

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

**2014 / 2015**



**TII**

**A CARREIRA MILITAR. DA ESPECIFICIDADE  
FUNCIONAL À CONCEÇÃO NORMATIVA E  
GESTIONÁRIA.**

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



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**A CARREIRA MILITAR. DA ESPECIFICIDADE  
FUNCIONAL À CONCEÇÃO NORMATIVA E  
GESTIONÁRIA.**

**MAJ ADMIL José Augusto de Sousa Silveira**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2014/15

Pedrouços 2015



A carreira militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestionária.

---



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

# **A CARREIRA MILITAR. DA ESPECIFICIDADE FUNCIONAL À CONCEÇÃO NORMATIVA E GESTIONÁRIA.**

**MAJ ADMIL José Augusto de Sousa Silveira**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2014/15

Orientador: MAJ ADMIL Carlos Alberto Pires Ferreira

Pedrouços 2015

---



## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer a todos que colaboraram e me ajudaram na realização deste trabalho.

Expresso o meu reconhecimento ao meu orientador, Major AdMil Carlos Alberto Pires Ferreira, pela permanente disponibilidade, ajuda, preocupação, motivação e camaradagem prestada durante todas as fases de elaboração deste trabalho.

Pretendia também manifestar a minha gratidão aos distintos interlocutores que me permitiram aprofundar o conhecimento sobre esta temática, bem como pela partilha. A sapiência, mas também a humildade e disponibilidade que demonstraram, comprovam que os Mestres existem e partilham o saber...

A toda a minha família, expresso a minha gratidão e apreço, por tudo o que me têm feito ao longo de toda a minha vida. Enalteço a minha irmã Daniela, que durante este curso, me ajudou amiudadamente na revisão dos trabalhos. Obrigado pela tua incansável ajuda!

À minha querida esposa Inês, pela forma como heroicamente venceu estas batalhas, conciliando a vida profissional e a educação das nossas filhas. Foste e és maravilhosa! Obrigado por seres assim!

Às minhas queridas filhas, Maria Beatriz e Maria Rita, que sofreram pela minha ausência, mas que sempre me deram alegria, força e amor para continuar.



## Índice

Resumo .....	vi
<i>Abstract</i> .....	vii
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos .....	viii
Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico.....	8
a. A gestão de recursos humanos .....	8
b. Carreira: conceito .....	8
c. Carreira militar: disposições normativas .....	9
d. Gestão da Administração pública. Da teoria burocrática à conceção gestionária. 10	
e. O estado da arte .....	12
2. A carreira militar .....	14
a. Evolução da carreira.....	14
b. Especificidades da função militar.....	17
3. A carreira na função pública .....	22
a. A função pública em geral.....	22
b. Os docentes do ensino universitário .....	25
c. Os Magistrados Judiciais.....	26
d. Especificidades.....	28
4. Análise comparativa .....	30
a. Fatores diferenciadores.....	30
b. Fatores ou elementos a preservar .....	33
Conclusões.....	36
Bibliografia.....	42

## Índice de Anexos

Anexo A - O “New Public Management” e o modelo gestionário.....	Anx A-1
---	---------



## **Índice de Apêndices**

Apêndice A - Modelo de análise.....	Apd A-1
Apêndice B - Extrato do guião da entrevista - docentes universitários e técnicos superiores .....	Apd B-1
Apêndice C - Extrato do guião da entrevista - interlocutores privilegiados .....	Apd C-1
Apêndice D - Funções desempenhadas pelos docentes universitários e técnicos superiores entrevistados .....	Apd D-1
Apêndice E - Funções desempenhadas pelos interlocutores privilegiados.....	Apd E-1
Apêndice F - Análise temática do conteúdo das entrevistas aos docentes universitários.....	Apd F-1
Apêndice G - Análise temática do conteúdo das entrevistas dos técnicos superiores.....	Apd G-1
Apêndice H - Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados - Parte I.....	Apd H-1
Apêndice I - Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados - Parte II .....	Apd I-1

## **Índice de Tabelas**

Tabela n.º 1 - Componentes do “New Public Management” .....	Anx A-1
Tabela n.º 2 - Contraposição entre o modelo de carreira e o modelo de emprego ...	Anx A-1
Tabela n.º 3 – Modelo de análise.....	Apd A-1
Tabela n.º 4 - Funções desempenhadas pelos docentes universitários entrevistados	Apd D-1
Tabela n.º 5 - Funções desempenhadas pelos técnicos superiores entrevistados.....	Apd D-1
Tabela n.º 6 - Funções desempenhadas pelos interlocutores privilegiados entrevistados.....	Apd E-1
Tabela n.º 7 - Análise temática do conteúdo das entrevistas aos docentes universitários.....	Apd F-1



Tabela n.º 8 - Análise temática do conteúdo das entrevistas dos técnicos superiores.....Apd G- 1

Tabela n.º 9 - Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – Parte I..... Apd H- 1

Tabela n.º 10 - Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – PARTE II .....Apd I- 1



## **Resumo**

Neste trabalho procuramos analisar a problemática da carreira e profissão militar, discutindo-a num plano comparativo com outras realidades socioprofissionais nacionais e procurando identificar os fatores que mais a diferenciam, no sentido de se estabelecer limites concetuais e gestonários às alterações normativas do atual modelo, sob pena de uma inevitável descaraterização da função militar.

A estratégia de investigação seguida foi a qualitativa e o desenho da pesquisa o comparativo, adotando-se uma metodologia essencialmente dedutiva e descritiva.

O estudo identifica fatores/valores imprescindíveis à função militar e apresenta o conceito de Condição Militar como *conditio sine qua non* para a diferenciação da profissão militar em relação a outras realidades profissionais, assinalando-a também como o limite que, se transposto, poderá conduzir a uma descaraterização da função militar e da própria Instituição Militar.

## **Palavras-chave**

Carreira militar; profissão militar; modelo gestonário; fatores diferenciadores.



### ***Abstract***

This study questions the problem of the military career and profession, discussing it in a comparative plan with other national socio-professional realities and identifying its most distinctive factors, in order to establish conceptual and managerial limits to legislative changes to the current model, and therefore avoid an inevitable mischaracterization of the military function.

The investigation strategy was qualitative and the research design was comparative, adopting a descriptive and deductive methodology.

The study identifies factors / values considered essential to the military function and introduces the concept of Military Status as a *conditio sine qua non* for the differentiation of the military profession when compared to other professional realities, establishing it as well as the limit which, if transposed, could lead to a distortion of the military function e of the Military Institution.

### ***Keywords***

*Military career; military profession; managerial model; differentiating factors.*



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

### **B**

BGECM Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar

### **C**

CEM Curso de Estado-Maior

CEMC Curso de Estado-Maior Conjunto

CM Condição militar

CPOG Curso de Promoção a Oficial General

CRP Constituição da República Portuguesa

CRSCR Comissão de Revisão do Sistema de Carreiras e Remunerações

CSCD Curso Superior de Comando e Direção

### **D**

DGAEP Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

### **E**

EMFAR Estatuto dos Militares das Forças Armadas

### **F**

FFAA Forças Armadas

### **G**

GRH Gestão de recursos humanos

### **I**

IESM Instituto de Estudos Superiores Militares

IM Instituição Militar

### **L**

LTFP Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

### **O**

OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico



**P**

PEC	Programa de Estabilidade Económica
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
PREMAC	Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado

**Q**

QP	Quadro Permanente
----	-------------------

**R**

RH	Recursos Humanos
----	------------------

**S**

SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
--------	--



## Introdução

O século XXI tem trazido em Portugal uma motivação crescente para o debate acerca do papel das Forças Armadas (FFAA), considerando uma perspetiva de legitimidade e de utilidade, tendo em conta as alterações da conjuntura político-estratégica internacional.

(Prazeres, 2012).

No início do século XX, Max Weber defendia que um dos traços definidores do indivíduo e da sociedade contemporânea em geral residia numa pluralidade de pertenças que criava um “politeísmo de valores” e pressupunha uma lealdade a múltiplas, distintas e, em muitos casos, émulas instituições, tais como a família, o trabalho, a política ou a religião. No entanto, Weber observou também que as sociedades não se mantinham estáticas no tempo e que, nas sociedades contemporâneas, o sentido ou sentimento de lealdade e de adesão às instituições estava condicionado por um processo de secularização que tendencialmente se afirmava cada vez mais dominante. Esta perda de influência das instituições sobre as mais variadas esferas da vida social exigia, por isso, um trabalho de legitimação da sua utilidade e de procura de consensos, quer junto das instâncias políticas, quer da sociedade em geral (Battistelli, 2004, p. 40).

