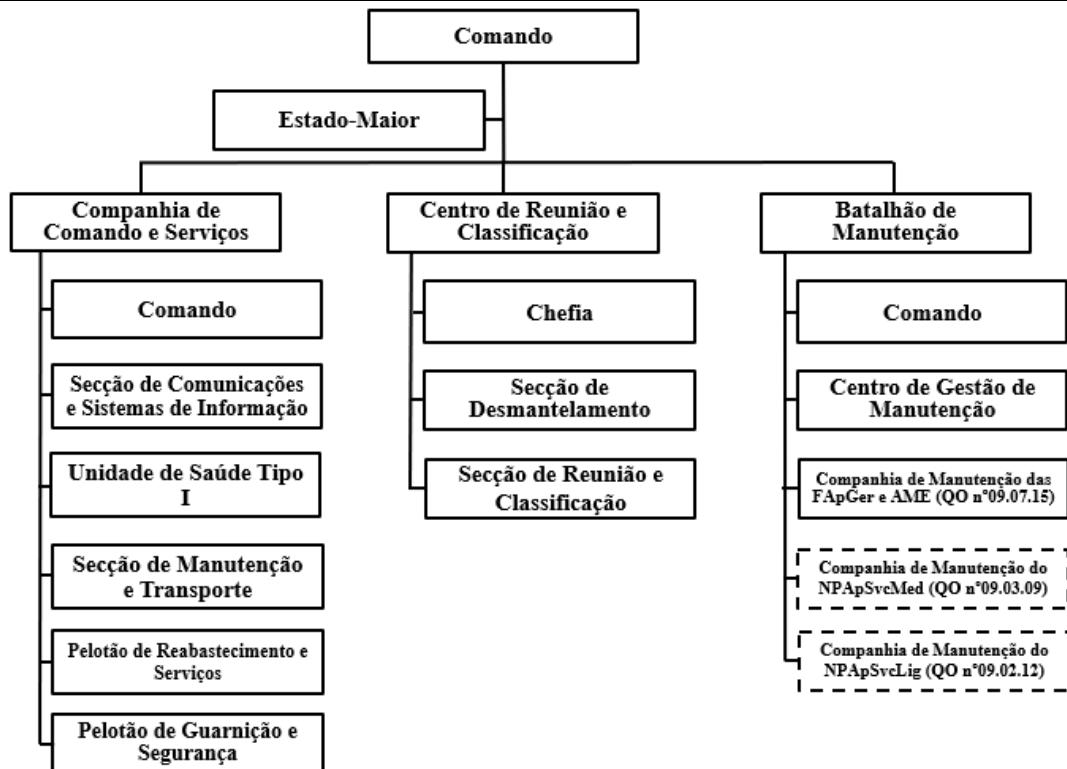


Figura 4 – Organização do Regimento de Manutenção

Fonte: Disponível em QO 07.03.02 (2019a)

Importa compreender que este Regimento desempenha as missões confiadas à área da manutenção, por ora reservadas ao QEsp que domina esta matéria – o SMat, pela função logística dirigida que representa. Do quadro seguinte, que resume a informação expressa no Apêndice K, são apresentadas as necessidades de pessoal para a estrutura do RMan, onde se contemplou duas unidades que pertencem à estrutura de apoio de serviços de duas Brigadas (BrigInt e BrigRR), por estar atribuído ao RMan a missão de aprontamento das mesmas:

Quadro 6 – Resumo de Quadro Orgânico do RMan

SMat	36
Qualquer Arma/Serviço	4
AdMil	1
Técnico de Saúde	1
<b>TOTAL:</b>	<b>42</b>

Fonte: Adaptado a partir dos QO 07.03.02, QO 09.02.12, QO 09.03.09 (2019a; 2019b; 2019c)

Da análise do QO do RMan, constata-se que a maioria dos Oficiais integrantes da estrutura desse Regimento pertencem ao QEsp de SMat, onde o desempenho de cargos no seio do RMan enquadra-se com o desígnio desses Oficiais, alinhado com a missão dessa unidade pela FLog dirigida para a qual concorre - manutenção.



## 2.5. Regimento de Transportes

Ao RTransp é-lhe atribuída a missão de “executar as atividades no âmbito da função logística M&T e organizar, treinar e manter a Companhia de Transportes” (QO 07.03.03, 2017a, p. 3). A missão do RTransp é orientada na execução de tarefas do âmbito da função logística M&T, onde a sua estrutura obedece ao organigrama seguinte:

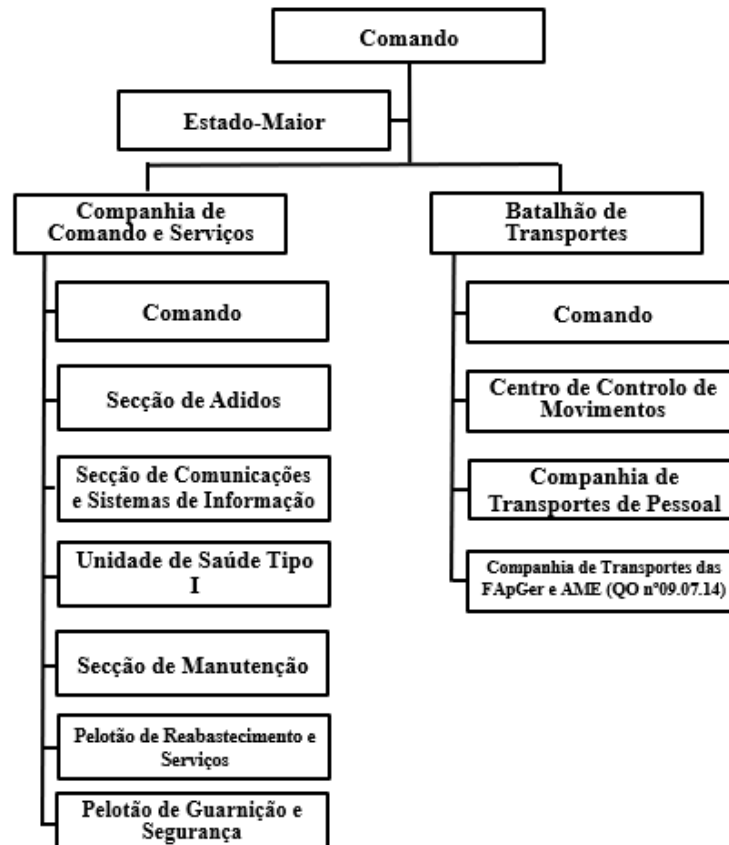


Figura 5 – Organização do Regimento de Transportes

**Fonte:** Disponível em QO 07.03.03 (2017a)

Da análise do QO, de acordo com a estrutura apresentada, considerando as necessidades nele explanadas respeitante à especificidade do QEsp para o desempenho de cargos, no seguinte quadro resume-se os dados apresentados no Apêndice K, respeitante à estrutura de Oficiais, por QEsp, do RTransp:

Quadro 7 – Resumo de Quadro Orgânico do RTransp

Qualquer Arma/Serviço	22
AdMil	1
Técnico de Saúde	1
<b>TOTAL:</b>	<b>24</b>

**Fonte:** Adaptado a partir de QO (2017a; 2017b)

Para o caso do RTransp, verifica-se que não é exigido um QEsp para assumir os cargos na estrutura do Regimento, reservando-se o seu preenchimento pelos Oficiais que pertençam a QQAS do Exército, não requerendo um requisito específico no preenchimento dos cargos associados à função logística M&T, evidenciando a característica transversal da mesma. De



acordo com Almeida (entrevista presencial, 15 de janeiro de 2019), “existe um vazio no que concerne à área dos transportes. Nenhuma Arma ou Serviço tem formação sobre isso”.

## 2.6. Gestão de carreiras de Oficiais no Exército *versus* competências

Para suprir as necessidades organizacionais em RRHH, é importante que a instituição seja dotada de RRHH qualificados para os cargos que visam desempenhar, bem como de mecanismos ajustados para a gestão desses RRHH, associados a uma carreira preenchida pelos sucessivos cargos que possam ser ocupados pelo militar. Conforme Santos (entrevista presencial, 06 de fevereiro de 2019), “Importa perceber que a formação é uma componente da carreira, enquanto componente da gestão de RRHH. Nesta matriz temos a obtenção dos RRHH, seguida da formação/treino, aplicação e manutenção como funções elementares da gestão de RRHH. E isso só ocorre se houver uma carreira, ou percurso profissional associado aos militares que têm formação para os cargos que ocupam”.

De acordo com Pires (*op. cit.*):

“[...] poderemos afirmar que a formação prepara o sujeito para uma profissão, para uma carreira, dentro dessa profissão, e para um cargo/função em determinado momento dessa carreira. A formação é indispensável a um bom desempenho individual e consequentemente da organização, sendo essencial na preparação da força de trabalho com a finalidade última de alcançar os objetivos organizacionais, proporcionando oportunidades aos respectivos RRHH, [...], garantindo as competências essenciais ao desempenho dos diversos cargos”.

De acordo com Bilhim (2002, p. 26), as organizações devem definir processos que se objetivem no desenvolvimento das competências dos seus RRHH, em competências pessoais e profissionais, onde esse processo deve sustentar-se na formação das pessoas, valorizando-as no seio da organização, considerando-se como um investimento e não um custo.

Referente ao caso do Exército e de acordo com Ferreira (entrevista por *email*, 6 de fevereiro de 2019), “atualmente, a gestão de carreiras dos Oficiais do Exército é da responsabilidade da Secção de Gestão de Carreiras, da Repartição de Pessoal Militar/DARH do Comando de Pessoal do Exército (SGC/RPM). Para operacionalizar essa gestão, o procedimento rege-se pela observância e aplicação das Normas de Nomeação e Colocação de Militares dos QP (NNCMQP)”. Para este efeito, considerou-se também a Norma de Autoridade Técnica (NAT) 03.02.70, como documento orientador da SGC/RPM. Estes dois documentos, são os reguladores dos processos de colocação de militares, e orientação de carreira, respetivamente.



Respeitante à NAT, na mesma afirma-se que, ao longo da vida de um Oficial, podem surgir alterações nas expetativas e interesses dos militares, derivando de vários fatores como a alteração de estrutura familiar, ambições pessoais, ou mesmo valores. Numa perspetiva de contribuir para que cada Oficial possa efetuar as suas escolhas, alinhando-as com as suas perspetivas de carreira, a DARH contempla aquilo que desenha como um modelo de carreiras para os Oficiais dos QP de acordo com o seguinte quadro:

**Quadro 8 – Mapa de Carreira Ideal de Oficiais do Exército**

Idade		23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
Posto		Alf		Ten		Cap				Maj				TCor		Cor									
Funções	Comando	UEP				UEC								UEB				UEReg							
	Estado-Maior					UEB				EME ou EM/GU						EME ou EM/GU				EME ou EM/GU					
	Execução	Cargos em unidades ECOSF								Docência IUM						Docência IUM									
Formação		Curso com bonificação na FAMME				Formação superior adicional com interesse para docência				CEM				Formação superior adicional com interesse para docência											
Competências		Espírito de missão, capacidade de liderança, organização Outras associadas ao comando								Competências académicas e de docência Planeamento, trabalho em equipa Outras associadas ao trabalho de estado-maior															

**Fonte:** Disponível em NAT 03.02.70 (2016)

Segundo esta matriz meramente orientadora, constata-se que não existe um vínculo do Oficial a uma linha desse modelo de carreira, sendo-lhe permitida a transição entre fases e entre linhas conforme permitido pela observância das NNCMQP, o que torna indefinível a estruturação de uma carreira linear, sendo permissível que ao longo da carreira, o mesmo Oficial desempenhe diversos cargos de natureza díspar, dificultando uma especialização dos Oficiais em uma determinada área.

No que concerne às NNCMQP, da sua leitura constata-se que não contempla a colocação de Oficiais segundo um racional de competências adquiridas. As colocações de Oficiais subordinam-se aos princípios patentes nessa norma, onde a colocação de Oficiais ocorre conforme o cabimento nos QO estabelecidos para uma U/E/O, enquadrando os Oficiais em escalas de deslocamento por imposição de serviço, onde pela sua posição relativa nessas escalas, terão de ser colocados em outra unidade. A exclusão dessas movimentações de pessoal, enquadrados com competências adquiridas pela frequência de cursos, pode ocorrer mediante despacho favorável do CEME (EME, 2002, pp. 6,9).

Conforme Almeida (*op. cit.*):

“[...]na atual situação da colocação dos Oficiais TTransp existentes no Exército, constatamos que nenhum se encontra colocado no RTransp. Este RTransp é o único do Exército, e a gestão de recursos entende que nenhum dos seus Oficiais TTransp deve estar aqui colocado. Perante as necessidades de formação dos



Oficiais, considero mais importante que seja considerada uma revisão da gestão de RRHH do Exército, pois de acordo com o exemplo anterior, confirma-se que a mesma não se encontra adequada às necessidades”.

### 2.7. Síntese conclusiva

A falta de um perfil de profissional condiciona o rigoroso apuramento das necessidades que o Exército tem para os seus RRHH, na área da logística. Na análise das necessidades em Oficiais para desempenho de cargos no âmbito da logística, constata-se que os QO são estruturados com os QEsp definidos pelo EMFAR, e que na análise da estrutura de logística do Exército, esta obedece ao seguinte racional: no CmdLog, o requisito em Oficiais é predominantemente aos pertencentes a QQAS; nos casos da DMT e RMan, o requisito é, embora não exclusivo, predominantemente pertencentes ao QEsp de SMat; no caso do RTransp, esse requisito é essencialmente em Oficiais de QQAS.

Conclui-se que quanto à função logística manutenção, conforme a sua característica dirigida, é desempenhada por Oficiais de SMat, como expectável, dada a finalidade a que se destinam os Oficiais deste QEsp pela definição desse curso e alinhado com a definição da função logística manutenção. Já no caso da função logística M&T, não existe um QEsp definido que esteja a assumir o desempenho de cargos associados a esta função logística, evidenciando-se sobretudo na análise do QO do RTransp.

Nisto, identifica-se uma lacuna para o desempenho de cargos no âmbito da função logística M&T, onde não se identifica um QEsp designado para o seu preenchimento, deixando visível a necessidade de reflexão sobre esse aspeto. Respeitante às competências adquiridas pelos Oficiais em matéria de formação contínua e competências obtidas ao longo do percurso profissional, a sua rentabilização institucional depende do mecanismo de gestão de RRHH do Exército. Nesse processo, o Exército não contempla de forma prioritária as competências adquiridas pelos seus RRHH, para além daquilo que se encontra estatuído para o seu QEsp de origem, o que se torna vago aquando do preenchimento de cargos cujo requisito não apresenta uma exigência específica no caso dos Oficiais de QQAS, verificado na situação dos transportes. Perante isto, responde-se à QD1: “Quais são as necessidades do Exército em Oficiais, para o desempenho de cargos do âmbito da logística?” que por si materializa a consecução do OE1.

Após a análise das necessidades do Exército para desempenho de cargos no âmbito da logística em função dos QEsp necessários para esse preenchimento, irá descrever-se no capítulo seguinte, o atual modelo de formação de Oficiais do Exército, no âmbito da logística e especificamente para as FLog consideradas nesta investigação.