Como afirma Battistelli (2004, p. 41), esta é uma tendência que se tem afirmado cada vez mais na atualidade. As instituições deixaram de ser julgadas pelo que se propõem fazer e passaram a ser avaliadas pelo que efetivamente fazem. E esta é uma realidade à qual as FFAA não são alheias. Percecionadas pela sociedade como uma instituição entre muitas outras, exige-se a demonstração da sua relevância e utilidade, sobretudo numa época em que a “guerra das imagens” mostra que “a eficácia militar passou a ser avaliada mais pelas perceções que se formam na opinião pública do que por aquilo que efetivamente ocorre no terreno” (Vaz, 2004, p. 109).

Em Portugal, a Instituição Militar (IM) é, segundo Borges (2007), “indissociável da própria História de Portugal”, afirmando-se como um “baluarte na defesa da nossa soberania” e tendo, por isso, um “caráter eminentemente nacional”. Tem também um papel determinante na estabilidade do Estado, obedecendo, nesse sentido, a dois princípios essenciais: “a subordinação da IM ao Poder Político, democraticamente instituído, e o seu conseqüente controlo por este Poder” (Vieira, 2004). No entanto, como ressalva Vieira, esta é uma subordinação dissemelhante daquela existente noutros serviços públicos, uma vez que



a consagração constitucional do Presidente da República como o Comandante Supremo das FFAA, “marca o facto de as ligações entre o Estado e os militares serem mais fortes do que entre o Governo e os seus serviços” (Vieira, 2004).

É neste enquadramento funcional (de salvaguarda da identidade, coesão e soberania nacionais), político (de subordinação ao poder democrático) e constitucional que as FFAA encontram a fundamentação para a sua especificidade. A sua ligação ao Estado e a “necessidade de assegurar a subordinação da IM e daqueles que nela servem” (Vieira, 2004) diferencia-a de qualquer outra organização, já que, segundo Borges (2007), obriga a um enquadramento hierárquico dos seus membros, a uma subordinação da atividade da instituição a um peculiar princípio de comando hierárquico, ao uso de armamento no exercício da função e como modo próprio desse exercício, ao princípio do aquartelamento dos seus membros, à obrigatoriedade do uso de farda ou uniforme e à sujeição dos membros a regras disciplinares específicas. Adicionalmente, impõe a “neutralização política dos militares através de um estatuto jurídico constrangedor e restritivo” (Vieira, 2004).

A convergência destas especificidades com as exigências da sociedade contemporânea e os seus novos modelos paradigmáticos tem suscitado discussões acerca da profissão militar, do modelo de gestão dos recursos humanos e do modelo organizacional da IM.

No âmbito da sociologia, uma das questões basilares é a de entender se as transformações a que se assiste na profissão militar (quer no que concerne a modelos de recrutamento, formação ou práticas) manifestam uma tentativa de confluência desta profissão com as profissões civis, traduzindo, simultaneamente, a aplicação de dois princípios categóricos: “o imperativo funcional de eficácia na realização das missões que lhe são confiadas e o imperativo social de não permanecerem alheias aos valores e tendências de mudança nas sociedades em que se inserem e que visam proteger” (Carreiras & Agapito, 2010, p. 301). Esta discussão é normalmente mediada pelo modelo de análise das organizações militares proposto de Moskos nos anos 70. Neste modelo, Moskos reiterou uma crescente aproximação entre a organização militar e a sociedade, defendendo a gradual passagem de um modelo “institucional” (assente em valores tradicionais como o sentido de dever, honra e defesa da pátria, em a profissão resulta de uma “vocação” e, por isso, as motivações e gratificações para a entrada e permanência na profissão têm uma natureza simbólica) para um modelo “ocupacional”, no qual dominam os princípios profissionais da sociedade civil (isto é, em que a profissão tem um carácter instrumental, na qual aspetos como o salário e os benefícios adquirem uma nova e maior relevância) (Carreiras & Agapito, 2010, pp. 301-302).



Paralelamente, a falência do Estado Providência e o surgimento de novas conceções acerca do papel e funções do Estado (nas quais as questões económicas emergem como princípios nucleares) fizeram também surgir diferentes paradigmas de compreensão dos recursos humanos e da sua gestão. Estas conceções postulam igualmente uma aproximação dos setores público e privado e um entendimento distintivo do conceito “emprego”. Exemplo ilustrativo desta realidade é a alteração paradigmática a que se assiste em muitos países, evidenciada pela rutura com o Modelo Weberiano (Burocrático), assente no princípio da hierarquia de cargos e da sequência de instâncias, na administração dos funcionários segundo regras gerais, mais ou menos fixas, associado ao conceito de carreira e a tendencial aproximação à Conceção Gestionária – *New Public Management*, a qual, ao adotar estilos de gestão empresarial focados nos resultados, realça também o conceito de emprego em detrimento da carreira.

Todas estas discussões resultam da mutabilidade do contexto político, sociocultural e económico-financeiro em que estamos inseridos e, no caso Português, foram particularmente avivadas pela crise económica e pela imposição de implementação de um plano de austeridade que provocou alterações em todo o setor público. Talvez, por isso mesmo, possa parecer coerente que todas as áreas incluídas neste setor (do qual fazem parte as FFAA – ainda que se considere que a especificidade da IM e, conseqüentemente, da profissão e carreira militar não devem ser ignoradas, como devem ser tomadas como ponto de partida para qualquer análise) sejam revistas ou avaliadas à luz dos novos princípios e novas teorias sobre o emprego, a gestão de recursos e o papel e função do Estado na sociedade contemporânea.

Foi exatamente num contexto em que as condicionantes económicas assumiram particular importância que o Documento de Estratégia Orçamental 2011/2015 foi redigido, prevendo cortes nos efetivos das FFAA e que foram reiteradas na Reforma “Defesa 2020” (RCM n.º26/2013, de 19 de abril). Estas medidas surgem numa altura em que as FFAA assistem a contínuos e consideráveis constrangimentos orçamentais e a uma multiplicidade de alterações nos diplomas legais que regulam quer a sua estrutura orgânica, quer áreas tão sensíveis, como a carreira militar, o apoio social, o apoio sanitário e o regime remuneratório, gerando o que pode ser descrito como um clima de insegurança e incertezas nos militares.

Recentemente foram também aprovados os documentos estruturantes, nomeadamente o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, Conceito Estratégico Militar, Missões das FFAA, Sistema de Forças Nacional e Dispositivo das FFAA, bem como as novas Leis Orgânicas do Ministério da Defesa Nacional, do Estado-Maior-General das Forças Armadas



e dos Ramos das FFAA. Aguarda-se, para breve, a publicação do novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) que está prevista para o corrente ano.

Neste trabalho de investigação, desenvolvido no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) e associado ao projeto de investigação “Gestão de carreira dos militares das FFAA”, inscrito no Centro de Investigação em Segurança e Defesa do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), procuramos analisar a problemática da carreira militar, examinando a especificidade funcional e as conceções normativa e gestionária. O tratamento desta problemática implica alguma transversalidade (uma vez que reúne aportações de áreas tão diversas como Sociologia, Recursos Humanos, Economia e Gestão) e tem como objetivo perceber qual o futuro da profissão militar. A prossecução deste objetivo exige, por sua vez, a discussão da especificidade da função militar e a sua diferenciação em relação a outras realidades do contexto socioprofissional nacional.

### **Justificação do tema**

O presente tema é importante para que se tentem encontrar similitudes e diferenças em relação a outras realidades socioprofissionais nacionais, para caracterizar a conceção normativa que está subjacente ao atual modelo de carreira dos oficiais das FFAA portuguesas e para distinguir entre os fatores que, sendo indispensáveis ao exercício da “função” militar, mais a diferenciam no sentido de se estabelecer limites concetuais e gestionários às alterações normativas do modelo em vigor, sob pena de uma inevitável descaracterização da função militar.

### **Objeto de estudo e sua delimitação**

O objeto de estudo é a carreira dos militares das FFAA.

Em termos de conteúdo, delimita-se o estudo da carreira dos oficiais do Quadro Permanente (QP) oriundos das Academias.

A nível temporal, o estudo toma como ponto inicial de referência o ano de 1969, quando foram aprovadas, através do Decreto-Lei n.º 49410-1969 de 24 de novembro da Presidência do Conselho e do Ministério das Finanças, disposições diversa sobre vencimentos e regalias económico-sociais dos servidores do Estado, bem como sobre quadros e categorias. Por sua vez, o Decreto-Lei n.º 49411-1969 de 24 de novembro do Presidência do Conselho atualizou os vencimentos do pessoal militar dos três Ramos das Forças Armadas de acordo com as categorias definidas pelo Decreto-Lei n.º 49410.



Contudo, a análise que aqui se propõe incidirá de forma mais detalhada no período a partir da década de 80, pois neste intervalo, foram aprovados diversos diplomas, nomeadamente, a Lei n.º 21/85, de 30 de julho, que estabeleceu o Estatuto dos Magistrados Judiciais, o Decreto-Lei n.º 248/85 de 15 de julho que estabeleceu o regime geral de estruturação das carreiras da função pública, o Decreto-Lei n.º 184/89 de 02 de junho que instituiu os princípios gerais em matérias de emprego público, remunerações e gestão de pessoal da função pública e as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECEM) aprovadas pela Lei n.º 11/89 de 1 de junho.

### **Definição de objetivos da investigação**

O objetivo geral deste trabalho é realçar a importância da especificidade da função militar e da carreira militar, distinguindo-as de outras realidades socioprofissionais nacionais. Por sua vez, os objetivos específicos são os seguintes:

- (1) Analisar a carreira militar, caracterizar a atual conceção normativa e gestionária subjacente ao modelo de carreira militar e identificar as especificidades da função militar.
- (2) Analisar as carreiras da função pública em geral, dos professores universitários e dos magistrados e identificar as suas especificidades.
- (3) Distinguir os fatores que sendo indispensáveis ao exercício da função militar mais se diferenciam das outras carreiras.
- (4) Definir como estabelecer os limites e identificar os fatores que deverão ser preservados para não descaracterizar a função militar.

### **Percurso metodológico**

A estratégia de investigação seguida foi a qualitativa e o desenho da pesquisa o comparativo, onde os estudos foram essencialmente dedutivos e descritivos.

O exercício de investigação teve como questão subjacente a todo o processo de problematização a seguinte questão central: De que modo as especificidades inerentes à função militar implicam a existência de uma carreira militar própria nas FFAA, distinta de outras realidades socioprofissionais?

Desta questão central deduziram-se várias questões derivadas, nomeadamente:

- (1) Como se caracteriza o modelo de carreira militar e quais as especificidades da função militar?



- (2) Como se caracterizam as carreiras da função pública em geral, dos professores universitários e dos magistrados e quais as suas especificidades?
- (3) Quais os fatores indispensáveis ao exercício da função militar que mais se diferenciam das outras carreiras?
- (4) Como estabelecer limites e quais os fatores, que se alterados, descaracterizam a função militar?

Em termos de percurso metodológico, a fase exploratória traduziu-se na realização do projeto de investigação, bem como na pesquisa documental, a qual permitiu um entendimento fundamentado do tema e possibilitou a definição do objeto de estudo e a delimitação do tema. Com o desenrolar do estudo, formulou-se o problema de investigação e a definição dos objetivos, bem como as questões derivadas e consequente modelo de análise com a identificação de dimensões, componentes e indicadores (Apêndice A).

A esta primeira fase, seguiu-se a análise analítica, na qual se deu continuidade à pesquisa documental, mas desta vez com a preocupação de diversificar as fontes e as perspetivas/abordagens e conhecer os princípios e argumentos fundamentais de diferentes teorias. Realizaram-se, adicionalmente, nesta fase, entrevistas que tiveram um papel fulcral para este estudo, cujos conteúdos foram alvo de análise qualitativa.

A última fase, a conclusiva, inclui a avaliação e discussão dos resultados, a apresentação das conclusões e os contributos para o conhecimento, materializado também com a revisão e redação final do trabalho.

Relativamente aos instrumentos metodológicos, a recolha dos dados efetivou-se através da análise documental e das entrevistas. O tipo de entrevista foi a semiestruturada para os interlocutores privilegiados (guião da entrevista consta no Apêndice C) e entrevista estruturada (guião no Apêndice B) para os docentes universitários e técnicos superiores da função pública.

Em termos de desenho da pesquisa foi escolhido o comparativo, estudando a carreira dos militares, a carreira da função pública em geral e as carreiras dos professores universitários e dos magistrados.

### **Organização do estudo**

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo constitui o enquadramento teórico, procurando-se realizar o enquadramento normativo e concetual, e apresentando-se uma síntese do estado da arte da temática em discussão.



O segundo capítulo incide sobre a carreira militar, propondo uma visão da evolução da mesma e uma análise das suas especificidades.

O terceiro capítulo começa por abordar os princípios reguladores da função pública em geral, para depois analisar o estatuto particular dos professores universitários e dos magistrados.

O quarto capítulo propõe uma análise comparativa que procurará apresentar as diferenças e similitudes existentes nas diferentes carreiras e profissões.



## **1. Enquadramento teórico**

Uma reflexão sobre a questão da carreira militar implica a sua compreensão à luz de uma rede concetual de conceitos que interagem entre si (e que se implicam) e do seu enquadramento nas teorias e conceções vigentes. Nesse sentido, neste capítulo propomos uma breve abordagem dos conceitos de gestão de recursos humanos, carreira, carreira militar (numa aproximação realizada sobretudo através de disposições normativas) e uma apresentação das conceções burocrática e gestionária.

### **a. A gestão de recursos humanos**

A discussão do estatuto das carreiras em geral e, mais especificamente, da carreira militar implica uma abordagem dos princípios fundacionais do próprio sistema de gestão em que as carreiras se desenvolvem e do processo que permite a avaliação desses recursos.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) pode ser entendida como uma área que “envolve todas as ações relativas à seleção, integração, formação, desenvolvimento e recompensas dos empregados, assim como o relacionamento com estes, tanto a um nível coletivo como individual” (Caetano & Vala, 2002, p. vii). Atualmente, a GRH “tende a considerar as pessoas como um dos principais fatores competitivos, em virtude de se pressupor que quanto mais valorizadas são, maior poderá ser o sucesso de uma organização, porquanto as pessoas se poderão encontrar mais motivadas e empenhadas nas suas atividades, objetivos e missões” (Bilhim, 2006, p. 8) cit. por (Martins, et al., 2014). Assim, no âmbito dos RH, a construção e o desenvolvimento de carreiras, bem como a avaliação de desempenho assumem primordial importância, pois para além de serem essenciais “para determinar o desempenho e mérito do trabalhador” evidenciam-se como “elemento motivacional e valorizador do ser humano” (Rocha, 1999, p. 30) cit. por (Martins, et al., 2014).

### **b. Carreira: conceito**

Cunha et al. (2010, p. 572) define carreira como “uma sequência de posições, geralmente ascendentes na hierarquia de uma organização, que os seus membros vão ocupando ao longo da vida”, enquanto que Rocha (1999, p. 118) considera como a “sequência de atividades separadas e relacionadas que providenciam continuidade, ordem e significado à vida da pessoa no trabalho”, perspetivando-se a sua evolução essencialmente através da promoção e/ou progressão (Rocha, 2005, p. 186).

“O planeamento de carreiras” é importante para a GRH, uma vez que estabelece uma ligação e mediação entre o que são os interesses da organização e os interesses pessoais (Câmara, et al., 2003, p. 357), pelo que deve “existir uma preocupação permanente de



desenvolvimento de carreira, com a finalidade de desenvolver, enriquecer e tornar mais capazes os RH da organização” (Bilhim, 2004, p. 275).

### **c. Carreira militar: disposições normativas**

Em termos normativos, a gestão da carreira militar encontra os seus fundamentos nos diplomas das BGECEM, no EMFAR, nos Regulamentos de Avaliação do Mérito dos Militares de cada Ramo, no Regulamento da Disciplina Militar e nas Normas de Nomeação e Colocação.

As BGECEM, aprovadas pela Lei n.º 11/89, de 1 de junho, “estabelecem os princípios a que obedece o exercício dos direitos e o cumprimento dos deveres pelos militares do QP em qualquer situação e dos restantes militares enquanto na efetividade do serviço”. A especificidade da condição militar (CM) é explicitada no seu artigo 2.º, realçando-se “permanente disponibilidade para a defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida; a permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais; a restrição, constitucionalmente prevista, do exercício de alguns direitos e liberdades e a consagração de especiais direitos, compensações e regalias”.

Para além disso, o referido diploma prevê os “princípios orientadores das respetivas carreiras”, nomeadamente, no artigo 11.º, “a garantia do direito de progressão na carreira, nos termos fixados nas leis estatutárias respetivas”, através da “relevância de valorização da formação militar; aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função de competência revelada e de experiência; adaptação à inovação e transformação decorrentes do progresso científico, técnico e operacional; harmonização das aptidões e interesses individuais com os interesses das FFAA”.

O conceito de carreira militar consta no artigo 27.º do EMFAR (aprovado pelo Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho e sujeito a posteriores alterações e retificações) como “o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si”. Do ponto de vista do desenvolvimento da carreira militar, esta disposição normativa define que deve orientar-se pelas diretrizes descritas no Artigo 125.º, acrescentando ainda que “o desenvolvimento da carreira militar traduz-se, em cada categoria, na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com as respetivas condições gerais e especiais, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das FFAA” e que esse desenvolvimento deve “possibilitar uma permanência significativa e funcionalmente eficaz nos diferentes postos que a constituem” (Artigo 126.º). As modalidades de promoção e as



vagas existentes nos respetivos quadros especiais são discriminadas no artigo 116.º, anunciando no artigo 127.º os mecanismos reguladores como medidas “que assegurem flexibilidade de gestão e permanente motivação dos militares”

“A carreira dos oficiais do QP, cuja formação de base é uma licenciatura ou equivalente, destina-se ao exercício de funções de comando, direção ou chefia, estado-maior e execução que requeiram elevado grau de conhecimento de natureza científico-técnica e de qualificação” (artigo 130.º). “Os cargos e funções específicos de cada posto” são os previstos nos regulamentos e na estrutura orgânica das FFAA, bem como na estrutura de outros organismos e departamentos nacionais e internacionais (artigo 33.º).