### **3. Formação dos Oficiais do Exército e competências no âmbito logístico**

Neste capítulo, será apresentada a análise dos processos de formação inicial e contínua dos Oficiais do Exército, nos conteúdos que versem o domínio da logística. Será analisado o ESM através dos cursos ministrados na AM e os conteúdos estatutários referentes ao ensino politécnico. Respeitante à formação contínua, considerou-se nesta análise as ações de formação que o Exército contempla neste âmbito.

#### **3.1. Conceptualização**

Atualmente, para formar um Oficial do Exército dos QEsp de SMat ou AdMil, o mesmo terá de frequentar o ESM na AM, adquirindo competências através da sua formação inicial, complementando os seus conhecimentos através da formação contínua, vertida nos cursos disponíveis para promoção, especialização, atualização ou aperfeiçoamento (Decreto-Lei n.º90/2015, p. 3212). A isto acresce as competências adquiridas através da experiência no desempenho de um cargo.

A quantificação de efetivos autorizados nas FFAA, decorre do estatuído na Lei Orgânica de Bases da Organização das FFAA, prevendo que esse quantitativo seja fixado anualmente através de decreto-lei, com consulta do Conselho de Chefes de Estado-Maior (Lei Orgânica n.º 6/2014, p. 4604). Assim, o número de vagas disponíveis para a admissão de alunos na AM é determinado anualmente por despacho governamental, mediante proposta do CEME (Portaria n.º 22/2014, p. 830). Perante as necessidades estratégicas de Oficiais para integração nos QP, o Exército define as vagas que comporta cada QEsp, na disponibilidade de vagas para cada curso equivalendo ao QEsp respetivo. De acordo com Pires (*op. cit.*), “face à escassez de OfTecn a desempenhar funções no domínio da logística, nomeadamente nas vertentes do M&T e manutenção, levaram a que essas atividades tenham vindo a ser assumidas pelos Oficiais oriundos da AM, nomeadamente, de SMat e AdMil. No entanto, a redução dos OfTecn não acompanhou o incremento das admissões aos cursos de SMat na AM. Adicionalmente, será de evidenciar que os RRHH que deixam a efetividade de serviço têm sido superiores às correspondentes admissões”.

#### **3.2. Ensino Superior Militar: a Academia Militar**

Conforme o Regulamento da AM, este estabelecimento de ESM tem como missão “formar oficiais destinados aos QP do Exército [...], conferir as competências adequadas ao cumprimento das missões do Exército [...]” (Portaria n.º 22/2014, p. 804). No cumprimento da sua missão, a AM encontra-se abrangida pelo sistema geral de avaliação e acreditação do ensino superior público, respeitando a especificidade militar do seu ensino (Portaria n.º 22/2014, p. 821). Conforme regime jurídico de avaliação do ensino superior, a avaliação da



qualidade do ensino é obrigatória, incidindo sobre os estabelecimentos de ensino superior e seus ciclos de estudos (Lei n.º38/2007, p. 5311). Perante esta necessidade, foi criada a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), que visa garantir a “avaliação e a acreditação das instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos [...]” (Decreto-Lei n.º 369/2007, p. 8033). Dos cursos ministrados na AM considerados nesta investigação, analisaram-se os ciclos de estudos dos cursos de AdMil e SMat. De acordo com Borges (entrevista presencial, 28 de novembro de 2018), “os mestrados integrados de AdMil e SMat e comparativamente com alguns dos melhores mestrados internacionais de logística, constata-se que estes cursos têm poucas unidades curriculares em comum, e a componente logística é muito reduzida, não preparando ou diferenciando assim tanto os seus Oficiais em relação a qualquer outro curso. Na AdMil o peso maior da formação é na área financeira”.

### 3.2.1. O Serviço de Administração Militar

No curso de AdMil e de acordo com a respetiva estrutura curricular e plano de estudos, no contributo formativo para o desempenho no âmbito da logística previsto para este QEsp, identificaram-se as seguintes UC conforme o seguinte quadro:

**Quadro 9 – UC e respetivos objetivos do curso de AdMil no âmbito da logística**

UC	Objetivos
Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer a evolução da Estratégia, da Gestão e da Gestão Estratégica;</li> <li>• Identificar os conceitos, modelos e instrumentos da Estratégia, da Gestão e da Gestão Estratégica;</li> <li>• Explicar as fases do Processo de Gestão Estratégica;</li> <li>• Descrever a aplicação da Gestão Estratégica às Organizações através de casos práticos.</li> </ul>
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a evolução do conceito de Logística e os seus princípios.</li> <li>• Identificar os conceitos fundamentais das diferentes Funções Logísticas.</li> <li>• Identificar a Organização do Apoio de Serviços no Teatro de Operações.</li> <li>• Identificar a Organização Logística da Brigada Mecanizada.</li> <li>• Identificar o âmbito da Proteção da Área da Retaguarda.</li> <li>• Identificar a Área de Apoio de Serviços.</li> <li>• Identificar os documentos logísticos.</li> <li>• Identificar o Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas.</li> <li>• Identificar o Apoio Logístico nas Organizações Internacionais.</li> <li>• Identificar a organização do Sistema Nacional de Compras Públicas.</li> </ul>
Logística II	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender a importância da logística para o desenvolvimento do país em geral e das organizações em particular;</li> <li>• Compreender a relação entre a logística, o marketing e a gestão, e a sua contribuição para a satisfação do cliente;</li> <li>• Identificar as especificidades inerentes a cada canal de distribuição;</li> <li>• Identificar e compreender o funcionamento das cadeias de abastecimento e gestão do seu fluxo de informação;</li> <li>• Identificar e aplicar princípios básicos de uso de informação para a tomada de decisão.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado a partir de AM (2015a)

Nisto, constata-se que o curso em apreço, possui três UC diretamente associadas aos domínios da logística, comportando a cada uma das UC a duração de 150 horas de trabalho. No entanto e de acordo com o relatório da Comissão de Avaliação Externa (CAE) da A3ES



(A3ES, 2018a, pp. 2-3;12-13), concluiu-se que não se “evidencia um fundamento convencional para a existência de mestrados integrados na área da administração”, onde se estabelece um paralelismo com os cursos de administração ministrados em Portugal, identificando divergências na sua duração. Perante essas divergências defende-se que não existe um fundamento para um mestrado integrado em administração, pelo que os cursos ministrados no ensino superior, em Portugal, passam por uma licenciatura de três anos e mestrado de dois anos. Mais incisiva é a consideração que, para este curso de AdMil, a A3ES conclui que o mesmo possui uma orientação mais focada na área da contabilidade (e áreas de fiscalidade e finanças), num prejuízo de outras áreas da gestão e administração. Referente aos objetivos do curso, o mesmo relatório identifica que os mesmos carecem de maior detalhe e operacionalização nas competências que visam conferir aos alunos, respeitante às áreas da gestão, administração e funções técnicas da especialidade que se adquire com a frequência do curso de AdMil.

### 3.2.2. O Serviço de Material

No respeitante ao QEsp de SMat, importa perceber que o mesmo é preenchido com dois cursos de especialização: Engenharia Eletrotécnica Militar, e Engenharia Mecânica Militar. Ambas as vertentes integram o referido QEsp, não se denotando distinção de ambos no seu emprego dentro da estrutura de Logística do Exército, explanada na análise apresentada no capítulo anterior, pelo que serão considerados como um só QEsp, pese embora sejam analisados de forma diferenciada. Com a leitura da estrutura curricular e plano de estudos apresentam-se as UC no âmbito da logística no quadro seguinte:

**Quadro 10 – UC e respetivos objetivos do curso de SMat no âmbito da logística**

UC	Objetivos
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar o papel dos Gestores e da Gestão nas Organizações;</li> <li>• Reconhecer os marcos mais significativos atinentes à evolução da Gestão, das Metáforas Organizacionais e das Teorias Organizacionais;</li> <li>• Relacionar Sistema Organizacional, Contexto Organizacional e Sistema Comportamental;</li> <li>• Compreender o significado de Estratégia Empresarial, de Dinâmica Organizacional, de Mudança Organizacional e do Processo Racional de Tomada de Decisão;</li> <li>• Explicar o impacto da Gestão de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas nas Organizações;</li> <li>• Identificar as diferentes óticas de análise de rendibilidade;</li> <li>• Reconhecer a importância da Ética e da Responsabilidade Social na Gestão.</li> </ul>
Logística I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a evolução do conceito de Logística e os seus princípios.</li> <li>• Identificar os conceitos fundamentais das diferentes Funções Logísticas.</li> <li>• Identificar a Organização do Apoio de Serviços no Teatro de Operações.</li> <li>• Identificar a Organização Logística da Brigada Mecanizada.</li> <li>• Identificar o âmbito da Proteção da Área da Retaguarda.</li> <li>• Identificar a Área de Apoio de Serviços.</li> <li>• Identificar os documentos logísticos.</li> <li>• Identificar o Apoio Logístico às Forças Nacionais Destacadas.</li> <li>• Identificar o Apoio Logístico nas Organizações Internacionais.</li> <li>• Identificar a organização do Sistema Nacional de Compras Públicas.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado a partir de AM (2015b)



Na sua análise, para ambos os cursos de SMat, na sua estrutura curricular compreende uma unidade curricular (UC) (Logística) com uma duração de 100 horas, ministrada no 3º ano do mestrado (AM, 2009c, p. 2; AM, 2009b, p. 2). Não é apresentada a existente e extensa carga curricular referente a mecânica, pois sendo estes cursos do âmbito da Engenharia, é evidente que a suas UC sejam maioritariamente da vertente de mecânica. Este aspeto é consubstanciado no relatório da CAE/A3ES, em que o ciclo de estudos do curso de Engenharia Mecânica Militar se encontra bem estruturado, garantindo uma formação de “bom nível”, tanto na área da Engenharia mecânica como na vertente militar. No entanto, identificam-se como considerações observadas por parte dos militares já graduados com este curso (com um ano após a graduação), que os mesmos salientaram a falta de mais formação nas áreas de logística e gestão de RRHH (A3ES, 2018b, pp. 11-12).

### 3.3. Ensino Politécnico: A Unidade Politécnica Militar

A UPM surge através da sua integração estatutária, prevista no art.º 20 do DL n.º249/2015, prevendo a sua dependência hierárquica do IUM como a sua unidade politécnica orgânica, de constituição conjunta entre os ramos das FFAA e da GNR (Decreto-Lei n.º 249/2015, p. 9302). A sua regulamentação surgiu em 2019 através do DL n.º17/2019, onde identifica a UPM como sendo uma unidade vocacionada para o ESM, com a finalidade essencial de formar Sargentos, conferindo-lhe o diploma de técnico superior profissional, e os graus académicos de licenciado e mestre (Decreto-Lei n.º17/2019, pp. 462-463). Conforme referido por Santos (*op. cit.*), “a UPM destina-se a formar Sargentos. Se a transição de categorias entre Sargento e Oficial fosse uma possibilidade através da UPM, isso ainda não se encontra definido. Posteriormente poderá servir para apoiar a carreira de OfTecn, alimentando este modelo de formação com recurso ao recrutamento interno ou civis”.

De acordo com Pires (*op. cit.*):

“[...] o Exército está a elevar o nível de formação dos Sargentos e nesse sentido, questionar-se-á sobre o enquadramento dos OfTecn sobre qual é o papel a desempenhar pelo Sargento, pelo OfTecn e pelo Oficial da AM, pois, as fronteiras e áreas de responsabilidade passam a ser ténues. Com a escassez de recursos, nomeadamente dos Oficiais de TManMat e TManTm, as funções, anteriormente desempenhadas por estes, passaram a ser desempenhadas pelos Oficiais formados na AM. Estes Oficiais têm todas as capacidades e condições para desempenhar as valências técnicas que eram desempenhadas pelos OfTecn”.



Nesta perspetiva, o contributo que a UPM poderá vir a prestar perante a necessidade de formação de Oficiais com competências no âmbito da logística, permanecerá como hipótese a equacionar futuramente, considerando que esta unidade não se encontra atualmente implementada, e nesta fase, destina-se exclusivamente à formação de Sargentos.

#### **3.4. O Plano de Formação Contínua**

O Exército elabora com uma periodicidade anual o PFC, destinado a proporcionar às U/E/O do Exército a informação referente às atividades de formação de realização prevista no decorrer do referente ano, visando o cumprimento do estatuído no EMFAR conforme enquadrado anteriormente (CmdPess, 2019, pp. 1,2).

A análise do referido PFC considerou as atividades de formação disponíveis, destinadas a Oficiais, e de acordo com as FLog consideradas nesta investigação – M&T e manutenção.

Quanto à manutenção, não se verificam atividades de formação previstas no PFC, que sejam destinadas a Oficiais. Esse aspeto não merece relevo pelo que a formação de Oficiais na área da manutenção é garantida pelo QEsp de SMat, cuja formação adquirida na AM mereceu a consideração positiva através da avaliação de qualidade da A3ES (A3ES, 2018b, p. 12).

Referente à área dos transportes, não se verifica o planeamento de qualquer atividade de formação destinada a Oficiais, com exceção feita ao domínio da condução de viaturas, o que se considera manifestamente reduzido para o que é exigido a um Oficial (CmdPess, 2019, p. 10). Este aspeto, por não se encontrar salvaguardado por nenhum QEsp em particular, constitui-se como uma vulnerabilidade na formação. Conforme referido por Almeida (*op. cit.*), “é essencial que o Exército possua Oficiais que possam desempenhar cargos como assessores na área dos transportes, com capacidade para planear o emprego dos meios de transportes disponíveis perante as missões atribuídas”.

#### **3.5. Síntese Conclusiva**

Dos cursos analisados que são ministrados no âmbito do ESM, e no âmbito da logística, conclui-se que nem AdMil nem SMat são vocacionados especificamente para a logística. Esta afirmação é consubstanciada através dos relatórios da A3ES e pelo testemunho obtido pelo Comandante da AM.

Respeitante às FLog em apreço nesta investigação, não existe nenhum curso que receba formação na área de M&T, sendo essa uma das atribuições previstas para o QEsp de AdMil, embora não tenha sido identificada onde se encontra vertida a formação que permita atingir esse desiderato. O curso de AdMil é estruturado numa vertente mais vocacionada



para a área de finanças. Já para a função logística manutenção, é garantida pelo curso de SMat, sendo esse um curso de Engenharia Mecânica / Eletrotécnica. Quanto ao ensino politécnico que visa ser reestruturado com a implementação da UPM, o mesmo não é destinado à formação de Oficiais, pelo que até ao momento não se afirma como uma instituição que venha a ocupar o lugar anteriormente preenchido pela ESPE.

No âmbito da formação contínua, não existe nenhuma formação que vise conferir competências para o desempenho de cargos no âmbito da função logística M&T. Conclui-se que, para a área de transportes, não existe formação específica que salvguarde o desempenho de cargos nesse âmbito.

Perante isto, observamos que os atuais Oficiais do Exército adquirem as suas competências no âmbito da logística, através dos seus cursos e sobretudo através da experiência obtida no desempenho dos seus cargos, onde este último aspeto se reveste de maior significado para a área dos transportes, onde não se identificou uma formação que seja específica sobre essa área. Responde-se assim à QD2: “Quais são as competências conferidas na formação dos Oficiais do Exército que visam desempenhar cargos de âmbito da logística?” e nisto atinge-se o OE2. No capítulo seguinte e por forma a comparar o modelo de formação português com outros modelos de formação de Oficiais, no âmbito da logística, irão ser apresentados três exemplos de forma genérica.



#### 4. Modelos de formação de Oficiais adotados por outros Exércitos

Neste capítulo são analisados os modelos de formação de Oficiais do Exército, no âmbito da logística, atualmente adotados por três países pertencentes à OTAN.

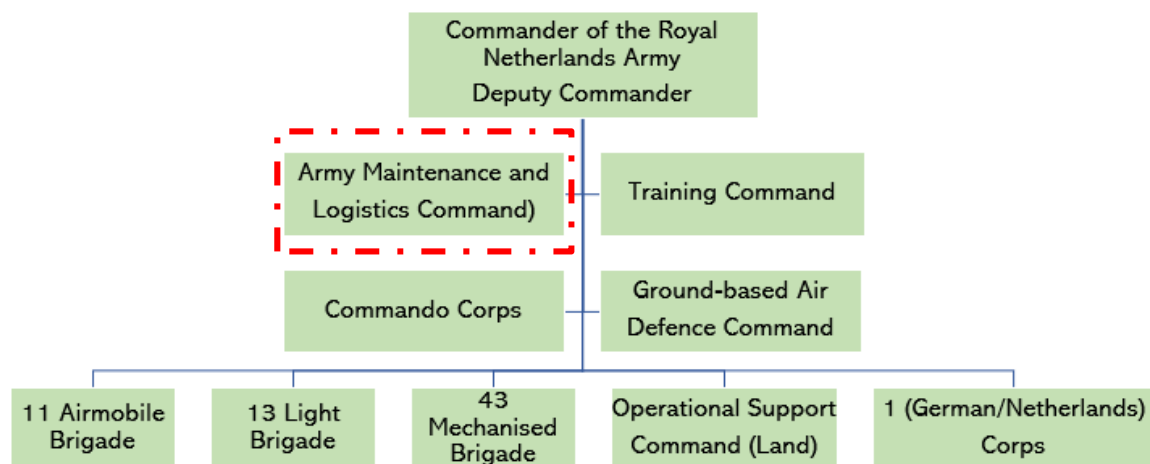
##### 4.1. Conceptualização

Os exemplos apresentados representam os modelos referentes aos Exércitos da: Holanda, Bélgica e Espanha. Desta análise, pretende-se descrever os modelos de formação de Oficiais, no âmbito da logística, numa perspectiva de análise de *benchmarking* com o modelo análogo do Exército Português.

##### 4.2. O modelo do Exército holandês

A estrutura do Exército holandês que se apresenta na figura seguinte, contempla uma unidade de Comando de Manutenção e Logística (Defensie.nl, 2017), situada no comando do Exército, bem como unidades de manutenção dispostas pelas suas brigadas:

Figura 6 – Organização do Exército Holandês



**Fonte:** Adaptado a partir de [www.defensie.nl](http://www.defensie.nl) (2017)

A formação dos Oficiais na Academia Militar Real<sup>1</sup>, passa por três áreas distintas: (i) Ciências Marciais; (ii) Ciências Militares Empresariais; (iii) Sistemas militares e tecnologias; onde após a frequência dos seus cursos é-lhes conferido o grau académico de licenciatura. Referente ao domínio da logística, os Oficiais após concluírem a sua formação, poderão ser transferidos para programas de mestrado da Academia de Defesa<sup>2</sup> da Holanda ou em universidades civis, onde se especializarão numa determinada área, consoante a previsão de desempenho de cargo futuro (Defensie.nl, 2019). Conforme referido por Fenema (entrevista por *email*, 16 de janeiro de 2019), “a estrutura de Oficiais do Exército Holandês,

<sup>1</sup> Tradução do autor de “*Koninklijke Militaire Academie*”.

<sup>2</sup> Tradução do autor de “*Defensieacademie*”.



em matéria de logística, compreende os QEsp de: Reabastecimento & Transportes; Finanças & Controlo; Técnicos”. Os oficiais de QEsp “técnicos” referem-se a especialistas em tecnologias de sistemas de armas, engenharia mecânica, bem como numa variante técnica de “administração e negócios”, disponibilizando cursos que combinam as áreas de economia e logística (Defensie.nl, 2019).

Referiu Fenema (*op. cit.*):

“a formação dos Oficiais do Exército Holandês segue dois percursos diferentes: (i) um modelo de quatro anos de duração, que inclui cursos genéricos e específicos no âmbito da logística; (ii) um modelo de curta duração, que inclui apenas formação específica em logística militar, que são integrados na organização. A formação de logística nas FFAA holandesas assume uma vertente cada vez mais de âmbito conjunto, pois os ramos das FFAA partilham algumas plataformas logísticas. O caminho a seguir será o da adaptabilidade e integração com a indústria civil. Existe uma unidade de treino específico para a área da logística (OTCLOG<sup>3</sup>), onde se ministram diversas formações de cariz prático”.

Em resumo, no Exército holandês existem QEsp para a área da Logística, apoiados num modelo de formação que integra as valências militares com a formação de estabelecimentos de ensino superior civis, numa perspetiva da especialização dos seus oficiais nos domínios da logística. Acresce a isto a existência da unidade de treino de âmbito logístico – OTCLOG, onde a vertente da formação para a área da logística é considerada pela sua especificidade e exigência de conhecimentos e saberes.

#### **4.3. O modelo da Componente Terrestre - Bélgica**

Desde a sua reorganização ocorrida em 2002, as FFAA da Bélgica integram uma única estrutura, definida por quatro componentes: Terrestre, Aérea, Naval e Médica (CIA, 2019; Defensie, 2019).

De acordo com Dubois (entrevista por *email*, 8 de janeiro de 2019):

“para as FFAA belgas, existe uma escola de logística conjunta que ministra formação nessa área, partilhando essa formação com as FFAA da Holanda. Na componente terrestre (CT) belga existe uma área específica de logística, como um QEsp. A formação adotada na área da logística reside em dois modelos de

---

<sup>3</sup> *Opleidings-En Trainings Centrum Logistiek* – Centro de formação e treino logístico, do Exército Holandês.



formação: um de curta duração (com cinco meses) destinado aos oficiais que não são formados pela Escola Real Militar<sup>4</sup>, sendo recrutados externamente pelas competências académicas que possuem como civis, que confere as competências para o desempenho de cargos até comandante de pelotão. O outro modelo, apoia-se nos cargos de comando de companhia e superior, ou equivalentes, no qual o oficial oriundo da Escola Real Militar, que já possui sete a dez anos de experiência, recebe formação durante quatro meses na escola de logística belga, para o habilitar ao desempenho de cargos no âmbito da logística. A formação desses oficiais, compreende os conceitos e treino de projeção e sustentação de forças, bem como os cálculos de estimativas logísticas relacionadas com o reabastecimento ou manutenção. Acresce a formação de Oficiais superiores no Curso de Estado-Maior Conjunto, onde contempla uma fase de planeamento de operações logísticas, sendo os conteúdos focados no planeamento OTAN, e de abordagem pouco especializada”.

Em resumo, na CT belga existe formação especializada na área da logística, num contexto de formação inicial, onde na sua estrutura de Oficiais contemplam QEsp específicos para o domínio da logística.

#### 4.4. O modelo do Exército de Espanha

No que concerne ao Exército de Espanha e de acordo com Enseñat (entrevista por *email*, 8 de janeiro de 2019), “não existe uma especialidade considerada como fundamental, arma ou serviço, que seja de logística. O desempenho de cargos logísticos decorre das competências adquiridas ao longo da carreira profissional, de acordo com a progressão efetuada pelos Oficiais. No entanto, os Oficiais do Corpo de Intendência [*Cuerpo de Intendencia*] além de cargos na área financeira, também desempenham cargos de cariz logístico”.

Ao Corpo de Intendência, está atribuída a responsabilidade de reabastecimento geral das unidades em todas as classes de abastecimentos, excetuando os artigos referentes a artigos de saúde (Real Decreto 711/2010, p. 47332).

Referiu Enseñat (*op. cit.*) que:

“[...] o modelo de formação militar está articulado em três níveis: (i) formação inicial; (ii) aperfeiçoamento; (iii) altos estudos de defesa. Referente ao nível de

---

<sup>4</sup> Tradução do autor de “*Koninklijke Militaire School*”.



formação inicial, esse baseia-se na formação base obtida pela frequência de curso na *Academia General Militar*. O aperfeiçoamento surge na frequência de curso de promoção a *comandante* (CAPACET<sup>5</sup>), que se realiza no último ano de capitão, findo o qual os Oficiais frequentam, dois meses depois, uma especialização (ETRAY<sup>6</sup>). Nessa especialização, com duração de dez semanas, os Oficiais podem optar pela área de logística, entre as diversas áreas de especialização. Após a conclusão do ETRAY, o Oficial irá prestar serviço no decorrer de um período de três anos, em uma unidade ou comando de âmbito logístico. Com essa experiência adquirida, o Oficial poderá frequentar um curso de altos estudos de defesa, na área de logística. Nesta ótica, o Oficial poderá optar por seguir uma carreira sustentada na área logística, onde será nomeado para desempenho de cargos de âmbito logístico. Nos altos estudos de defesa, aquando do desempenho de cargo no posto de Tenente-coronel, o Oficial poderá frequentar um curso de alta gestão de RRHH ou curso superior de logística de material”.

No exemplo apresentado do Exército de Espanha, constata-se que não existe um modelo de formação específico para um QEsp dessa natureza, sendo o modelo empregue numa forma de complementar a formação inicial dos Oficiais, numa perspectiva de formação contínua adequada ao cargo que os Oficiais desempenham. Com a formação de aperfeiçoamento adquirida com o ETRAY, os Oficiais mantêm a sua arma ou serviço de origem. Porém, essa especialização (ETRAY) conferida aos Oficiais que terminam o “CAPACET” (equivalente ao curso de promoção a oficial superior do Exército), onde pode ser atribuída uma especialização na área da logística, permite aos mesmos a opção de desempenho de cargos de acordo com uma orientação de carreira no âmbito da logística.

#### 4.5. Síntese Conclusiva

Os exemplos apresentados contemplam soluções diferentes para cada estrutura, tendo em comum apenas uma: os Oficiais que desempenham cargos na logística são formados para tal, existindo estruturas de ensino dedicadas à área da logística. Nos modelos da Holanda e Bélgica, formam-se Oficiais para servirem em QEsp do domínio da logística, podendo os mesmos surgir através de recrutamento de civis com formação superior adequada. No modelo de Espanha, os Oficiais podem formar-se na área da logística a partir de uma fase da

---

<sup>5</sup> *Curso de Actualización Para el Ascenso a Comandante del Ejército De Tierra*

<sup>6</sup> *Especialidad de Segundo Tramo de la Trayectoria*



sua carreira, e podem prosseguir essa carreira apoiada na área da logística, com a devida progressão de carreira. Dos modelos apresentados salientam-se as estruturas de ensino especializado em logística, bem como a formação contínua especializada no domínio da logística, visando a qualificação dos seus RRHH, independentemente do QEsp de origem, habilitando-os ao desempenho dos cargos logísticos. De forma geral, existe uma consideração particular pelo âmbito da logística, que levou à criação de QEsp orientados para o desempenho de cargos logísticos, ou em alternativa (no caso de Espanha), a orientação de carreira, numa fase específica do percurso profissional, onde a logística surge como uma opção considerada. Assim sendo, responde-se à QD3 – “Qual é o modelo de formação dos Exércitos OTAN considerados?” e com a observância dos três modelos apresentados que comportam mecanismos diferenciados, assim atinge-se o OE3.

Após a análise e descrição do modelo em vigor em Portugal, e da descrição dos seus congéneres Holanda, Bélgica e Espanha, são discutidos os resultados obtidos com vista a elencar um modelo de formação adequado para o Exército Português.



### **Conclusões**

Nesta investigação, subordinada a um raciocínio indutivo e estratégia qualitativa, observou-se os Oficiais do Exército que desempenham cargos no âmbito da logística, numa delimitação compreendida entre os cargos que visam ser desempenhados no âmbito das FLog M&T e manutenção, sendo estas áreas as consideradas como diretamente afetadas pela não-admissão de OfTecn, dentro do quadro da extinção da ESPE. No atual desempenho de cargos no Exército no âmbito dessas FLog, observou-se quais são os QEsp exigidos para o seu preenchimento, em função das FLog já identificadas. Foram considerados os QEsp de AdMil e SMat, formados na AM, sendo estes os que se destinam ao desempenho de cargos inerentes às FLog consideradas. Foram analisados os ciclos de estudos desses QEsp, correspondendo à sua formação inicial, e o contributo do PFC do Exército em função das FLog em apreço. Depois de identificados os requisitos do Exército em Oficiais no âmbito da logística e de que forma esses Oficiais estão a ser formados, foram descritos os modelos de formação empregues em Exércitos de três países pertencentes à OTAN: Holanda, Bélgica e Espanha.

Na investigação das necessidades do Exército em Oficiais para o desempenho de cargos do âmbito da logística, constatou-se que das FLog consideradas, há um natural alinhamento entre a função “manutenção” e o QEsp de SMat, dado ser uma função logística dirigida. Para a função M&T, não existe um QEsp habilitado para assumir os cargos inerentes à mesma, onde através da análise dos QO verificou-se que o preenchimento desses cargos é previsto principalmente por Oficiais pertencentes a QQAS. Embora essa atribuição esteja conferida ao QEsp de AdMil, verificou-se que não é evidenciada essa necessidade pela leitura dos QO, não se constatando a exigência do requisito de colocação de Oficiais de AdMil adstritos a cargos logísticos no âmbito dos transportes, com exceção feita na estrutura orgânica da DMT. Nisto, identificou-se a resposta à QD1 e por sua vez, atingiu-se o OE1 “Analisar as atuais necessidades do Exército em Oficiais, para o desempenho de cargos do âmbito da logística”.

Analisaram-se os processos de formação no Exército e inerentes competências, para identificar eventuais lacunas criadas com a falta de OfTecn. Nisto, constata-se que não existem cursos vocacionados, de uma forma holística, para a área da logística. Dos cursos atualmente ministrados e considerando as FLog M&T e manutenção, apenas a primeira apresenta lacunas no que diz respeito à formação dos Oficiais que visam desempenhar cargos relacionados com ela. Desde a extinção da ESPE até aos dias atuais, a logística do Exército tem vindo a apoiar e sustentar as suas operações com recurso aos QEsp disponíveis, que



pecam por algumas lacunas na sua formação base e pela sua gestão pelas competências adquiridas. A recente implementação da UPM não visa substituir a missão que era desempenhada pela ESPE, destinando-se a qualificar Sargentos, não estando até ao momento diretamente associada à formação de Oficiais. Para que a UPM possa ser considerada nesse âmbito, competirá ao Exército redefinir as competências exigidas aos Oficiais e Sargentos que desempenhem cargos relacionados com os que são desempenhados por OfTecn.