Os Regulamentos de Avaliação do Mérito dos Militares dos Ramos estabelecem, por sua vez, as normas que regem a avaliação dos militares com o intuito de possibilitar uma mais correta e justa avaliação do mérito individual de cada um que, no estrito cumprimento dos princípios estatutários, salvguarde os superiores interesses e os legítimos interesses dos militares.

O Regulamento da Disciplina Militar aprovado pela Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho assume também uma importância indiscutível na organização e a atividade das Forças Armadas, com repercussões ao nível das carreiras. O artigo 1.º identifica os valores militares fundamentais - missão, hierarquia, coesão, disciplina, segurança e obediência -, estabelecendo no artigo 2.º que a “disciplina militar garante a observância dos valores militares fundamentais, no respeito dos princípios éticos da virtude e da honra inerentes à CM”. Esta ideia é reforçada no artigo 11.º, onde se declara que o “militar deve, em todas as circunstâncias, pautar o seu procedimento pelos princípios da ética e da honra, conformando os seus atos pela obrigação de guardar e fazer guardar a Constituição e a lei, pela sujeição à CM e pela obrigação de assegurar a dignidade e o prestígio das Forças Armadas, aceitando, se necessário com sacrifício da própria vida, os riscos decorrentes das suas missões de serviço”.

#### **d. Gestão da Administração pública. Da teoria burocrática à conceção gestionária**

Ao longo dos anos, os modelos de Gestão Pública evidenciaram uma permeabilidade ao modelo de Estado instituído, manifesta nas sucessivas alterações dos modelos de concetualização e atuação da Administração Pública, os quais expressam uma tentativa de tradução dos ideais e valores preconizados pelo Estado naqueles serviços (Araújo, 2007, p. 1).



Tradicionalmente, a gestão pública baseou-se nos princípios do modelo de organização weberiano. Este modelo, designado por burocrático, caracteriza-se pelos princípios “das competências oficiais fixas, ordenadas de forma geral, mediante regras, leis ou regulamentos”, da “hierarquia dos cargos”, sendo a sua administração realizada segundo “regras, mais ou menos fixas e mais ou menos abrangentes, que podem ser aprendidas”. Neste contexto, o cargo é profissão, havendo em algumas instituições a “vitaliciedade do cargo”, com o salário calculado com base nas funções que desempenham e uma carreira assente na hierarquia (Weber, 2004, pp. 198-204).

Deste modo, o modelo burocrático organiza-se numa estrutura vertical (quer no que concerne ao trabalho, quer à distribuição da autoridade), centralizando no topo a responsabilidade e enfatizando, por isso, o controlo hierárquico. Ideais como “a continuidade e estabilidade, o sistema de carreira, os regulamentos internos, a imparcialidade e a conformidade com as normas” (Araújo, 2007, pp. 1-2) assumem neste paradigma um lugar central quer para a definição do modelo de atuação dos serviços, quer da gestão dos recursos humanos, os quais refletem, por sua vez, os valores de um modelo de Estado Providência.

No entanto, nas últimas décadas, as dificuldades económico-financeiras dos Estados provocaram uma alteração paradigmática nas conceções acerca do papel do Estado e das suas funções essenciais de soberania. A necessidade de implementar políticas de contenção das despesas públicas e de modernização dos serviços públicos originaram formas de governação mais liberais (Araújo, 2007, p. 3) (Carvalho, 2007, p. 6) e, conseqüentemente, reformas na estrutura e funcionamento da Administração Pública. Surge, assim, o modelo gestionário ou Nova Gestão Pública, perspectivado como a “solução capaz de responder aos problemas económicos e sociais e, em particular, a solução para introduzir maior eficiência e eficácia no funcionamento da Administração Pública” (Araújo, 2007, p. 3). Este novo modelo preconiza uma aproximação do setor público ao setor privado, partindo da premissa que a gestão ou *managerialismo* é um instrumento “cujos princípios e práticas podem ser aplicados quer ao sector privado como ao sector público” (Araújo, 2007, p. 4).

Os elementos fundamentais do *managerialismo* foram definidos por Hood em 1996 (ver tabela 1 no anexo A) e evidenciam uma valorização da gestão profissional, no sentido de uma profissionalização da gestão, a explicitação das medidas de desempenho (num processo em que os resultados ocupam um lugar de destaque), a fragmentação das grandes unidades administrativas, a adoção de estilos de gestão empresarial ou privados, e a insistência em fazer mais com menos dinheiro (Rocha, (2005, p. 9).



A introdução desta lógica e destes princípios gestonários na Administração Pública teve também reflexos na gestão dos recursos humanos, designadamente nos valores e competências dos funcionários e ainda no estatuto dos funcionários e na relação de emprego. As principais alterações refletem-se, por um lado, na flexibilidade de fixação de salários, a qual passa a ser efetuada por cada organização pública, dotada de autonomia de gestão (e não pelo organismo central). Por outro lado, o novo sistema de avaliação de desempenho passa a traduzir-se de forma clara na remuneração. Concomitantemente, a realidade contratual sofre modificações, aumentando o número de contratos a prazo, sobretudo dos quadros dirigentes (Rocha, 2010, pp. 25-30). Esta última realidade retira ao emprego público o seu carácter distintivo (Araújo, 2007, p. 13), designadamente a estabilidade, segurança e certeza que tradicionalmente o caracterizavam. Concludentemente, a ideia de carreira deixa de ser nuclear na Administração Pública: contrariamente ao sistema tradicional de carreira (em que os funcionários são recrutados para um determinada carreira e inseridos num certo estatuto regido por normas e leis que estabelecem as responsabilidades, vencimentos e o regime de progressão), o novo modelo fundamenta-se num sistema de emprego, em que os recursos humanos são geridos à luz dos princípios prescritos para o setor privado (Rocha, 2005).

#### **e. O estado da arte**

A temática da gestão da carreira militar tem sido muito estudada no IESM, onde os diversos trabalhos têm permitido alcançar uma compreensão mais abrangente, na qual perspectivas históricas, sociais, normativas, conjeturais e críticas se encontram.

Martins et al. (2014), em que um dos coautores é o autor deste trabalho, no trabalho de investigação do CEM de 2014, cujo tema versou sobre “Os reguladores de carreira na gestão vertical e horizontal de recursos humanos no Exército: Novos mecanismos para a reestruturação profissional” efetuaram uma análise a vários trabalhos que tinham sido realizados sobre esta temática, nomeadamente: “A Carreira do Oficial do Exército do QP. Subsídios para um modelo renovado” elaborado por Cabrita (2002); “A Gestão de Carreira do Oficial do QP, saídas laterais e inserção no mercado de trabalho” de Lopes (2003); “A Carreira do Oficial do QP do Exército. Contributos para uma redefinição. Implicações face ao enquadramento legal” de Pombo (2005); “RH e Gestão de Carreiras. Uma Perspetiva para o Futuro” de Cordeiro, Oliveira e Santos (2008); “Institucionalização de um sistema de acompanhamento e aconselhamento permanente das carreiras militares, com previsão de pontos de aferição e eventual saída da organização” de Oliveira (2009); “As carreiras dos



oficiais das FFAA portuguesas e a articulação com o sistema de formação complementar” de Silva (2010), entre outros.

Recentemente, Vinagreiro (2014) debruçou-se sobre “Os reguladores de carreira na gestão vertical e horizontal de recursos humanos nas FFAA. Novos mecanismos para uma reestruturação profissional”, tendo concluído que “os atuais mecanismos reguladores de carreira não permitem uma equilibrada gestão vertical e horizontal das carreiras dos oficiais das FFAA no contexto atual e expectável para o futuro”.

Concomitantemente, destacam-se ainda os diversos artigos publicados na revista Nação e Defesa relacionados com a IM e a profissão militar, nomeadamente do General Martins Barrento “O serviço militar face às doutrinas estratégicas” (1992) e “A IM no Século XXI” (2001); do Tenente-General Belchior Vieira “A IM - da nostalgia à inovação” (1993), “A IM e as suas Relações com a Sociedade e o Poder Político” (1995) e “Que Modelo de Militar para a Nova Arte de Guerra e Paz?” (2001) e do Coronel Tirocinado Mira Vaz “A Profissão Militar. Um modelo à procura de sustentação” (2001), entre outros. Deste último destaca-se ainda a obra “*Civilização das FFAA nas Sociedades Demoliberais*” (2002).