Para assegurar um funcionamento cabal e eficiente da logística, o Exército deve sustentar a sua gestão de RRHH num processo de gestão de carreiras, permitindo aos seus Oficiais, que adquiram experiências e saberes no decorrer do seu percurso profissional, sendo rentabilizados nos cargos onde se potenciem as suas competências, tentativamente conciliado com os objetivos pessoais de cada Oficial. Essa gestão não se verifica atualmente no Exército, onde a mobilidade dos seus Oficiais se encontra prevista num normativo que não contempla referência às competências adquiridas, pautando a gestão de cada QEsp pela observância das NNCMQP e em função dos QO, onde sobretudo para os cargos cujo requisito seja de Oficial QQAS, representa um espetro muito generalista e pouco especializado. Esta situação, pelo racional que consiste na conciliação das necessidades pessoais com as institucionais, materializa uma fragilidade da gestão de RRHH do Exército, embora já identificada por outros autores de investigações anteriores. A presente investigação veio a validar a persistente evidência atual, onde essa situação permanece inalterada.

Merece destaque a lacuna identificada, materializada na falta de uma especialização em transportes, considerando que existe um QEsp técnico destinado a essa área, mas atualmente não existe formação inicial ou contínua que permita ser assumido por QQAS. O modelo de formação aplicado atualmente no Exército evidencia essa lacuna. Perante isso, respondeu-se à QD2 e atingiu-se o OE2 “Analisar o atual modelo de formação de Oficiais do Exército, no âmbito da logística”.

Analisando os modelos adotados por outros Exércitos / Forças Terrestres dos países: Holanda, Bélgica e Espanha, constata-se que são aplicados modelos diferentes entre si para a formação dos seus oficiais que desempenham cargos de âmbito logístico. Identifica-se que nos modelos empregues na Holanda e Bélgica, a logística é assumida através de QEsp associados a isso. Salienta-se a existência de formação e estruturas de ensino específicas para a logística, onde as mesmas surgem para suprir as necessidades estratégicas da instituição, e onde se aborda a perspetiva de logística conjunta e combinada. Importa perceber que, no caso do modelo de Espanha, a logística é considerada como uma opção de



carreira que é assumida em determinado ponto do percurso profissional, permitindo a especialização em logística mesmo não estando cativado a um QEsp específico. Nisto, responde-se à QD3 e consequentemente atinge-se o OE3 “Analisar o modelo de formação de Oficiais no âmbito da Logística, adotado por outros Exércitos de países da OTAN”.

Perante os dados apresentados e pelas respostas às questões derivadas, conclui-se que o modelo de formação atual dos Oficiais do Exército, no âmbito da logística, não é o mais adequado, por dois motivos:

- 1) Não existe formação para garantir a competências para desempenho de cargos, sobretudo no âmbito dos transportes;
- 2) Associado às competências que um Oficial obtém através da formação ou experiência no desempenho de cargos, não se rentabiliza essas competências pela ausência de um processo de gestão de carreiras que observe as competências de cada Oficial, transcendentemente ao seu QEsp de origem.

Independentemente dos ciclos de estudos existentes no ESM, não está a ser salvaguardada a formação que poderia mitigar a falta de OfTecn com formação específica para o domínio dos transportes, sendo essa a maior lacuna evidenciada. Esta função logística deve ser garantida pelo desempenho de cargos por Oficiais qualificados para esse efeito, o que não está a acontecer atualmente. Um modelo de formação adequado deveria mover as necessidades institucionais, com recurso às ferramentas disponíveis nessa instituição. No caso do Exército, possui na sua estrutura as entidades intervenientes na formação (inicial e contínua) bem como as U/E/O que carecem de RRHH qualificados, pelo que os ajustes na formação podem e devem ser efetuados.

Para responder à QC de investigação “Qual é o modelo de formação mais adequado para os Oficiais do Exército, no âmbito da Logística?”, que permita atingir o OG desta investigação materializando o contributo para o conhecimento, importa referir que os elementos constituintes do modelo em apreço baseiam-se nos dados recolhidos nesta investigação, à luz das lacunas identificadas. Mantendo o desenho atual dos QEsp do Exército, exige-se que os Oficiais que desempenhem cargos associados à função logística M&T recebam formação específica para esse efeito. Nesta investigação não foram consideradas todas as FLog, pelo que a lacuna evidenciada na área dos transportes, poderá existir associada a outras áreas.

Para desenhar um modelo de formação de Oficiais no âmbito da logística, as propostas a apresentar e que contribuem para a resposta à QC são as seguintes:



- 1) Os QEsp que deverão operacionalizar as FLog doutrinariamente consideradas no Exército, fã-lo-ão agrupando-as pelo seu caráter dirigido ou transversal;
- 2) As FLog dirigidas devem ser operacionalizadas por QEsp especializados nessa área, onde as transversais podem ser operacionalizadas por QQAS que recebam formação contínua para esse efeito;
- 3) Deve ser considerada a visão de operações logísticas conjuntas e combinadas, numa sinergia de valências entre os ramos das FFAA. O quadro seguinte apresenta os QEsp associado ao desempenho de FLog:

**Quadro 11 – FLog e QEsp**

<b>Função Logística</b>	<b>QEsp</b>
Reabastecimento	AdMil
M&T	
Serviços	
Aquisição, contratação e Alienação	
Manutenção	SMat
Infraestruturas	Engenharia Militar
Sanitário	Saúde

**Fonte:** Adaptado a partir de [www.academiamilitar.pt](http://www.academiamilitar.pt) (2009a; 2009b; 2009c)

- 4) Para a FLog manutenção, considera-se que a formação atual de SMat é adequada e o preenchimento de cargos deve ser efetuado mediante revisão de efetivos admitidos para a frequência de cursos na AM, num natural incremento de alunos refletindo a inexistência do QEsp de TManMat;
- 5) Conforme referido no ponto anterior, a revisão de efetivos merece ser considerada para o QEsp de AdMil, projetando os Oficiais desse QEsp para um desempenho efetivo de cargos no âmbito das FLog apresentadas no Quadro 11;
- 6) Para um aumento de efetivos num determinado QEsp, importa avaliar o impacto na progressão de carreira, por forma a salvaguardar um plano de carreira exequível e justo para todos os QEsp;
- 7) Para o QEsp de AdMil, o seu ciclo de estudos merece ser revisto, indo ao encontro com a recomendação apresentada pela A3ES, onde a sua estrutura deve contemplar formação específica para as FLog para o qual esse QEsp se encontra destinado, permitindo aos seus Oficiais uma especialização em uma das seguintes opções: (i) reabastecimento, transportes e serviços; (ii) finanças. Estas áreas de especialização deveriam ser acompanhadas de um plano de progressão na carreira, equiparados, mas distintos, para cada uma das áreas propostas.
- 8) Para o desempenho de cargos onde seja previsto o preenchimento por Oficiais QQAS, a quem seja exigido execução de planeamento logístico, deverá ser edificada uma



formação complementar em logística, num formato de pós-graduação, associada a uma premissa a incluir nas NNCMQP. Esta pós-graduação poderia ser realizada conforme o modelo de Espanha, definindo um ponto na carreira do Oficial, onde o mesmo teria de frequentar uma especialização em determinada área, subordinando-o à prestação de serviço nessa área, imediatamente após a frequência do curso e por um período determinado (à semelhança do ETRAY). Nisto, permitir-se-á a rentabilização institucional da formação conferida aos militares especializados;

9) Perante qualquer alteração do modelo de formação, o impacto do mesmo será diminuto se não for conduzida uma revisão das NNCMQP, onde seja atingido um racional de minimização de mobilidade dos Oficiais, ou que a sua mobilidade seja dirigida para o desempenho de cargos considerando a experiência profissional e competências adquiridas pelo mesmo, ajustando as necessidades organizacionais com as intenções pessoais dos militares, investindo num processo formativo e evolutivo em função dos cargos a desempenhar, que poderia reduzir as necessidades de mobilidade geográfica;

10) Numa ótica de contribuir para uma gestão de colocações de Oficiais, dever-se-ão criar perfis profissionais para cada cargo desempenhável no Exército;

11) Até implementação de medidas de médio prazo, recomenda-se que seja edificada uma formação dentro do PFC para a área dos transportes, para mitigar de forma imediata, as lacunas identificadas no respeitante aos Oficiais.

Em todos os contributos para uma melhoria do modelo de formação de Oficiais e no sentido de dar resposta à QC, é fundamental a retenção do saber, mantendo a premissa da colocação da “pessoa certa no local certo”, onde possa ser contemplado o vínculo dos militares com a instituição e a sua menor probabilidade de mobilidade geográfica. Em virtude das competências que os Oficiais possuem, o foco passa pela formação de militares mais especialistas e menos generalistas, onde a instituição sairá beneficiada, pelo enriquecimento das competências dos seus RRHH.

Perante isto, responde-se à QC de investigação e por sua vez atinge-se o OG desta investigação – “Formular o modelo de formação de Oficiais mais adequado para o Exército, no âmbito da Logística”.

Como limitações da investigação na qualidade da pesquisa, elencam-se as seguintes: (i) a falta da existência de um perfil profissional para cada cargo na estrutura do Exército, que condicionou sobremaneira a identificação dos requisitos essenciais de competências exigidas para o desempenho dos cargos no âmbito da logística; (ii) acesso a informação de mais modelos de formação de países OTAN, e com mais detalhe.



Para investigações futuras, propõe-se que sejam efetuados estudos sobre o potencial impacto nas carreiras militares, com a implementação das especializações aos Oficiais do QEsp AdMil, onde essas especializações adquiridas em função do desempenho de cargos na logística contemplassem uma projeção de carreira nas respectivas áreas: Reabastecimento, M&T, Aquisição, contratação e alienação, e serviços.



## **Bibliografia**

- A3ES (2018a). ACEF/1516/16022 — Relatório final da CAE/Mestrado em Administração Militar. Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Obtido em 11 de março de 2019, de [https://www.a3es.pt/sites/default/files/ACEF\\_1516\\_16022\\_acef\\_2015\\_2016\\_aacef.pdf](https://www.a3es.pt/sites/default/files/ACEF_1516_16022_acef_2015_2016_aacef.pdf)
- A3ES (2018b). ACEF/1516/16052 — Relatório final da CAE/Mestrado em Engenharia Mecânica Militar. Lisboa: Agência de Acreditação e Avaliação do Ensino Superior. Obtido em 11 de março de 2019, de [https://www.a3es.pt/sites/default/files/ACEF\\_1516\\_16052\\_acef\\_2015\\_2016\\_aacef.pdf](https://www.a3es.pt/sites/default/files/ACEF_1516_16052_acef_2015_2016_aacef.pdf)
- AM (2009a). Academia Militar. Obtido em 13 de fevereiro de 2019, de <https://academiamilitar.pt/curso-de-administracao-militar.html>
- AM (2009b). Academia Militar. Obtido em 11 de março de 2019, de <https://academiamilitar.pt/curso-de-curso-de-engenharia-eletrotecnica-militar-na-especialidade-de-material.html>
- AM (2009c). Academia Militar. Obtido em 13 de fevereiro de 2019, de <https://academiamilitar.pt/curso-de-engenharia-militar.html>
- AM (2015a). Academia Militar. Obtido em 28 de março de 2019, de <https://academiamilitar.pt/curso-de-administracao-militar.html>
- AM (2015b). Academia Militar. Obtido em 24 de abril de 2019, de <https://academiamilitar.pt/curso-de-engenharia-mecanica-militar.html>
- AM (2016a). [www.academiamilitar.pt](http://www.academiamilitar.pt). Obtido em 07 de novembro de 2018, de <https://academiamilitar.pt/curso-de-curso-de-engenharia-eletrotecnica-militar-na-especialidade-de-material.html>
- AM (2016b). [www.academiamilitar.pt](http://www.academiamilitar.pt). Obtido em 07 de novembro de 2018, de <https://academiamilitar.pt/curso-de-administracao-militar.html>
- AM (2016c). [www.academiamilitar.pt](http://www.academiamilitar.pt). Obtido em 13 de março de 2019, de <https://academiamilitar.pt/curso-de-engenharia-mecanica-militar.html>
- Bilhim, J. A. (2002). Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Borges, H. E. (2003). (Trabalho de Investigação de Longa Duração do CSCD 2002/2003). A Estrutura Superior de Logística do Exército: Formação de Competências,



Preparação de Quadros e Critérios de Selecção, Criação de um Quadro(s) Especial(ais) de Logística. Pedrouços: Instituto de Altos Estudos Militares [IAEM].

- Cabrita, M. A. (2002). (Trabalho de Investigação do Curso Superior de Comando e Direção). A Carreira de Oficial do Exército do Quadro Permanente - Subsídios para um Modelo Renovado. Pedrouços: Instituto de Altos Estudos Militares [IAEM].
- Chiavenato, I. (1999). Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- CIA (2019). The World Factbook. Obtido em 13 de março de 2019, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/be.html>
- CmdPess (2019). Plano de Formação Contínua. Porto: Exército Português.
- Decreto-Lei n.º 248/96, de 24 de dezembro (1996). Criação da Escola Superior Politécnica do Exército. Diário da República, 1ª Série, 297, 4596-4597, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro (2015). Orgânica do Ensino Superior Militar. Diário da República, 1ª Série, 211, 9298-9311, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 369/2007, de 5 de novembro (2007). O regime jurídico de garantia da qualidade do ensino superior. Diário da República, 1.ª série, 212, 8032-8040, Lisboa: Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.
- Decreto-Lei n.º 17/2019, de 22 de janeiro (2019). Regulamentação da Unidade Politécnica Militar. Diário da República, 1ª Série, 15, 462-468, Lisboa: Governo Português.
- Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro (2014). Lei Orgânica do Exército. Diário da República, 1ª Série, 250, 6406-6413, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 37/2008, de 5 de março (2008). Regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior militar. Diário da República, 1ª Série, 46, 1382-1387, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 42/2005, de 22 de fevereiro (2005). Princípios reguladores de instrumentos para a criação do espaço europeu de ensino superior. Diário da República, 1ª Série, 37, 1494-1499, Lisboa: Ministério da Ciência, Inovação e Ensino Superior.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). Estatuto dos Militares das Forças Armadas. Diário da República, 1ª Série, 104, 3198-3253, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Defensie (2019). Defensie. Obtido em 13 de março de 2019, de <https://www.mil.be/nl/defensie-mod-chod>
- Defensie.nl (2017). Obtido em 13 de março de 2019, de <https://english.defensie.nl/organisation/army/units>



- Defensie.nl (2019). Obtido em 13 de março de 2019, de <https://www.defensie.nl/onderwerpen/defensieacademie/opleidingen/militair-wetenschappelijke-opleiding>
- DF (2017). Glossário da Formação no Exército. Évora: Comando do Pessoal.
- EME (17 de junho de 2002). Normas de Nomeação e Colocação de Militares dos Quadros Permanentes. Lisboa: Exército Português.
- EME (2010). PDE 00-18-00 Abreviaturas Militares. Lisboa: Exército Português.
- EME (2013). PDE 4-00 Logística. Lisboa: Exército Português.
- Exército Português (20 de fevereiro de 2019). Exército Português. Obtido de <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/cmdlog/dmt>
- Filipe, C. (2000). (Trabalho de Investigação de Longa Duração do CEM 1998/2000). O Desenvolvimento de Carreira dos Oficiais dos Quadros Técnicos do Exército. Pedrouços: Instituto de Altos Estudos Militares [IAEM].
- Gonçalves, A. C. (2015). (Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Competências de Recursos Humanos. Lisboa: Universidade Europeia.
- Kress, M. (2002). Operational Logistics, The Art and Science of Sustaining Military Operations. New York: Springer Science.
- Lei n.º38/2007, de 16 de agosto (2007). Regime jurídico da avaliação do ensino superior. Diário da República, 1ª série, 157, 5310-5313, Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º46/86, de 14 de outubro (1986). Lei de Bases do Sistema Educativo. Diário da República, 1ªSérie, 237, 3067-3081, Lisboa: Assembleia da República.
- Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro (2014). Primeira Alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas. Diário da República, 1ª Série, 167, 4597-4611, Lisboa: Assembleia da República.
- Machado, M. (21 de março de 2019). Operacional. Obtido em 20 de março de 2019, de [www.operacional.pt](http://www.operacional.pt): <http://www.operacional.pt/apoio-militar-de-emergencia-a-mocambique/>
- Martins, C. (9 de fevereiro de 1998). (Trabalho de Investigação de Longa Duração do Curso de Estado-Maior 1996/1998). Um Modelo de Carreira dos Oficiais do Quadro Permanente. Pedrouços: Instituto de Altos Estudos Militares [IAEM].
- NAT 03.02.70 (01 de junho de 2016). Aconselhamento sobre a Carreira dos Militares dos QP. Porto: CmdPess/Exército Português.
- NATO (2012). NATO Logistics Handbook. Bruxelas: NATO Standardization Office.
- NATO (2018). Allied Joint Doctrine for Logistics. Brussels: NATO Standardization Office.