Outros contributos assinaláveis para a discussão da profissão militar são as teorias desenvolvidas por Janowitz, Huntington, Moskos e Segal, que abordam modelos ocupacionais e institucionais e que têm igualmente merecido a atenção e reflexão de muitos estudiosos, nomeadamente, de Carrilho, Carreiras e Baltazar.



## **2. A carreira militar**

A carreira e profissão militar têm sido objeto de estudo quer sob uma perspetiva histórica, quer sob uma perspetiva sociológica.

Neste capítulo procuraremos analisar o enquadramento normativo atual da carreira militar, as perspetivas históricas e sociológicas acerca profissão militar e as especificidades da função militar.

### **a. Evolução da carreira**

A noção de carreira militar está intimamente relacionada com o conceito de profissão militar. De acordo com Huntington cit. por Carrilho (1982, p. 131) (1980, pp. 157-158), a profissão militar surge em 1808, quando o governo prussiano publica um decreto para a admissão de oficiais, no qual se declara que o “único título para uma comissão de oficial será, em tempo de paz, educação e conhecimentos profissionais; em tempo de guerra, pronunciada coragem e capacidade de perceção das situações. De toda a nação, doravante, todos os indivíduos que possuem estas qualidades são elegíveis para o mais altos postos militares”.

Historicamente, a profissão militar foi associada a uma “vocação”, um “sentido de dever” e de “realização terrena”, comportando “elementos dissonantes” (Vaz, 2002, pp. 88-89) que a afasta da tipologia convencional das profissões existentes. Este tipo de caracterização da profissão militar encontra eco em autores como Huntington que postulam um “espírito de corpo” e de “responsabilidade pública” na sua descrição (Jesuino, 1978, p. 94) e em pensadores contemporâneos portugueses como Ferreira ou Baltazar & Salvador que concebem a profissão como uma espécie de sacerdócio, dadas as exigências do seu exercício (impossíveis de serem inteiramente reguladas por contrato) (Ferreira, 1991, p. 60), e atendendo aos domínios específicos em que é exercida (Baltazar & Salvador, 2012).

Por isso mesmo, a profissão militar não pode, de acordo com Max Weber cit. por Vaz (2002, pp. 89-90) ser inserida numa estrutura organizacional burocrática (semelhante ao modelo tradicional de Administração Pública), uma vez que possui características muito próprias, nomeadamente, a abrangência dos regulamentos militares (que regem quer a vida profissional, quer a vida privada do militar) e a circunstância da promoção militar acarretar deveres e direitos específicos, independentemente da função desempenhada. A isto acrescente ainda o facto da profissão militar ser exercida numa organização que obedece a esquemas autoritários, nos quais a hierarquia e a disciplina são valores referenciais, dificilmente aceitáveis em contextos civis. Como afirma Ferreira, “as especificidades das situações de combate (fim último para que os militares se preparam), onde a fronteira entre



a vida e a morte é muito ténue, levou a que se desenvolvessem a disciplina e a obediência em grau elevado. As FFAA tendem, por isso, a “não pôr em causa quem exerce a autoridade” (Ferreira, 1991, p. 66). Isto ocorre de uma forma clara no âmbito da formação profissional dos oficiais, na qual são preparados para “organizar, planear, coordenar, e decidir onde, como, quando e se, a violência sob o seu controlo deva ser aplicada, sempre em obediência e dentro do quadro das suas missões e dependências hierárquicas” (Martins, 1979, p. 123).

Os valores referenciais mencionados inserem-se no conceito mais alargado de cultura militar, no qual a carreira militar se desenvolve. Segundo Vaz (2002, p. 107), a cultura militar “relaciona-se com a estrutura profunda da organização, enraizando-se nas normas, nos valores, nos costumes e nas tradições que, através do tempo, criaram expectativas hoje partilhadas por todos os membros. (...) inclui as atitudes e os comportamentos acerca do está certo e do está errado, os sentimentos em relação aos heróis, as histórias e os rituais que reforçam a coesão entre os membros”. Esta cultura tem na consideração da IM como “reserva de valores da Pátria e da identidade e coesão nacionais” (Gameiro, 1996, p. 64) a sua pedra basilar, em torno da qual subsistem os atributos definidores da cultura castrense: lealdade, a camaradagem, a coragem, a abnegação pelo bem comum e, de um modo peculiar, a exigência de disciplina (Gameiro, 1996, p. 64) (Couto, 2012, p. 1186).

A cultura militar dita a disciplina, “entendida como comando inequívoco dos responsáveis sobre os seus subordinados” (Freire, 2009, pp. 151-152) e constitui, na perspetiva do militar, condição absoluta para um correto e eficaz funcionamento das FFAA, assim como o *ethos* profissional ou o código de conduta (que define a identidade corporativa) e o espírito de corpo ou coesão grupal (Vaz, 2002, pp. 109-110). Estes princípios foram concetualizados no interior de “uma organização pensada e estruturada em função da guerra” e concebida segundo “padrões de instrução e treino que têm o combate como cenário prioritário” (Vaz, 2002, p. 386). Neste sentido, respondem à premissa comumente aceite de que a função primordial da IM é a defesa e que esta significa “na sua essência, combater, isto é, prontidão para combater e combater, com eficiência e eficácia” (Vieira, 1993, p. 83).

Contudo, a atualidade exige agora a sua adaptação para cenários de preservação da paz e missões diplomáticas, pelo que poderá, segundo Vaz (2002), traduzir-se no modelo “civilizado”, proposto por Janowitz (depois desenvolvido por Moskos) e inserido num paradigma em que o tipo de sociedade é denominado “Sem guerra”. Neste modelo, o orçamento da defesa diminui significativamente, as despesas estão sobretudo relacionadas com a manutenção de infraestruturas e “a profissão militar aproxima-se das restantes profissões: o recrutamento fica sujeito às regras de mercado, e a composição interna, com



uma faixa reduzida de quadros relativamente bem pagos que ministram instrução a contratados de longo prazo” (Vaz, 2002, p. 386 e 390) (Vaz, 2002, pp. 134-135).

Segundo Baltazar & Salvador (2012), num contexto de constantes e rápidas transformações valorativas como a nossa época e em que o desenvolvimento técnico-científico ordena crescentes adaptações, as FFAA enfrentam a necessidade de se adaptarem às circunstâncias e alterações da sociedade em que se inserem, tendo contudo que assumir como premissa o facto de esta sociedade fazer parte de uma comunidade global, cujas exigências estratégicas no âmbito militar se alteraram. Simultaneamente, a instituição debate-se com o imperativo de manter certos valores determinantes e essenciais à profissão militar, tais como os valores pátrios, de sacrifício, de disciplina ou de respeito pelas autoridades. Como asseveram os referidos autores, “face ao ambiente estratégico internacional, ao tipo e intensidade das ameaças, (...) à tecnologia disponível, muitas têm sido as alterações que a IM tem vindo a manifestar neste novo século, (...) os militares têm mantido o culto de valores que são essenciais para que possa realizar os sacrifícios que se lhes pede, a prontidão das respostas, e a eficácia na ação. Isto significa que, devendo dispor de capacidade de adaptação às circunstâncias envolventes, não pode todavia alienar certos princípios e valores”.

Esta complexidade e a multiplicidade de fatores que condicionam o entendimento do estatuto da profissão militar fizeram com que Janowitz propusesse um modelo dinâmico centrado na influência das transformações sociais nas instituições militares e defendesse uma convergência entre as profissões militares e civis, no que (como já referimos) designa de “civilinização” (Baltazar & Salvador, 2012) (Carrilho, 1978, p. 161) (Carreiras & Agapito, 2010, p. 303). De forma semelhante, o modelo pluralista de Moskos - cujo argumento central postula uma união dialética entre os valores e as estruturas das profissões militares e civis - pressupõe um paradigma concomitantemente institucional e ocupacional. O primeiro é legitimado pelas normas e valores tradicionais, no qual a profissão militar é encarada como uma vocação, partilhando “um objetivo que transcende o interesse individualista em favor de um presumível bem comum”; o segundo, segue as regras do mercado presentes na sociedade civil e a profissão militar é perspectivada a partir do seu “caráter materialista e instrumental” (Carreiras & Agapito, 2010, p. 305). Para Moskos, assistir-se-ia tendencialmente a uma afirmação deste segundo modelo e, com ele, a uma reprodução das “polaridades da estrutura social” (Carreiras & Agapito, 2010, p. 305). Uma das consequências desta tendência seria um esvaziamento da própria profissão militar, resultante



de uma perda dos referenciais que suportam a própria organização militar e fundamentam a especificidade da função militar (Carreiras & Agapito, 2010, p. 306).