- O'Donohue, D. (2019). Joint Publication 4-0 - Joint Logistics. Washington DC: Joint Chiefs of Staff.
- Portaria n.º 22/2014, de 31 de janeiro (2014). Regulamento da Academia Militar. Diário da República, 1ª série, 22, 804-839, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- QO 03.02.01 (3 de janeiro de 2018). Quadro Orgânico do Comando da Logística - Exército. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- QO 03.02.02 (05 de março de 2018). Quadro Orgânico da Direção de Material e Transportes. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- QO 07.03.02 (14 de janeiro de 2019a). Quadro Orgânico do Regimento de Manutenção. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- QO 07.03.03 (28 de junho de 2017a). Quadro Orgânico do Regimento de Transportes. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- QO 09.02.12 (14 de janeiro de 2019b). Quadro Orgânico do Núcleo de Apoio de Serviços Ligeiro. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- QO 09.03.09 (14 de janeiro de 2019c). Quadro Orgânico do Núcleo de Apoio de Serviços Médio. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- QO 09.07.14 (28 de junho de 2017b). Quadro Orgânico da Companhia de Transportes das Forças de Apoio Geral. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Ramalho, J., Azenha, N., Fonseca, C., & Alves, H. (10 de maio de 2018). (Trabalho de Investigação de Grupo do Curso de Oficial Superior-Exército/Serviços Técnicos). Formação Para os Oficiais Técnicos, no Âmbito do Ensino Militar no Exército, Tendo em Consideração o Modelo de Formação na Marinha e na Força Aérea. Pedrouços: Instituto Universitário Militar [IUM].
- Real Decreto 711/2010, de 28 de maio (2010). Reglamento de especialidades fundamentales de las Fuerzas Armadas. Boletín Oficial Del Estado, Sec I, 133, España: Ministerio de Defensa.
- Santos, L., Lima, J. (2016). Orientações Metodológicas Para a Elaboração de Trabalhos de Investigação - Cadernos do IESM N° 8. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militar [IESM].
- US Army (2014). FM 4-95 Logistics Operations. Washington, DC: Department of the Army.



## Apêndice A – Relação de Entidades Entrevistadas

Quadro 12 – Relação de Entidades Entrevistadas

<b>Identificação do entrevistado</b>	<b>Cargo que desempenha</b>
MGen Vieira Borges	Comandante da Academia Militar
CorTir Inf Barreiros dos Santos	Subdiretor do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM
CorTir SMat Sousa Pires	Subdiretor de Material e Transportes do Comando da Logística/Exército;
Cor Art Peres de Almeida	Comandante do Regimento de Transportes
TCor Cav Jorge Ferreira	Chefe da Secção de Gestão de Oficiais/Repartição de Pessoal Militar/DARH
Col Ann Dubois	Adido de defesa – Bélgica
Prof. Dr. Paul van Fenema	Prof. Dr. de Logística Militar na <i>Koninklijke Militaire Academie</i> – Holanda
TCor Fernando Enseñat	Adido militar e adjunto de defesa – Espanha



## **Apêndice B – Entrevista a MGen Vieira Borges**

A presente entrevista foi efetuada presencialmente pelo autor desta investigação em 28Nov18, ao Exmo MGen João Jorge Botelho Vieira Borges, Comandante da Academia Militar.

### **Entrevista**

**Pergunta 1:** Enquadrado com a extinção da ESPE efetiva para o ano letivo de 2008-2009, e a atual responsabilidade transferida para a Academia Militar (AM) sobre o ensino Politécnico do Exército, como caracteriza o atual processo de formação de Oficiais, na ótica de mitigação das lacunas criadas com a extinção dos Quadros de Oficiais Técnicos?

**Resposta 1:** Não ministrámos qualquer formação no âmbito do ensino Politécnico (a não ser os chefes de Banda de Música que fazem a formação militar complementar na AM). Houve uma reestruturação do ESM com a criação do Instituto Universitário Militar (IUM), a qual está a ser implementada, com um regulamento a aguardar aprovação no MDN. Estamos a desenvolver um trabalho de base com um curso piloto no Exército (nível 5 de formação). A responsabilidade foi passada inicialmente para a AM, mas não foi assumida. No processo de reforma, que se consubstanciou com o DL 249/2015, a AM começou a trabalhar neste assunto, mas ainda não existem diplomas. Mas não foi só a AM que deixou de ministrar cursos, foram as Academias todas que deixaram de o fazer, ou seja, deixou-se de formar Oficiais Técnicos, o que é grave.

**Pergunta 2:** Na sua perspetiva, como visualiza a necessidade do Exército, no que diz respeito à formação dos seus Oficiais, dentro do domínio da Logística?

**Resposta 2:** Respeitante aos Oficiais, visualizo duas modalidades: numa primeira, no âmbito das carreiras, teria de haver uma carreira de Logística. Poderia ser uma forma interessante, e já existe esse modelo em alguns países. Não seria nem uma Arma nem um Serviço, seria uma área transversal, cujos oficiais frequentavam os mestrados integrados de Logística na AM, integrando um quadro especial de Logística. Esta modalidade, em Portugal, imagino que seja muito difícil neste momento, porque teriam de ser criadas essas carreiras. O sonho ideal era mesmo que os Oficiais de Logística fossem integrados nos três Ramos das Forças Armadas (FFAA); a outra modalidade, passaria pela criação de uma pós-graduação em Logística na AM.

O Exército possui uma experiência em operações militares magnífica, onde é necessário desenvolver o reabastecimento, os transportes, ou manutenção, que nos vai enriquecendo com a praxis. Como Comandante da AM, tenho mais facilidade de criar uma pós-graduação em Logística, ao contrário de um Mestrado. Porque a pós-graduação não é avaliada pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), onde não é preciso ter tantos professores doutorados como noutro curso. Poderiam ser nomeados professores com experiência na área da Logística, enquadrados por um Prof Dr. da área de Logística. Assim, iríamos criar saber nessa área, e seria uma mais-valia para nós. Dando essa pós-graduação, recebo aqui os Oficiais mais novos, que poderão assumir uma carreira paralela na área da logística. Vejo isso como uma opção, que atualmente está mesmo a ser estudada aqui na AM por mim e pelo Diretor de Ensino, destinada a Capitães ou Majores, preferencialmente, com destino a servir no Comando da Logística, mas neste momento só está a ser equacionado no caso dos destinatários provenientes do Serviço de Material.

**Pergunta 3:** Como caracteriza o atual sistema de ensino politécnico no Exército, na ótica dos acordos estabelecidos com Estabelecimentos de Ensino Politécnicos Civis (excluindo o que trata do Serviço de Saúde Militar)?

**Resposta 3:** Quando efetuámos a reforma do ensino, foi entendido que era necessário dar formação na área politécnica, embora as carreiras estivessem a terminar. Este assunto foi discutido aos vários níveis, mas com o DL 249/2015, seria concretizado com a criação de



uma Unidade Politécnica Militar (UPM), colocada na dependência no IUM. Essa opção libertava as Academias e Escolas de Sargentos para as suas funções tradicionais. Associando o DL/2015 com o estatuído no EMFAR, no seu preâmbulo contempla algumas considerações relativamente aos Sargentos. Os Sargentos recebem formação de nível 5, que é formação pré-universitária, não sendo conferido grau académico. É ministrada de acordo com a lei, pelos politécnicos, e por isso foi criada a UPM. Foi com a intenção de conceder a todos os Sargentos o nível 5 de formação, o que acarreta implicações, a nível de professores e coordenadores científicos, que têm de ser doutorados. O primeiro curso piloto avançou no Exército porque ainda não existe legislação aprovada para começar os primeiros cursos.

A intenção da UPM seria ministrar formação a Sargentos e a Oficiais. Vejo isso como um processo muito complexo, porque as opções são diferentes de Ramo para Ramo. Embora tenhamos a consciência de que faltam Oficiais Técnicos, onde se nota mais é nas Transmissões e no Serviço de Material, sobretudo na função de Transportes onde não há oficiais, e os poucos que há, não estão colocados na função porque não existe uma Direção de Transportes.

Já foram encontradas algumas soluções para resolver esta lacuna. Uma delas, onde o Exmo Gen CEME me questionou num despacho sobre a hipótese de a AM ministrar cursos mestrado ou pós-graduação em Logística, pois o Exército estaria a sentir essa necessidade, por não haver Oficiais Técnicos. Mas o problema não é esse. Os nossos Oficiais que trabalham a área Logística, até trabalham bem. A meio da carreira, podemos “mudar a antena” e dedicarmo-nos mais à área Logística, e com as competências e experiência que temos. Acrescendo uma pós-graduação ou um curso pequeno, iríamos lá facilmente.

Mas o problema é a base, nomeadamente os Sargentos das áreas técnicas, onde há cada vez menos Sargentos (e inclusivamente menos civis). Numa visita que realizei à Unidade de Apoio Geral de Material do Exército (UAGME), verifiquei que uma das grandes queixas é que o vencimento dos civis é escasso, pelo que mesmo que abram os concursos de admissão de civis para o Quadro Permanente de Civis do Exército (QPCE), esses cursos não iriam preencher as vagas existentes. Efetivamente no caso dos civis, a solução seria muito difícil. Os Sargentos, auferindo vencimentos superiores comparativamente com os civis, já mereciam que investíssemos neles, se houvesse uma boa gestão que permitisse que eles desempenhassem as suas funções de áreas técnicas por muitos anos. Eles poderiam ter o curso de nível 5, ou poderiam eles mesmos obter essas especializações. Serviria como incentivo, poderem frequentar os cursos de Oficiais técnicos, ministrados pela UPM, ou em cooperação com Estabelecimento Civil de Ensino Politécnico. Recebiam formação militar na UPM, e poderiam frequentar os seus estudos numa Faculdade civil. Existem inúmeros cursos politécnicos a serem ministrados, como de transportes ou reabastecimento.

É a minha visão pessoal e não a institucional, porque não chega haver entendimento entre as Transmissões e o Serviço de Material. Estamos a sentir as consequências disso, tanto em Oficiais como em Sargentos.

**Pergunta 4:** Identifique de forma macro como se processou a reestruturação dos cursos de AdMil e SMat, aquando da implementação da ratificação da declaração de Bolonha, no que diz respeito às matérias nucleares do âmbito da logística?

**Resposta 4:** Os cursos foram reajustados para que pudessem ser mestrados integrados. Na Administração Militar, como as condições de admissão são diferentes, não houve necessidade de grandes alterações, pois os alunos da AdMil já pertencem a esse curso desde o primeiro ano, ao contrário dos outros cursos. Ficou mais ou menos aquilo que estava do antecedente, sendo o reajustamento pouco significativo, onde o peso passou a ser nas ciências militares e na gestão. Se repararmos no programa dos cursos de AdMil e SMat, a



componente logística é muito reduzida, não os preparando melhor nem diferenciando assim tanto de outros cursos como Infantaria.

Comparativamente com alguns dos melhores mestrados internacionais de logística, constatamos que estes cursos têm poucas unidades curriculares em comum. Na AdMil o peso maior da formação é na área financeira.

Quando no Exército se reajustou a Logística por áreas funcionais, agregando as funções na mesma unidade, que é a Direção de Material e Transportes, numa lógica de poupança de efetivos, essa reorganização não surtiu inicialmente os melhores resultados. Não funcionou muito bem juntar as funções logísticas todas sob a direção da mesma pessoa, e culminou com a extinção da Direção de Transportes, área onde apenas resta o Regimento de Transportes. O ideal seria gerir a logística com três direções: uma de transportes, outra de Reabastecimento e uma de Manutenção. Neste momento estamos a sentir muitas dificuldades com a atual organização.

**Pergunta 5:** Como caracteriza a atual formação dos Oficiais dos Serviços AdMil e Mat, na abrangência e profundidade das áreas referentes ao domínio da logística?

**Resposta 5:** Recentemente tivemos de mudar os cursos, porque o curso de AdMil está inscrito como curso de Gestão na sua área fundamental do seu ciclo de estudos, e decorrente da mais recente avaliação, os professores da comissão de avaliação eram essencialmente da área da gestão. Este curso mereceu críticas por ter uma carga muito elevada na área da contabilidade. O curso sofreu alguns melhoramentos, mas mesmo assim considero que estes melhoramentos não são relevantes para uma notória melhoria do desempenho de cargos na área da logística. Esta área é muito técnica, e o Exército está a competir com o mercado. No curso de SMat, estamos a falar de um curso de Engenharia, e não têm formação específica na área de Transportes.

**Pergunta 6:** Identifica algum mecanismo de feedback por parte das U/E/O do Exército, em que possam contribuir para a atualização dos planos dos cursos / ciclos de estudos ministrados na Academia Militar?

**Resposta 6:** Existem mecanismos reguladores institucionais. Efetuamos entrevistas aos Comandantes, aos alunos e aos professores. Infelizmente, constatamos que alguns Comandantes, consideram que os Oficiais que saem da AM têm de saber tudo, mas não é assim que se processa. Quando os Oficiais são colocados nas U/E/O, não só esses oficiais têm de aprender o desempenho do seu cargo, como alguém nas U/E/O tem de continuar a formar os novos Oficiais. Não é exequível que na AM seja ensinado tudo sobre todos os cargos que os Oficiais venham a desempenhar. Cabe aos Oficiais adquirir as competências, e que lhes seja ministrada formação setorial e específica sobre as áreas onde exista maior necessidade.

**Pergunta 7:** Como visualiza a edificação de uma Arma / Serviço de Logística no Exército, que aglutinasse todas as funções logísticas, nas eventuais vantagens e desvantagens que essa implementação pudesse refletir para o Exército?

**Resposta 7:** Estamos a trabalhar com as funções logísticas desde 2008. Atenção que nos outros Ramos, existe uma necessidade logística bastante diferente, pois não têm Unidades espalhadas pelo país, como no Exército. E não é solução descentralizar para serviço prestados por civis, pois se tivermos de entrar em combate, não teremos pessoal qualificado nas nossas fileiras, e não é isso que pretendemos. Ao criar um Serviço de Logística, teríamos de criar também um Serviço de Finanças, pela carga que isso acarreta e pela especificidade da área. Para as outras funções, em termos de formação, poderiam ser criados Mestrados integrados para cada área específica, mas isso acarreta outro tipo de estudos. No entanto, sugiro que sejam estudados os casos de outros países com dimensão semelhante a Portugal, nomeadamente a Holanda, a Bélgica e a Áustria.



## **Apêndice C – Entrevista a Cor Tir Inf Barreiros dos Santos**

A presente entrevista foi efetuada presencialmente pelo autor desta investigação em 06Fev19, ao Exmo. Cor Tir Inf Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos, Subdiretor do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM.

### **Entrevista**

**Pergunta 1:** Numa perspetiva holística dos Oficiais que desempenham funções no domínio da Logística, como caracteriza a importância do papel desempenhado por Oficiais Técnicos?

**Resposta 1:** Da minha experiência de serviço em contrato direto com Oficiais técnicos, entendo que o papel desempenhado por eles se enquadrava bem nas funções que lhes eram atribuídas. No entanto e independentemente do posto, o Exército precisa que não haja perda de competências residentes, quando a instituição militar precisa delas. Se ponderarmos que esse papel poderia ser desempenhado por sargentos? Provavelmente sim.

Em 2006/07 pertenci a um grupo de trabalho sobre carreiras militares, onde fora programado, como uma das alternativas, o fim dos Oficiais técnicos. Acontece, pretendia-se transferir as necessidades funcionais de Oficiais técnicos para sargentos, no topo da hierarquia, alargando e valorizando as suas carreiras, passando a ser eles encarregues das necessidades técnicas dos serviços. Consoante a dimensão do grupo ou equipa, poderia ser chefiada por um Oficial, com formação específica se fosse essa a necessidade.

**Pergunta 2:** Enquadrado com a extinção da ESPE efetiva para o ano letivo de 2008-2009, como caracteriza o atual processo de formação de Oficiais, na ótica de eventuais lacunas criadas com a extinção dos Quadros de Oficiais Técnicos?

**Resposta 2:** Entendo que não nos podemos dar ao luxo de ter um desalinhamento entre as necessidades funcionais concretas dos ramos das FFAA, e os conteúdos programáticos e sua evolução dos planos de formação dos nossos Oficiais. Porque como temos a vantagem de possuir a escola dentro da organização, logo somos nós que definimos os conteúdos. Tenho a ideia de que, devido à redução de tempo de duração dos cursos, pela sua reestruturação, nem sempre se privilegia este alinhamento entre necessidades e conteúdos programáticos. Quando terminou a ESPE, acredito que tenham surgido hiatos daquilo que era ministrado e aquilo que passou a ser ministrado nos cursos de Oficiais.

**Pergunta 3:** Considerando o Decreto-Lei nº 17/2019 de 22Jan que regula a Unidade Politécnica Militar (UPM), qual é a sua visão sobre o enquadramento futuro da UPM, nas competências a adquirir pelos seus alunos, e integrando com as competências atribuídas a um Oficial?

**Resposta 3:** A UPM não serve para formar Oficiais, é destinada para formar sargentos. A formação de Oficiais é responsabilidade das Academias e Escola Naval. Poderá formar Sargentos que mais tarde viriam, eventualmente, ingressar nos Quadros de Oficiais, mas isso ainda não se encontra definido, tal como o nível de licenciatura ou mestrado que virá a conferir. Poderão vir a ser ministrados cursos específicos em logística, ou recursos humanos. Mas há uma separação clara entre aquilo que são qualificações, e o que é carreira – ser licenciado não significa, necessariamente, ser Oficial. Mas o entendimento daquilo que foi consensualizado entre os ramos das FFAA é que a UPM apenas forma sargentos, onde toda a formação dos sargentos das FFAA e GNR será tutelada pela UPM, mas embora as competências adquiridas poderão influenciar o desempenho funcional dos militares, não terá impacto nas carreiras dos mesmos.

A qualificação específica através da licenciatura ou mestrado obtida na UPM poderá vir a ser útil posteriormente para apoiar a carreira de Oficiais técnicos, caso assim seja



entendido. Poderá alimentar-se este modelo de formação através de recrutamento interno (com recurso aos sargentos) ou através de recrutamento de civis.

**Pergunta 4:** Como visualiza a necessidade do Exército, no que diz respeito à formação dos seus Oficiais, dentro do domínio da Logística?

**Resposta 4:** É importante perceber que, quando temos Oficiais que são formados especificamente para uma área como os Oficiais técnicos, que eles devem desempenhar cargos na área para a qual foram formados, permanecendo nesse cargo por muitos anos. E tem de ser assim. Porque esses cargos podem não se enquadrar com uma perspetiva de carreira adequada, pelo menos, para os Oficiais das armas. Mesmo que não estejam colocados na mesma unidade, em que a mobilidade funcional é bastante inferior à mobilidade geográfica, comparativamente com um Oficial das A/S formado na AM. Entendo que estes militares que desempenhem cargos no domínio da Logística, devem ser formados especificamente para estes cargos, pois a perspetiva de carreira de um Oficial de Armas do Exército poderá não ter que passar pela logística, eventualmente sim mas apenas para uma minoria.

**Pergunta 5:** Como caracteriza a atual formação dos Oficiais dos Serviços AdMil e Mat, na abrangência e profundidade das competências adquiridas no domínio da logística, considerando eventuais lacunas criadas com a inexistência de formação de Oficiais Técnicos?

**Resposta 5:** Poderia haver derivações na AdMil ou SMat nesta formação da Logística, como se surgisse um novo ramo ligado ao SMat ou AdMil. Mas aí estaríamos a colocar a formação de logística e perspetiva de carreira numa perspetiva diferente daquilo que são os QEsp de Oficiais técnicos, o que poderia perfeitamente acontecer.

**Pergunta 6:** Como visualiza a edificação de um Quadro Especial de Logística no Exército, que aglutinasse todas as funções logísticas, nas eventuais vantagens e desvantagens que essa implementação pudesse refletir para o Exército?

**Resposta 6:** Sou perfeitamente favorável à mobilidade funcional e geográfica e mobilidade entre carreiras, mas acima de tudo entendo que temos de ter pessoas qualificadas para desempenhar os seus cargos, e desempenhá-los bem. E não tenho dúvidas de que deveríamos de ter uma carreira na área da logística. Podemos entender que surgiriam constrangimentos nas áreas financeira da AdMil e de saúde. Mas não temos de juntar as áreas todas numa primeira fase, porque temos de nos preocupar com as necessidades funcionais que respondem às nossas solicitações dentro da logística. Daí poderíamos abordar a gestão das carreiras no aspeto vertical, o que merecia um estudo aprofundado. Mas acho que deveria haver uma carreira na área da logística, mas numa primeira fase não deveria conflitar com o serviços e saúde nem com a área financeira. Porque a saúde e as finanças estão a funcionar corretamente neste momento, daí que não faz sentido alterações quando não existem necessidades das mesmas. Deveria ser abordada a “carreira de direção” (enquanto tipologia” na área da logística, onde não tem de ser necessariamente ou apenas na área dos quadros técnicos.

Temos o exemplo dos Oficiais que frequentam cursos superiores em áreas diferentes daquilo que comporta o seu QEsp, como na área de Psicologia, Sociologia, etc., onde após obter essa especialização, acabam por ser geridos no contexto do seu QEsp de origem, o que provoca uma disfunção na sua carreira, e na carreira de outras pessoas do seu QEsp. Isto acontece por uma questão de gestão, por não haver prevista uma carreira para esses Oficiais, e o mesmo aconteceria caso houvesse Oficiais formados na área de Logística. A gestão de carreira para esses Oficiais é fundamental, e para tal teria de estar perfeitamente definida a carreira deles.



Quando falamos em formação, importa perceber que a formação é uma componente da carreira, como componente da gestão de recursos humanos. Nesta matriz temos a obtenção dos recursos humanos, seguida da formação/treino, aplicação e manutenção como funções elementares da GRH. E isso só ocorre se houver uma carreira, ou percurso profissional associado aos militares que têm formação para os cargos que ocupam. A formação em logística deve assentar num percurso profissional, apoiada na formação base e na formação complementar que decorre das necessidades dos cargos dentro da logística, onde se obtém as competências necessárias. Deve existir um percurso formativo que acompanha o percurso profissional, não aparecendo no vazio.



## **Apêndice D – Entrevista a Cor Tir SMat Sousa Pires**

A presente entrevista foi efetuada presencialmente pelo autor desta investigação em 10Jan19, ao Exmo CorTir SMat João Luís de Sousa Pires, Sub-Diretor de Material e Transportes / CmdLog.

### **Entrevista**

**Pergunta 1:** Numa perspetiva holística dos Oficiais que desempenham funções no domínio da Logística, como caracteriza a importância do papel desempenhado por Oficiais Técnicos?

**Resposta 1:** Os quadros técnicos não estão extintos, simplesmente não existem admissões aos respetivos quadros. O Exército está a elevar o nível de formação dos Sargentos e nesse sentido, questiona-se qual será o papel dos Oficiais Técnicos, onde é que estes se enquadram? Questiona-se, igualmente, qual é o papel a desempenhar pelo Sargento, pelo Oficial Técnico e pelo Oficial da AM, pois, as fronteiras e áreas de responsabilidade passam a ser muito ténues. Com a escassez de recursos, nomeadamente dos Oficiais de TManMat e TManTm, as funções, anteriormente desempenhadas por estes, passaram a ser desempenhadas pelos Oficiais formados na AM. Estes Oficiais têm todas as capacidades e condições para desempenhar as valências técnicas que eram desempenhadas pelos Oficiais Técnicos. As fronteiras de atuação das diversas categorias têm de estar bem definidas.

O atual modelo de formação (onde não está incluída a formação de Quadros Técnicos), tendo por base a minha experiência e percurso profissional, é na minha opinião, adequado ao nível de responsabilidades que temos vindo a assumir no domínio da logística e neste âmbito, evidencio que os Oficiais oriundos da AM estão preparados e em condições para assumir as referidas funções.

No entanto, este desenvolvimento (redução dos quadros técnicos) não acompanhou o incremento das admissões aos cursos de Material (mecânica e eletrónica) na AM. Adicionalmente, será de evidenciar que os recursos humanos que deixam a efetividade de serviço têm sido superiores às correspondentes admissões.

No modelo que temos atualmente, acho que é importante que todos os Oficiais sejam formados na AM, pois, o local de formação de Oficiais do Exército deverá ser exclusivamente na AM, pela subordinação ao mesmo racional de formação, aos mesmos valores, aos mesmos princípios, independentemente das suas origens. Não podemos ter nas fileiras Oficiais de primeira e Oficiais de segunda. Se o modelo de formação que prevê a formação dos Oficiais Técnicos se encontra esgotado, e se viermos a formá-los de novo, que sejam formados na AM.

A carreira dos Oficiais dos Quadros Técnicos, caracteriza-se por especificidades próprias e exige do Exército uma postura ativa no sentido de um desenvolvimento justo e harmonioso das carreiras. Nesse sentido, podemos afirmar que essa planificação de carreiras passará por um conjunto de ações programadas, que têm por objetivo o desenvolvimento pessoal e profissional dos elementos que integram os referidos quadros, de modo a que, estes, consigam atingir o potencial que lhes é reconhecido.

Os Oficiais destes quadros constituem, devido à suas especializações e especificidades são um elo fundamental no domínio das funções técnicas desempenhadas na Logística, nomeadamente, nas vertentes dos movimentos e transportes, bem como da manutenção. No entanto, será de salientar que atualmente, face à escassez de Oficiais técnicos, a desempenhar funções no domínio da Logística, estas atividades têm vindo a ser assumidas pelos Oficiais oriundos da AM, nomeadamente, dos Serviços de Material e da Administração Militar.

**Pergunta 2:** Enquadrado com a extinção da ESPE efetiva para o ano letivo de 2008-2009, e a aprovação em Conselho de Ministros de 03Jan19 de um Decreto-Lei que aprova a criação de uma Unidade Politécnica Militar Conjunta, como caracteriza o atual processo de



formação de Oficiais, na ótica de mitigação das lacunas criadas com a extinção dos Quadros de Oficiais Técnicos?

**Resposta 2:** A carreira dos oficiais cuja formação de base é uma licenciatura/mestrado destina-se ao exercício de funções de Comando, Direção ou Chefia, Estado Maior e Execução que requeiram conhecimentos de natureza técnica e especializada previstos nos regulamentos e na estrutura orgânica dos Comandos, UEO, Forças e outros organismos do Exército, EMGFA e do MDN, de acordo com os respetivos postos e Quadros Especiais, bem como na estrutura de outras organizações e sectores nacionais e internacionais exteriores ao Exército.

Para que o Exército defina uma estratégia eficaz em termos de recursos humanos é necessário que adote um modelo que permita a gestão desses recursos de forma sistémica, integrada e contingencial e tenha em conta as diferentes variáveis e as suas inter-relações, devendo, para tal, estabelecer as políticas de recursos humanos que melhor se adaptem às especificidades que caracterizam a Instituição Militar, utilizando métodos e técnicas flexíveis e adaptáveis, aplicados, quer direta, quer indiretamente, aos seus Quadros Permanentes.

Assim, num contexto de mudança e inovação acelerada, o modelo que se encontra implementado, no domínio da formação de Oficiais, assenta num procedimento de recrutamento e seleção de indivíduos de elevado potencial, com os perfis adequados, ao desempenho de funções no domínio da Instituição Militar, e num processo de formação aberta e qualificada que disponibiliza as competências requeridas ao desempenho dos diversos cargos/funções das vertentes supracitadas, centrando-se, igualmente, no desenvolvimento e valorização sistemática dos quadros permanentes, durante a respetiva progressão na carreira. Esta conduta é fundamental, pois, estimula a motivação, o comprometimento e a adesão dos recursos humanos aos objetivos da Organização Militar.

O atual modelo de formação tem vindo a ser, continuamente, moldado às necessidades de formação específica a todos os níveis, por forma a procurar manter atualizadas as competências, necessárias ao desempenho dos diversos cargos/funções na Instituição Militar, e, acima de tudo, no quadro da formação dos líderes do Exército, que são o elo principal que intervém no desempenho da estrutura organizacional e têm como responsabilidade reconhecer e comunicar valores coletivos, assegurar os recursos essenciais, auscultar e inspirar os seus subordinados, criando a união na organização em torno de um mesmo ideal. Estes deverão defender, culturas voltadas para o desempenho, alicerçadas numa atuação com moral, com ética e sentido de serviço, colocando as necessidades da instituição acima dos interesses pessoais. Os referidos valores são fomentados e realçados pela liderança ao longo da cadeia de comando.