“A existência de diferentes orientações dominantes, em função dos ramos, unidades e serviços” (Baltazar & Salvador, 2012), a introdução de novas dimensões como o emprego de civis, ou o lugar da família, a imperativa exigência de apostar na formação dos seus efetivos e o contexto internacional emergem, por um lado, como novos elementos na discussão do estatuto da profissão militar e, por outro lado, evidenciam a complexidade dessa mesma discussão (Battisteli, 1997, pp. 468-469). Como afirma Vaz (2003, p. 131), “as consequências de toda esta mudança na cultura militar são enormes, tornando-se imperioso averiguar se a tradicional “ideologia operacional” do militar é compatível com uma nova “ideologia civilista”.

Estas discussões não podem, contudo, ignorar a especificidade da função militar e as referências culturais inerentes à própria IM. Como postula Vaz (2002, p. 30), as políticas relativas à IM e à carreira militar devem conformar-se aos valores essenciais da Instituição e devem simultaneamente ser “consistentes e compatíveis com a cultura militar”, sob pena de se acentuar “uma certa instabilidade no seio do grupo militar, uma vez que as missões que lhe são destinadas encontram-se em causa porque em termos logísticos, financeiros e humanos a organização militar não apresenta capacidade de resposta face aos crescentes pedidos de participação, em particular nas designadas missões externas” (Baltazar, 2000).

Esta situação poderá progressivamente afirmar-se como um elemento desmotivador para os militares e comprometer não só a imagem exterior do país, como também a imagem das FFAA junto da opinião pública, podendo originar um deterioramento nas relações entre a IM e a sociedade em geral (Baltazar, 2000).

#### **b. Especificidades da função militar**

Com quem saiba conduzi-los, eles irão a toda a parte e combaterão quem se quiser (...); marcharão sujeitando-se às maiores fadigas, sem um murmúrio, e vivendo apenas de pão e água com um dente de alho como condimento (...).

(Diogo Ferrer, oficial do Exército britânico, sobre os soldados portugueses, século XVII, citado por (Ferreira, 2006)).

As FFAA encontram a sua justificação nuclear na defesa dos interesses nacionais, definidos pelo poder político. Neste sentido, o Conceito Estratégico de Defesa Nacional apresenta como objetivos fundamentais permanentes (entre outros) a garantia da soberania do Estado, da independência nacional, da integridade do território e dos valores



fundamentais da ordem constitucional, a garantia da liberdade e da segurança das populações, da proteção do património nacional, da liberdade de ação dos órgãos de soberania, a manutenção ou o restabelecimento da paz em condições que correspondam aos interesses nacionais e o fortalecimento das capacidades de coesão da comunidade nacional, de modo a que possa prevenir ou reagir pelos meios adequados a qualquer agressão ou ameaça externas.

Como postula Vaz (2002, p. 104) “o normal desenvolvimento das sociedades e o crescimento ou a manutenção do seu poder, seja em que região do mundo for, estão relacionados com uma forte vontade de preservar e difundir os valores coletivos que estão na génese da formação de coletividades organizadas”. Deste modo, a especificidade da função militar está na “administração organizada da violência armada” (Vaz, 2002, p. 103), ou seja, “a característica comum dos que servem a defesa militar (...) reside no facto de disporem de força armada e de serem os seus administradores em regime de exclusividade” (Vaz, 2002, p. 84) (Vaz, 2001, p. 65) (Vaz, 1987, p. 116). O peso desta exclusividade e as possíveis implicações do uso indevido desta força constituem por si só fundamento para a existência de um estatuto próprio para estes profissionais. Paralelamente, como declara Vieira (2001, p. 44), “a eventualidade do cumprimento da missão de defesa militar poder ir até ao sacrifício da própria vida” justifica “as garantias e compensações que um estatuto específico confere aos cidadãos-militares”, mais ainda se tivermos em conta “o carácter absoluto da missão e da obrigação de disponibilidade” que a profissão militar implica.

A noção de “violência legítima” como essência ou substrato da função militar encontra-se amplamente disseminado na leitura sobre as questões militares. Historicamente considera-se que Lasswell (1941, p. 458) terá sido dos primeiros a definir a IM como a instância em que se processa a administração da violência organizada. Em Portugal, autores como Carilho defendem que o cálculo da “violência legítima” é específico da IM e não deve ser colocado ao mesmo nível de outras características que possam distinguir as organizações militares das civis (Carrilho, 1978, p. 162). Vieira (2001, p. 44), por sua vez, assevera que “a característica comum a todos aqueles cidadãos que, em permanência, se integram na componente militar da defesa nacional, os profissionais militares, reside no facto deles serem os gestores da violência armada, legítima e organizada, diretamente empenhados na sua preparação e aplicação, sempre sob a direção e controlo do poder político democraticamente instituído”.

Contudo, não é apenas neste aspeto que a função militar se distingue das restantes funções/profissões. O militar é aquele que rege a sua vida profissional e pessoal de acordo



com um código ético assente num código de honra. O código de honra consiste num conjunto de regras de comportamento, cuja inobservância pode acarretar sanções e que exige “um compromisso mais exigente do que o dos restantes cidadãos” (Vaz, 2002, p. 117). Desde logo, a obrigação de obediência a ordens de superiores, mesmo que estas ponham em risco a própria vida, constitui um dever absoluto e exclusivo dos militares. Este sentido de dever e obrigação estende-se também à sociedade e àquele que se considera que deve ser o comportamento do militar porque “em consequência do papel que desempenha no ordenamento social [o militar suscita] especiais expectativas no que respeita aos seus padrões de comportamento, tanto no serviço como fora dele” (Vaz, 2002, p. 119). Assim, “é (...) natural que o cidadão espere uma devoção especial a esses valores profissionais que são pagos pela comunidade para a defender com risco de vida” (Vaz, 2002, pp. 119-120), mais ainda porque essa devoção reduz as possibilidades de intervencionismo político dos militares em tempos de paz e de traições em tempos de guerra.

A profissão militar assenta em princípios éticos rigorosos, nos quais o dever, a disciplina e a honra surgem como pilares fundacionais. De acordo com Borges (2007), “o militar continua a assumir o dever de estar sempre pronto a defender a Pátria, mesmo com o sacrifício da própria vida (na sequência de um juramento solene efetuado perante a Bandeira Nacional), adotando a necessidade de um regime especial de disciplina que o prepara para as situações mais adversas da guerra e da paz, com dignidade, brio, coragem, lealdade, zelo, espírito de bem servir, e amor pela Pátria”.

Estes princípios éticos são, de acordo com Baptista (2006, p. 51), consubstanciados na IM em dois fatores: o fator material alicerçado na hierarquia, disciplina e organização ou estrutura funcional e operacional e o fator espiritual presente na Ética e Deontologia militares e na apologia das virtudes militares. Estas são as “caraterísticas intrínsecas que subordinam a razão de ser das FFAA à sua missão, que pela sua transcendência, constitui o estímulo diretor que orienta e condiciona toda a IM. A sua solidez reside, essencialmente, nas normas militares que a constituem, ou seja, naqueles que, voluntária e generosamente, escolheram uma carreira ao serviço do seu País, constituindo, como estabelece o EMFAR, ‘a espinha dorsal’, o suporte e o garante da afirmação e perenidades das FFAA” (Baptista, 2006, pp. 51-52).

Assim, o modelo comportamental adotado nas FFAA obedece a princípios éticos e deontológicos, os quais vão sendo transmitidos e incutidos aos militares desde o início da sua formação, procurando-se uma conformação comportamental, concebida sob duas perspetivas: a identitária e a funcional (Santos, 2013). A primeira incide sobre o “culto de



certos valores e práticas, conformes com a ética e as virtudes militares, cuja consequência se traduz na criação e manutenção, em níveis adequados, de uma espécie de ‘cimento’ agregador da IM”; a segunda “pela natureza da atividade militar, liga, de forma operacional, as dimensões ‘Organização’ e ‘Instituição’ e é um reflexo do tipo de identidade criada e da tipologia de comportamentos mais valorizados” (Santos, 2013).

A conexão entre estas perspetivas é alcançada no conceito de CM. Para Santos (2013), a CM consagra a subordinação à disciplina e à hierarquia militar, materializada no cumprimento das disposições legais em vigor e a subordinação dos interesses pessoais e familiares aos interesses do serviço e do Estado. Está também relacionada com as restrições de alguns direitos de cidadania e com o cumprimento de deveres e sacrifícios exclusivos ao exercício da profissão (entre eles, o dever de obediência, o dever do exercício responsável da autoridade ou a disponibilidade permanente), prevendo-se, em contrapartida, alguns direitos especiais, compensações e regalias. Por tudo isto, Santos concluiu “a CM é (...) o elemento essencial que, em contexto militar, pela sua natureza e especificidades que encerra, liga as dimensões identitária, funcional e comportamental e justifica, de forma incontornável, um tipo particular de integração organizacional e de formação” (Santos, *idem*).

Por tudo o que se afirmou, a aproximação ou convergência dos serviços do Estado, ainda que compreensível à luz das novas orientações políticas, sociais e económicas, não pode ignorar a especificidade da função militar e o que ela implica. Isto permite-nos asseverar, à semelhança de Freire (2009, p. 163), que “é lícito pensar que as servidões da vida militar continuam a justificar certos tratamentos de exceção”, mais ainda porque, como refere Ferreira (2005) “a natureza do serviço prestado; a sujeição à hierarquia e disciplina militar; a disponibilidade permanente para o serviço; o sacrifício do interesse pessoal e os riscos inerentes ao cumprimento da missão implicam restrições ao exercício de alguns Direitos Fundamentais consignados na Constituição Portuguesa”.

Como postula Ferreira (2005), “os militares, sem perderem os seus direitos de cidadania, não devem ser considerados cidadãos como os outros, dado administrarem um potencial de força que não permite, ou no mínimo aconselha, o seu envolvimento em questões políticas e sociais. Mas se os militares têm de estar condicionados na sua plena cidadania, então devem estar vinculados a um conjunto de preceitos legais de natureza particular. A maiores deveres deverão ainda corresponder maiores direitos e, ou, compensações de natureza diferenciada ajustadas às obrigações profissionais”. Com isto não se pretende defender que os militares devam ser colocados num patamar de superioridade



ou numa posição desagregada dos cidadãos comuns. Pelo contrário, “os militares, em todos os momentos marcantes da história de Portugal sempre foram parte integrante de um todo nacional”, mas em “virtude dos deveres específicos e das restrições a que estão sujeitos, desenvolvem uma ação que não tem paralelo com qualquer outra atividade, não podendo, assim, ser incluídos em universos de outros sectores profissionais, onde, artificialmente, o poder político, não raras vezes, os pretende situar” (Monteiro, 2015).

A desvalorização do militar e a sua equiparação aos civis “em matéria de direitos individuais, não só não beneficiará a prontidão dos sistemas de armas, como introduzirá elementos de dificuldade no controlo do aparelho militar pelo poder político. E será preciso, por fim, encontrar resposta adequada para um problema que afeta as FFAA das democracias: a da disponibilidade para morrer em serviço” porque “não se morre por dinheiro ou por zelo profissional. Morre-se por sentimentos, convicções ou por valores” (Vaz, 2002, p. 402).



### **3. A carreira na função pública**

A evolução dos conceitos nucleares de Administração Pública e Função Pública e a adoção de novos paradigmas de gestão influenciaram o entendimento de emprego público e geraram reformas assentes em novos modelos de gestão de recursos humanos.

Neste capítulo procuraremos descrever o atual enquadramento normativo da função pública em geral e de duas carreiras com estatuto específico, anteriormente equiparadas à carreira militar no plano remuneratório: os docentes universitários e os magistrados.

#### **a. A função pública em geral**

Em Portugal, o modelo que vigorou até praticamente o início do século XXI foi o modelo clássico ou modelo estatutário. Neste modelo, os recursos humanos da Administração Pública eram perspetivados como “um corpo estável de trabalhadores, tecnicamente competente e politicamente neutro, dotado de um estatuto específico destinado a garantir o respeito da legalidade e a prossecução eficaz, permanente e imparcial do interesse público” (CRSCR , 2006). Esta conceção enfatizava a separação entre os poderes político e administrativo e afirmava a imperativa imparcialidade e objetividade dos funcionários face a interesses de natureza político-governamentais ou económica ou ainda resultantes de pressões da sociedade civil, conferindo um estatuto específico (modelo estatutário) que definia direitos e deveres. Este estatuto estabelecia os princípios diferenciadores daquela classe profissional relativamente ao universo privado, destacando-se a nomeação vitalícia, a integração numa organização hierárquica com uma estrutura por carreiras, um sistema de promoções e progressões assentes nas qualificações e na antiguidade, sistemas de aposentações próprios e um estatuto disciplinar especial (CRSCR , 2006) (Teixeira, 2012) (Quinta, 2008) (Rocha, 2005).

Contudo, a alteração paradigmática nas teorias acerca do papel do Estado e das suas funções essenciais de soberania desencadeou processos de reforma administrativa e, conseqüentemente, uma reconfiguração do emprego público, passando-se de um modelo de carreira para um modelo de emprego<sup>1</sup> (Quinta, 2008, p. 202).

A afirmação deste novo construto foi particularmente visível na evolução contratual alcançada com a Revisão do Código de Trabalho (e o seu diploma complementar, Regulamento do Código de trabalho - RCT) e a aprovação da Lei n.º 23/2004, de 22 de junho, cujo desígnio inspirador do legislador se manifestou no alargamento de aplicação do

---

<sup>1</sup> Ver na tabela 2 do Anexo A a contraposição entre o modelo de carreira e o modelo de emprego.



contrato individual de trabalho para ‘toda’ a Administração Pública, procurando-se uma flexibilização das relações de trabalho de todos os funcionários que não desempenhassem funções associadas ao “conceito de soberania e autoridade” (Quinta, 2008, p. 227).

Em Portugal, estas reformas tinham como estratégias orientadoras a prestigiação da Administração Pública, a racionalização e modernização das estruturas, a reavaliação das funções do Estado, a promoção de uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência (Mendes, 2012); (Rocha, 2005) e a necessidade de aproximação ao cidadão. Neste sentido, foi instituído um novo modelo de gestão por objetivos (Nunes, 2008); (Araújo, 2008) que procurava avaliar os trabalhadores e os organismos numa lógica sistémica, assente num sistema integrado de gestão por objetivos. Estas reformas viriam depois a ser reforçadas pelo Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado (PREMAC), numa tentativa de reduzir de forma permanente a despesa e de implementação de modelos mais eficientes.

Deste modo, a redução da dimensão do Estado e das Administrações Públicas, a introdução de novos modelos de gestão e controlo orientados para objetivos e resultados e a modificação da natureza, modalidades e condições do emprego na Administração Pública, acabariam por traduzir-se numa reorganização, reestruturação e redimensionamento do pessoal, na diversificação dos tipos contratuais, na alteração ou eliminação de alguns dos elementos do modelo de carreira, tomando como referências as condições de trabalho no setor privado e o recurso a sistemas de gestão do desempenho (CRSCR, 2006). É neste contexto que a ideia de carreira perde relevância, deixando mesmo de se determinar como um conceito nuclear na nova estratégia política, existindo, por isso, um menor grau de segurança no trabalho. O recrutamento dá-se para uma função determinada e a manutenção do vínculo contratual depende da avaliação de desempenho, mais concretamente, da prossecução de objetivos previamente definidos.

Segundo Teixeira (2012), as alterações introduzidas por este novo modelo de gestão podem ser identificadas ao nível das relações jurídicas de emprego, do regime de férias, faltas e licenças, do sistema de proteção social, do sistema retributivo, dos mecanismos de avaliação implementados e da cessação da relação jurídica de emprego.

No que concerne às relações jurídicas de emprego, o Decreto-Lei n.º 35/2014 de 20 de junho (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas ou LTFP) veio estabelecer os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas e regular o regime de contrato de trabalho em funções públicas.



Assim, no que diz respeito aos regimes de vinculação, define as novas formas de constituição da relação jurídica de emprego público por nomeação e por celebração de contrato de trabalho, o qual pode ser por tempo indeterminado ou por tempo determinado. O artigo 7.º da LTFP afirma explicitamente que “O vínculo de emprego público constitui-se, em regra, por contrato de trabalho em funções públicas”, apologizando a figura jurídica do contrato individual de trabalho para satisfação de necessidade permanentes, enquanto o artigo 8.º delimita a aplicabilidade do vínculo por nomeação, cingindo-o ao exercício de funções específicas, reconhecidas como carreiras especiais, com um regime próprio.

No que se refere ao regime de férias, faltas e licenças há uma tendência para a aproximação à lei geral do trabalho e, para o sistema de proteção social, instituiu-se a convergência do regime especial de proteção social para o regime geral da Segurança Social, anulando-se os direitos sociais e mesmos laborais comumente associados a privilégios exclusivos daquela classe.

Em relação ao sistema de remunerações e, apesar de este ter sido concebido a partir do conceito de equidade, o estudo da CRSCR (2006) aponta discrepâncias e constata que, contrariamente ao desejável, o sistema de remunerações mantém o modelo de carreira (quer para as nomeações, quer para os regimes de contrato).