**Pergunta 3:** Como visualiza a necessidade do Exército, no que diz respeito à formação dos seus Oficiais, dentro do domínio da Logística?

**Resposta 3:** A formação, como evidenciado nos pontos anteriores, é constituída pelos processos através do qual se transmitem os conhecimentos e as competências relacionadas com as atividades que se pretendem desempenhar. Neste sentido e de forma mais abrangente, poderemos afirmar que a formação prepara o sujeito para uma profissão, para uma carreira, dentro dessa profissão, e para um cargo/função em determinado momento dessa carreira. A formação é indispensável a um bom desempenho individual e consequentemente da organização, sendo essencial na preparação da força de trabalho com a finalidade última de alcançar os objetivos organizacionais, proporcionando oportunidades aos respetivos recursos humanos, a todos os níveis, de obterem os conhecimentos a prática e o comportamento requeridos pela organização, garantindo as competências essenciais ao desempenho dos diversos cargos.



Neste contexto, tendo presente a formação que é ministrada nas diversas fases da carreira militar, os atuais quadros especiais, nomeadamente, de Material e Administração Militar, desde que seja salvaguardada a continuidade da especialização na função transportes, reúnem as competências necessárias ao desempenho das funções no domínio logísticas.

A lacuna na formação relativamente aos Transportes, pode ser colmatada por uma formação complementar (especialização) em Transportes, a ser frequentada pelos Oficiais de QQAS. Neste âmbito, será igualmente de salientar que, no caso dos Sargentos, não existe nenhuma formação na área dos Transportes. Sobretudo na vertente do domínio aduaneiro. Esta área é extremamente importante para a DMT e Comando da Logística, pois, a falta de recursos humanos qualificados com as referidas valências, qualificados e certificados para o desempenho da atividade, obrigará ao recurso à contratação civil. Situação que originará o incremento dos custos associados a função logística transportes.

**Pergunta 4:** Qual é a sua visão sobre a atual organização da Logística do Exército, com a agregação das funções logísticas na Direção de Material e Transportes?

**Resposta 4:** A Direção de Material e Transportes (DMT) é um órgão da estrutura do Exército que surge no âmbito da transformação a que o Exército foi sujeito no ano de 2006, conforme o Decreto-Lei nº 61/2006 de 21 de março, que aprova a nova Lei Orgânica do Exército.

Será de realçar que até 2006 vigorou uma Logística por Serviços, com cinco Direções e uma Chefia, cada uma delas responsável pelas funções logísticas no domínio dos respetivos equipamentos e materiais. Em consequência da supracitada reestruturação a DMT assumiu grande parte das atribuições e competências que do antecedente eram da responsabilidade da Direção dos Serviços de Material (DSM), da Direção dos Serviços de Intendência (DSI), da Direção dos Serviços de Transmissões (DST) e da Chefia dos Serviços de Transportes (ChST), que foram extintas por Despacho nº 12.251/2006 do MDN (DR II Série nº113 de 12 de junho de 2006), tendo, igualmente, absorvido as atividades de reabastecimento e manutenção dos equipamentos de Engenharia e da Saúde. Na sequência da extinção da DSM, DSE, DSI, DST e ChST, foi criada a Direção de Material e Transportes (Despacho nº 12.555/2006 do MDN, DR II Série nº 115 de 16 de junho), tornada efetiva por intermédio do Despacho nº 131/CEME/2006 de 21 de junho de 2006. Através do Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro, com a reorganização da estrutura orgânica do Exército, procedeu-se à extinção e reestruturação de um conjunto significativo de estruturas, tendo como objetivo central a prontidão da força terrestre, com a introdução de uma coerência organizacional norteada pelos princípios de racionalização, simplicidade e economia de meios. Com a nova Lei Orgânica de 2014, a DMT assumiu, também, parte das funções atribuídas anteriormente ao extinto EM/CmdLog (Catalogação e Estudos Técnicos). Com estas reformas, o Exército passou de uma Logística por Serviços para uma Logística Funcional, integrada numa única Direção.

Na sequência das referidas transformações, a DMT passou a ter por missão a execução da gestão integrada das funções logísticas Reabastecimento, Transporte, Manutenção e Serviços de Campanha, com exceção das atividades referentes à aquisição e alienação de abastecimentos. Presentemente, podemos afirmar que a DMT, com o fim da gestão por serviços e integração das funções logísticas e, com a extinção dos Estabelecimentos Fabris (EFE) conseguiu absorver e promover uma complexa reestruturação logística dos materiais.

Nesse domínio, a DMT teve de se adaptar às novas modalidades de reabastecimento e manutenção, fruto da extinção dos Estabelecimentos Fabris do Exército (EFE) e a reestruturação do Exército, tendo desenvolvido um conjunto de atividades, no âmbito da logística, para apoiar o sistema de forças de implantação territorial, bem como, das forças e elementos nacionais destacados.



Acresce ainda salientar que, desde a sua criação, a DMT, perante a quantidade e complexidade de processos para cumprir respetiva missão tem procurado a eficiência, seguindo uma estratégia de ação apoiada em 4 eixos: Na Organização, nos Processos, na Tecnologia e nas Pessoas. Neste âmbito, será de evidenciar que sem uma adaptação constante da Organização, sem um programa de constante reajustamento, persistente nos múltiplos processos, sem um nível ajustado de sistemas de informação, sem um bom espírito de equipa e de bem servir e, por último, sem a motivação dos sempre escassos Recursos Humanos, seria de todo impossível cumprir a árdua missão atribuída a esta Direção.

A Logística é possivelmente a estrutura do Exército que mais transformações sofreu ao longo dos últimos anos.

**Pergunta 5:** Como caracteriza a atual formação dos Oficiais dos Serviços AdMil e Mat, na abrangência e profundidade das áreas referentes ao domínio da logística, considerando o contributo que esses militares prestam ao serviço do CmdLog/DMT?

**Resposta 5:** Esta pergunta está respondida nos pontos 1, 2 e 3. Contudo, será de reforçar que as competências e a abrangência de conhecimentos nos domínios da logística, excetuando a função transportes, que continua a necessitar de especialização complementar, são consideradas adequadas ao desempenho das funções na área da logística.

**Pergunta 6:** Como visualiza a edificação de uma Arma / Serviço de Logística no Exército, que aglutinasse todas as funções logísticas, nas eventuais vantagens e desvantagens que essa implementação pudesse refletir para o Exército?

**Resposta 6:** Importa abordar este assunto com outra questão: Qual o racional que leva a alterar o atual modelo? Será que não funciona atualmente? Está esgotado? Qual o motivo da mudança? O modelo não deve ser questionado apenas porque alguns Exércitos têm um modelo diferente. A razão da mudança deverá justificar esse desiderato.

O atual modelo ainda não está esgotado, tem sido reconhecido como uma mais valia e tem cumprido com sucesso os diversos desafios (internos e externos) que têm sido colocados ao Exército, onde algumas limitações, a existirem, não estão relacionadas com questões de funcionamento e/ou organizacionais, mas sim com alguma escassez de recursos humanos e financeiros.

Se a razão estiver associada à otimização e redução dos recursos, então deverá ser considerado, igualmente, a possibilidade de aglutinar as diferentes Armas do Exército numa única Arma Combatente. Julgo que não deverá ser essa a intenção.

Identifico que qualquer aluno que termine a sua formação académica na AM, à semelhança de outro que conclua a sua formação numa Universidade, ambos têm de ter um percurso de carreira, reajustado às necessidades dos diversos domínios profissionais, por forma a responderem aos diferentes requisitos e especificidades organizacionais.

No caso de uma formação complementar em Logística, como uma pós-graduação, poderia ser um contributo válido, mas não essencial, pois, a referida formação seria ministrada no domínio civil e neste âmbito é muito difícil abarcar todas as especificidades logísticas existentes nas Forças Armadas. Temos por exemplo a dificuldade que tem existido na implementação dos módulos MM e AA (gestão do imobilizado) do Sistema Integrado de Gestão (SIG) no Exército e nos outros Ramos, pelo facto de ser um modelo desenhado para contextos empresariais e adaptado às necessidades específicas dos processos das Forças Armadas.

A formação no domínio da logística, existente ao longo da carreira, associada aos percursos profissionais e às experiências vividas, sobretudo em contexto operacional, tem permitido desempenhar os diversos cargos de elevada responsabilidade, com reconhecido mérito ao mais alto nível, demonstrando competências muito evoluídas e sedimentadas.



## Apêndice E – Entrevista a Cor Art Peres de Almeida

A presente entrevista foi efetuada presencialmente pelo autor desta investigação em 15Jan19, ao Exmo. Cor Art José Manuel Peres de Almeida, Comandante do Regimento de Transportes.

### Entrevista

**Pergunta 1:** Numa perspetiva holística dos Oficiais que desempenham funções no domínio da Logística, como caracteriza a importância do papel desempenhado por Oficiais Técnicos?

**Resposta 1:** Considero importante referir que os Quadros Técnicos não se encontram em extinção, mas sim que não têm vindo a ser alimentados no Exército, por novas admissões ao quadro. Esses quadros encontram-se previstos no EMFAR, pelo que nunca é referido que eles serão alvo de extinção, como por exemplo, o quadro de Sargentos enfermeiros. Esse sim, é para ser extinto, dando origem ao novo quadro dos Oficiais Técnicos de Saúde.

Sou altamente favorável à existência de quadros técnicos no Exército, pelas competências que acrescentam ao desempenho das áreas consideradas técnicas, como os Transportes. Como Comandante do Regimento de Transportes (RTransp), considero fundamental a existência de assessores para a área dos Transportes, que possuam o saber essencial da referida área, e capazes de planear o correto emprego dos meios de transportes perante as necessidades da missão exigida. Algo que não considero que um Oficial das Armas ou Serviços do Exército esteja preparado para fazer.

**Pergunta 2:** Enquadrado com a extinção da ESPE efetiva para o ano letivo de 2008-2009, e a atual responsabilidade transferida para a Academia Militar (AM) sobre o ensino Politécnico do Exército, como caracteriza o atual processo de formação de Oficiais, na ótica de mitigação das lacunas criadas com a extinção dos Quadros de Oficiais Técnicos?

**Resposta 2:** Na área específica dos Transportes, considero que não sido feito nada para colmatar a inexistência de admissão de novos Oficiais para os Quadros Técnicos de Transportes.

**Pergunta 3:** Como visualiza a necessidade do Exército, no que diz respeito à formação dos seus Oficiais, dentro do domínio da Logística?

**Resposta 3:** Se repararmos na situação atual da colocação dos Oficiais TTransp existentes no Exército, constatamos que dos 18 Oficiais existentes, nenhum se encontra colocado no RTransp. Este RTransp é o único Regimento de Transportes do Exército, e gestão de recursos entende que nenhum dos seus Oficiais TTransp deve estar aqui colocado. Perante as necessidades de formação dos Oficiais, considero mais importante que seja considerada uma revisão da gestão de recursos humanos do Exército, pois de acordo com o exemplo anterior, confirma-se que a mesma não se encontra adequada às necessidades.

**Pergunta 4:** Qual é a sua visão sobre a atual organização da Logística do Exército, com a agregação das funções logísticas na Direção de Material e Transportes?

**Resposta 4:** A Direção de Material e Transportes (DMT) numa primeira instância, contemplava uma Repartição de Transportes. Neste momento, a responsabilidade sobre os Transportes recai numa Repartição de Reabastecimento e Transportes. Constata-se que a responsabilidade dessa repartição é dividida entre duas áreas, o que eu não considero ideal.

Afirmo que a área dos Transportes é demasiado importante para ser subordinada a uma única Direção, permitindo que exista um órgão que possa refletir sobre os Transportes, e dirimir medidas a implementar.

O conceito que idealizo assenta num dos princípios dos Transportes, que é o “controlo centralizado, e execução descentralizada”, permitido que, sob uma única direção, apoiada num sistema de informação eletrónico e alimentada com Oficiais e Sargentos conhecedores



da área dos Transportes, possa gerir e cumprir as suas missões, sendo estas transversais a todas as Unidades e Órgãos do Exército.

**Pergunta 5:** Como caracteriza a atual formação dos Oficiais dos Serviços do Exército, na abrangência e profundidade das áreas referentes ao domínio da logística (nomeadamente a função logística Movimentos & Transporte), considerando o contributo que esses militares prestam ao serviço do RTransp?

**Resposta 5:** Existe um vazio no que concerne à área dos Transportes. Nenhuma Arma ou Serviço tem formação sobre isso, e sou da opinião que não dispomos de planeadores logísticos no Exército. Sou algo reticente sobre se poderia ser ministrada uma formação pós-graduada a Oficiais das Armas e Serviços. Questiono até que ponto o Exército iria obter o devido retorno da formação complementar a quem já possui a sua formação de base, pois em dado momento da carreira, esse Oficial poderia ambicionar um regresso à carreira que tinha na sua Arma ou Serviço. Nessa situação, mantinha-se a perda de competências adquiridas, que se tem vindo a verificar. E mesmo que isso não se verificasse, questiono se esse Oficial não iria criar uma lacuna nas necessidades do seu Quadro Especial de origem. Como prospetiva dessa situação, temos o caso que já apresentei anteriormente da colocação atual dos Oficiais TTransp.

**Pergunta 6:** Como visualiza a edificação de uma Arma / Serviço de Logística no Exército, que aglutinasse todas as funções logísticas, nas eventuais vantagens e desvantagens que essa implementação pudesse refletir para o Exército?

**Resposta 6:** Vejo favoravelmente a criação de um Quadro Especial de Logística, como existe noutros países, o que consegui verificar quando servi durante três anos no *Joint Logistics Support Group*. No entanto, importa referir que as necessidades e especificidades dos países que têm esse Quadro especial podem levar a que tenham esse modelo, o que pode não ser totalmente adequado à dimensão do Exército Português.

Importa referir que sem o conhecimento consolidado das áreas de desempenho, a execução diária de tarefas nestas áreas conduz à degradação constante dos meios, e é o que tem vindo a acontecer. Nisso é que se torna fundamental o papel que desempenham os Oficiais Técnicos.

Ao invés da criação de um novo Quadro Especial, defendo mais a existência de Oficiais Técnicos, alimentando o modelo que temos com a formação ou incorporação de civis formados nessas áreas, conforme a melhor decisão.



## **Apêndice F – Entrevista a TCor Cav Jorge Ferreira**

A presente entrevista foi efetuada via eletrónica pelo autor desta investigação em 20Fev19, ao Exmo. TCor Cav Jorge Filipe da Silva Ferreira, Chefe da Secção de Gestão de Oficiais/Repartição de Pessoal Militar/DARH.

### **Entrevista**

**Pergunta 1:** Como caracteriza o processo de gestão de carreiras dos Oficiais do Exército, na observância da sincronização da mesma com a colocação de Oficiais nas U/E/O?

**Resposta 1:** Atualmente, ao nível da execução, a responsabilidade de gestão de carreiras está atribuída à Secção de Gestão de Carreiras/RPM e a colocação está integrada na Secção de Gestão de Oficiais/RPM. Por isso, apenas ao nível da chefia da RPM (ou superior) é que se poderia sincronizar estes dois processos. Contudo importa perceber que a colocação de Oficiais rege-se pela observância e aplicação das NNCMQP o que não nos parece ser compatível com a gestão de carreiras (por exemplo, se no âmbito da gestão de carreiras se considerar que o TCor AAA deveria ser colocado na BrigMec, mas pela escala de deslocamentos lhe competir ser deslocado para a ZMA, ele será colocado na ZMA).

**Pergunta 2:** Em que condições são consideradas as competências que os Oficiais possuem, em virtude da sua formação e experiência, aquando do planeamento das suas colocações em U/E/O do Exército, na observância do que é previsto nas Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos QP?

**Resposta 2:** Na observância das NNCMQP, sempre que possível procura-se “colocar” o militar certo no lugar “certo”. Por exemplo se se tiver de colocar um Oficial na CIGeoE e outro no RTpt, se um deles tiver formação no âmbito da cartografia/geografia será colocado no CIGeoE. Contudo aplica-se a primazia das normas, sobre a formação/competências.

**Pergunta 3:** Numa ótica de retenção de militares com competências específicas para um determinado cargo, como visualiza a adequabilidade da aplicação do conceito de “carreira horizontal” conforme previsto no EMFAR?

**Resposta 3:** Para a aplicação de “carreira horizontal” a mesma teria que ser regulamentada, e essa regulamentação teria que ser sincronizada com as NNCMQP. Não se pode fazer regulamentação (nem gestão) de carreiras (verticais ou horizontais) sem se alterarem de forma muito significativa as normas. A regulamentação da carreira horizontal (se sincronizada com as NNCMQP) seria mais um instrumento para a gestão de pessoal, mas não me parece que tenha um grande contributo para a “retenção”, pois atendendo ao atual normativo do EMFAR as hipóteses de saídas voluntárias são escassas.

**Pergunta 4:** Qual o papel desempenhado pelos CASE na gestão do desenvolvimento de carreiras dos Oficiais?

**Resposta 4:** O CASE limita-se a cumprir as tarefas prescritas na legislação. Atendendo a que não há uma uniformização de procedimentos entre os vários CASE e ao longo dos anos, depende sempre dos Conselheiros eleitos e nomeados.

**Pergunta 5:** Como visualiza a edificação de um Quadro Especial de Logística no Exército, que aglutinasse todas as funções logísticas, nas eventuais vantagens e desvantagens que essa implementação pudesse refletir para o Exército?

**Resposta 5:** A criação de mais (ou menos) QEsp não se constitui como mais valia, pois quanto mais reduzidos são os QEsp mais difícil a sua gestão e a possibilidade de permitir a progressão vertical dos militares.



## **Apêndice G – Entrevista a Col Ann Dubois**

A presente entrevista foi efetuada via *email* pelo autor desta investigação em 08jan19, à Exma. Colonel Ann Dubois, Adida de Defesa da Bélgica.

### **Entrevista**

**Question 1:** *How the army officers, who will perform duties in logistics areas, are being educated according to the academic formation model adopted?*

**Answer 1:** *For the Belgian Armed Forces there is a joint logistics school that provides training in this area, sharing this training with the Armed Forces of the Netherlands. In the Belgian terrestrial component (CT) there is a specific logistics area, as its own branch. The education of Belgian Army officers that are to perform their service in Logistics, occur in three different levels: Platoon commander level, Company commander level and Theatre-logistics level.*

**Question 2:** *What subjects are approached in their courses and what skills are conferred to those Officers by their academic education?*

#### **Answer 2:**

1. *For Officers at platoon commander level (which are from outside of Military Academy, through the Recruitment via Academic Degrees), their military education is given in Belgian Logistic School, for five months according to the following scheme:*

*1.1. For one month: Basics from NATO and EU International Logistics cooperation possibilities e.g. MCCE; Belgian military structure; General Logistic definitions;*

*1.2. For three months: Detailed land Logistics education: National logistic procedures for all classes of supply; logistics procedures for maintenance; Practical maintenance and evacuation exercise; Calculations: maintenance workload & evacuation; Deployments of the platoon in theatre: theory, practice, force protection and requirements for Logistics Movement planning giving different types of orders at platoon level;*

*1.3. For one month: Logistics computer software education (ILIAS defence solutions); specific specialty phase divided between “supply” and “maintenance” specialties.*

2. *Company commander level, whose roles are occupied with Logistic officers with seven to ten years of experience, graduated in Belgian military academy:*

*2.1. The total duration of education in Logistics School is four weeks long. In that time, the Officers achieve their skills from an enhanced course about NATO/EU/International Logistics cooperation;*

*2.2. The contents are about deployments of a company in theatre: conjugating theory, practice and force protection requirements for Logistic support;*

*2.3. In that course are approached varied logistic calculations such as maintenance workload & evacuation.*

*2.4. It’s also contemplated the contents about military planning, such as delivering support operations orders at company level, also in an approach based on theory and practice.*

3. *Theatre-logistics level (additional Logistic phase of the Combined Staff Operations Course):*

*3.1. Total duration: four weeks;*

*3.2. The main effort goes to the COPD and mission analysis;*

*3.3. Logistical analysis in the depth of the Military Decision Making Process via different types (4D, METT-C, key factor – deduction – conclusion,...)*

*3.4. Broaden the scope on NATO – EU;*

*3.5. Focus is broader than merely logistics.*



## **Apêndice H – Entrevista a Dr. Paul van Fenema**

A presente entrevista foi efetuada via *email* pelo autor desta investigação em 16jan19, ao Dr. Paul van Fenema, professor de Logística Militar na Academia de Defesa da Holanda.

### **Entrevista**

**Question 1:** *Describe in a holistic point of view, the Netherlands Army logistics support personnel academic design, regarding Officers roles in that structure*

**Answer 1:** *The Netherlands Army does not have generic logistic officers. Cadet officers for the Military Academy are recruited for “Supply & Transport”, “Medical Management”, “Technics” and “Finance and Control”. They can graduate in their specialisation in Bachelor of Arts/ Science academic degree.*

*For specialist staff (starts at rank of Major), they need to educate themselves in a specialized civil Master of Arts/ Science degree (mostly financial supported by Army funds) for “Technics” and “Finance and Control”.*

*For “Supply&Transport” and for “Medical Management” there is no specialized staff at the Netherlands Army. You can also see present running Thesis research (IRP) of major Harmen Wijbenga about (the Army’s) Supply Chain Management maturity.*

*More staff is recruited for more specialized higher rank specialties such as: Medical Doctors, Surgeons, Legal Advisors, etcetera. These officers are recruited after graduating at civil universities, followed up by short (few months) military training.*

**Question 2:** *Does the Netherlands have military superior education course’s for Logistics specifically, or the logistics Army’s structure is filled with any kind of Officers with complementary courses?*

**Answer 2:** *Netherlands Army has specialized officers for “Supply & Transport”, “Medical Management”, “Technics” or “Finance and Control”. These are specific logistic officers and are not from infantry or cavalry.*

*At Netherlands Defence Academy and logistics organizations of the Defense Organization, we have broadly speaking 2 logistics education trajectories:*

- 1. A four-year long model which includes some generic courses on defense logistics and some specialized ones (supply chain management and asset/ weapon system management). In Breda Business Administration, in Den Helder technical military sciences;*
- 2. A shorter program for people with other education. This program has a much higher volume than the long model. They receive a short academic defense logistics course and soon enter the organization. This program caters to quick needs of Defense services, especially for the air force.*

*At ‘OTCLOG’, (a logistics training facility), there are numerous training modules (very applied, not theoretical). Also, for the Navy there are applied courses.*

*In Breda, we have a Technology Management for the Military course in our academic master Military Strategic Studies. In Den Helder, we have a technical part time master program.*

*We have a new PhD program for the Army which may include logistics topics*

*Some promising students can follow a master, part time or full time, in logistics/supply chain management at Dutch universities.*

*The Netherlands has mostly joint services, combining Air Force, Navy, Army. Background idea is shared service centres. Currently, the Ministry initiates a program to become more adaptive and work with industry, see also Whole Force in the UK. Servitization is a trend that puts more responsibility on the side of industry. This change internal roles of military logistics.*



**Question 3:** *In case there's being provided Officers courses specific for Logistics, please identify what courses are and what's the goal to be achieved by each course?*

**Answer 3:** *Netherlands Royal Military Academy. For Technical Staff and Financial Staff, Master's degrees at civil Technical and Economic universities are required. The Netherlands Defence Academy does not provide these degrees.*

*In the Netherlands, these training courses for logistic officers are partly provided within the NLDA (MDV/HDV), partly within the OTCLOG and partly at civilian institutions such as the Erasmus University or Open University. Outside the Netherlands, courses are taken at the NATO School or eventually in the USA*

*The OTCLOG has "Education permanent" in logistics, no longer a long program but a short, function specific program (due to budget cuts), which provides short duration courses for non-logistics officers with logistics responsibilities. Logistics education needs to be considered in conjunction with the build-up of logistics experience. We have career trajectories.*

**Question 4:** *What are the main education subjects provided in the Netherlands Army courses, regarding Logistics domains?*

**Answer 4:** *"Supply & Transport", "Medical Management", "Technics" or "Finance and Control"*



## Apêndice I – Entrevista a TCor Fernando Enseñat

A presente entrevista foi efetuada via *email* pelo autor desta investigação em 04jan19, ao Exmo. Tenente Coronel Fernando Enseñat, Adido Militar e Adjunto de Defesa de Espanha.

### Entrevista

**Pergunta 1:** Como é que são formados os Oficiais do Exército espanhol, que desempenham cargos no âmbito logístico, de acordo com o modelo de formação adotado em Espanha?

**Resposta 1:** O Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME) através da sua diretriz sobre o Plano de Ação de Pessoal (PAP) define qual é o perfil de carreira que pretende para os Oficiais. Importa definir que não existe uma Especialidade Fundamental para a Arma para os Oficiais do Ejército de Tierra que seja Logística, além das capacidades necessárias para se poder desempenhar esses cargos, que são alcançadas ao longo do percurso de carreira profissional pelos Oficiais das diferentes Especialidades Fundamentais / Armas (Infantaria, Artilharia, Engenharia, etc.). Por seu lado, os Oficiais do *Cuerpo de Intendencia*, além do desempenho de cargos de âmbito financeiro, desempenham e ocupam cargos logísticos.

**Pergunta 2:** Como caracteriza o modelo de formação e Ensino do *Ejército de Tierra*, na ótica da Logística?

**Resposta 2:** O ensino militar articula-se em três níveis: cursos de formação, de Aperfeiçoamento e Altos Estudos de Defesa. Em todas as fases da formação militar existem cursos e formação em logística:

1) Ensino de Formação: como cadetes na Academia General Militar.

2) Cursos de Aperfeiçoamento: Os oficiais que se encontram no último ano do posto de capitão realizam o curso de promoção para comandante (CAPACET) e dois meses depois, executam o curso de especialização do 2º prolongamento de trajetória (ETRAY) em que, entre outros cursos, podem escolher a especialização em Logística de Materiais e Recursos Humanos;

3) Altos Estudos de Defesa: No desempenho de posto de Tenente-Coronel, pode-se frequentar o curso de Alta Gestão de Recursos Humanos, ou Alta Gestão Logística de Materiais.

**Apêndice J – Quadros resumo dos QO - Oficiais do CmdLog e DMT/CmdLog****Quadro 13 – Quadro resumo do QO 03.02.01**

<b>COMANDO DA LOGÍSTICA</b>					
Comando	Gabinete do Comandante	Unidade de Apoio do CmdLog	TOTAL		
				POSTO	QESP
2			2	MGen/TGen	OfGen
	1	1	2	Cor	QQAS
	6	1	7	TCor	QQAS
		4	4	TCor/Maj	QQAS
	1		1	TCor	AdMil
	2		2	Maj	AdMil
	1		1	Maj	SMat
	5		5	Maj	QQAS
		2	2	Cap	QQAS
		3	3	Cap	AdMil
		1	1	Cap	Tm
	1		1	Subalterno	AdMil
	1	4	5	Subalterno	QQAS/AF25/TS
			<b>36</b>		

**Fonte:** Adaptado a partir de QO 03.02.01 (2018)

**Quadro 14 – Quadro resumo do QO 03.02.02**

<b>DIREÇÃO DE MATERIAL E TRANSPORTES / COMANDO DA LOGÍSTICA</b>								
Direção	Gabinete de Apoio	Repartição de Gestão de Material	Repartição de Reabastecimento e Transportes	Repartição de Manutenção e Sistemas de Armas	Centro de Produção e Venda de Equipamentos	TOTAL		
							POSTO	QEsp
1						1	MGen	OfGen
1		1		1		3	Cor	SMat
			1			1	Cor	SMat / AdMil
		1				1	TCor	QQS
	1		1			2	TCor	QQAS
			1			1	TCor	AdMil
		1	1	2		4	TCor	SMat
		3			1	4	Maj	QQS
	1	1	3			5	Maj	QQAS
			2			2	Maj	AdMil
			1	7		8	Maj	SMat
		3	1			4	Cap	QQS/QQAS
				1		1	Cap	Tm
		1	3			4	Cap	AdMil
			1	8		9	Cap	SMat
		4				4	Subalterno	QQAS/AF25
						<b>54</b>		

**Fonte:** Adaptado a partir de QO 03.02.02 (2018)

**Apêndice K – Quadros resumo dos QO - Oficiais dos RMan e RTransp****Quadro 15 – Quadro resumo dos QO 07.03.02; QO 09.03.09; 09.02.12**

<b>REGIMENTO DE MANUTENÇÃO</b>										
Comando	Estado-Maior	Companhia de Comando e Serviços	Batalhão de Manutenção	Centro de Reunião e Classificação	Companhia de Manutenção das FapGer e AME (QO 09.07.15)	Companhia de Manutenção do NPAPSvcMed (QO 09.03.09)	Companhia de Manutenção do NPAPSvcLig (QO 09.02.12)	TOTAL	POSTO	QEsp
									1	
	3							3	TCor/Maj	SMat
	1							1	TCor/Maj	QQAS
				1				1	QQ Of	SMat
1			1					2	TCor	SMat
			1					1	Maj	SMat
	1							1	Cap	AdMil
	1	1						2	Cap	QQAS
					1	1	1	3	Cap	SMat
	1							1	Subalterno	QQAS
		2			6	10	7	25	Subalterno	SMat
		1						1	Subalterno	TS
								<b>42</b>		

**Fonte:** Adaptado a partir dos QO 07.03.02; QO 09.03.09; 09.02.12 (2019a; 2019b; 2019c)

**Quadro 16– Quadro resumo do QO 07.03.03**

<b>REGIMENTO DE TRANSPORTES</b>							
Comando	Estado-Maior	Companhia de Comando e Serviços	Batalhão de Transportes	Companhia de Transportes das Forças de Apoio Geral	TOTAL	POSTO	QEsp
						1	
1			1		2	TCor	QQAS
1	3				4	TCor/Maj	QQAS
	4	1	1	1	7	Cap	QQAS
	1				1	Cap	AdMil
	1	2	2	3	8	Subalterno	QQAS
		1			1	Subalterno	TS
					<b>24</b>		

**Fonte:** Adaptado a partir do QO 07.03.03 (QO 07.03.03, 2017a)