Já o processo de avaliação do desempenho traduz-se em níveis de avaliação qualitativa, os quais visam avaliar três domínios (contributos do trabalhador para a prossecução dos objetivos propostos em cada ano, análise das competências comportamentais e análise de atitudes pessoais (Teixeira, 2012)) cuja transposição se materializou no Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

Um dos pontos mais sensível na gestão de recursos humanos na Administração Pública é a cessação da relação jurídica de emprego. A necessidade de maior flexibilização, mobilidade e polivalência dos recursos humanos conduziu a uma alteração dos diplomas legislativos, procurando-se instituir medidas simples e flexíveis que permitissem a mobilidade e a convivência de regimes (Vieira, 2007).

A Lei n.º. 35/2014, de 20 de junho confirma a sujeição dos trabalhadores ao processo de mobilidade “quando haja conveniência para o interesse público, designadamente quando a economia, a eficácia e a eficiência dos órgãos ou serviços o imponham” (artigo 92.º). No que concerne à cessação de contrato, mantêm-se, neste novo diploma, as causas do despedimento por motivos disciplinares e reafirma-se o regime de reafetação e de requalificação dos trabalhadores. Na prática, este novo regime veio substituir os princípios



jurídicos dos despedimentos coletivos e por inadaptação, permitindo contudo o despedimento individual ou coletivo após o processo de requalificação. Paralelamente, estabelece-se que o contrato de trabalho em Funções Públicas pode ser cessado, entre outros, por caducidade, por revogação, por resolução ou por denúncia. Estes últimos princípios aproximam-se mais do universo laboral do setor privado.

#### **b. Os docentes do ensino universitário**

A última revisão de fundo do estatuto da carreira docente do ensino universitário, de investigação, e docente do ensino superior politécnico foi promulgada e publicada em 2009 (Decreto-Lei n.º 205/2009 de 31 de agosto) procura responder à nova realidade e aos novos desafios encarados pelo ensino superior, criando “condições para o desenvolvimento científico moderno em Portugal, ao inscrever a investigação científica como elemento central da carreira universitária e ao consagrar condições de dedicação exclusiva dos seus docentes” e permitindo que as instituições universitárias utilizem critérios de recrutamento, seleção e promoção de acordo com as boas práticas internacionais.

No preâmbulo do decreto-lei é ainda possível identificar os princípios orientadores do processo de revisão. Entre eles, destaca-se a instituição do grau de doutoramento como critério para a entrada na carreira, a criação de mecanismos que permitam o rejuvenescimento do corpo docente, o alargamento dos lugares de topo de carreira, o reforço da transparência nos concursos (obrigatoriedade de concursos internacionais para professores com júris maioritariamente externos à instituição e valorização de todas as componentes das funções dos docentes nos processos de concurso) e o regime de dedicação exclusiva como regime-regra (sem prejuízo da opção do docente pelo regime de tempo integral e da possibilidade de transição entre regimes).

Para além disso, o diploma mantém o grau de exigência inerente à carreira de docente universitária (isto é, um período experimental de cinco anos na entrada na carreira, após conclusão do doutoramento e concurso para professor auxiliar) e circunscreve a duração máxima dos contratos a cinco ou seis (dependendo da duração dos projetos de investigação).

Adicionalmente, as disposições legais aprovadas eliminam os mecanismos de transição automática entre categorias, delegando-se nas instituições de ensino superior a regulamentação da gestão dos recursos e a explicitação dos princípios de avaliação do desempenho, a qual deverá ser periódica e obrigatória e abranger todos os docentes. Esta avaliação deve incluir como princípios basilares a consideração de todas as vertentes da atividade docente e da especificidade da área curricular, a expressão numa menção reportada a uma escala não inferior a quatro posições dos resultados da avaliação (patenteando, assim,



o mérito revelado) e a homologação dos resultados da avaliação do desempenho pelo dirigente máximo da instituição de ensino superior. Esta componente afirma-se pela sua importância, uma vez que constitui um dos critérios para a contratação por tempo indeterminado dos professores auxiliares, para a renovação dos contratos a termo certo dos docentes não integrados na carreira, podendo ainda ter efeitos na alteração de posicionamento remuneratório na categoria do docente. Em contrapartida, em caso de avaliação do desempenho negativa durante o período de seis anos é aplicável o regime geral fixado na lei para o efeito, o qual prevê a instauração de procedimentos disciplinares.

Apesar da indiscutível relevância dos princípios enunciados, há contudo alguns que se evidenciam de uma forma mais clara pela sua especificidade e aplicação exclusiva a esta classe profissional.

Um deles é o da garantia da autonomia pedagógica e científica, através da introdução de um estatuto reforçado de estabilidade no emprego, aplicável apenas às categorias superiores, isto é, a professores catedráticos e associados. Esta noção traduz-se na garantia da manutenção do posto de trabalho, na mesma categoria e carreira ainda que em instituição diferente, nomeadamente no caso de reorganização da instituição de ensino superior a que o docente e da determinação da cessação das respetivas necessidades. Este princípio mostra que o modelo de carreira permanece neste novo estatuto e com ele a noção de segurança no emprego.

Uma outra ideia é a da necessidade de aprovação fundamentada por maioria de dois terços do conselho científico nos casos de cessação de contrato, situação que dificulta o processo de cessação de contrato.

### **c. Os Magistrados Judiciais**

O Estatuto dos Magistrados Judiciais é descrito na Lei n.º 21/85, de 30 de julho e abrange a magistratura judicial, constituída por juízes do Supremo Tribunal de Justiça, juízes das relações e juízes de direito. A nomeação para estes cargos é vitalícia, não podendo ser transferidos, suspensos, promovidos, aposentados, demitidos ou por qualquer forma mudados de situação (princípio da inamovibilidade).

Tratando-se de uma área particularmente significativa num Estado de Direito, o diploma começa por decretar os princípios de independência, irresponsabilidade e de imparcialidade dos juízes dos tribunais judiciais. Estes princípios são considerados essenciais num regime em que se pretende a separação dos poderes e em que os tribunais surgem como o meio para administrar a justiça de acordo com as fontes a que, segundo a lei, deve recorrer para fazer executar as suas decisões. É também um meio para assegurar os



direitos dos cidadãos e o cumprimento dos seus deveres, e para salvaguardar o equilíbrio e a paz social através da aplicação de sanções àqueles que desrespeitam as convenções legais estabelecidas.

Por tudo isto, o Estatuto define de forma clara não só os deveres e incompatibilidades dos juízes, como também os seus direitos e regalias. No domínio das obrigações, os juízes devem ter domicílio necessário na sede do juízo onde exercem funções e só se podem ausentar da circunscrição judicial em períodos autorizados. Estão proibidos de exercer atividades político-partidárias de carácter público e, em efetividade de funções não podem ocupar cargos políticos, exceto a Presidente da República, membro do Governo ou no Conselho de Estado. Estão ainda abrangidos pelo dever de reserva, não podendo fazer quaisquer declarações ou comentários sobre os processos cobertos pelo segredo de justiça ou pelo sigilo profissional. Relativamente às incompatibilidades, os magistrados judiciais no ativo não podem desempenhar qualquer outra função pública ou privada de natureza profissional, salvo as funções docentes ou de investigação científica de natureza jurídica, não remuneradas, e ainda funções diretivas em organizações sindicais da magistratura judicial.

No plano dos direitos e regalias, o artigo 17.º discrimina os “Direitos especiais” desta classe profissional, designadamente (entre outros) a utilização gratuita de transportes coletivos públicos dentro da área da circunscrição em que exerce funções, o uso, porte e manifesto gratuito de armas de defesa e a aquisição das respetivas munições, a vigilância especial da sua pessoa, família e bens, a isenção de custas em qualquer ação em que o juiz seja parte principal ou acessória, a dedução de quantias despendidas com a valorização profissional, o reembolso das despesas resultantes da sua deslocação e do agregado familiar e a ajudas de custo sempre que se desloque em serviço para fora da sua comarca. Adicionalmente, o Presidente, os vice-presidentes do Supremo Tribunal de Justiça e o vice-presidente do Conselho Superior da Magistratura têm direito a passaporte diplomático e os juízes dos tribunais superiores a passaporte especial.

Para além disso, os magistrados judiciais não podem ser presos ou detidos antes de ser proferido despacho que indique o dia para julgamento relativamente a acusação contra si deduzida. Têm também um sistema próprio de penas, dispostas hierarquicamente, de aplicação interna.

O diploma acrescenta ainda que devem ter à sua disposição uma casa de habitação mobilada, mediante o pagamento de uma contraprestação mensal durante o exercício de funções ou do pagamento de um subsídio de compensação quando não disponham de casa.



No que se refere a tempos de férias e licenças, o diploma incita à sua coincidência com o período de férias judiciais, de acordo com o mapa judicial. Já as colocações têm um carácter obrigatório apenas na primeira vez, podendo ser transferidos quando decorridos três anos desde a data da nomeação.

Por último, a contagem de tempo de serviço obedece a critérios próprios, estabelecendo, por exemplo, que não são descontados os períodos em que se exerça funções no Governo ou enquanto Presidente da República, em caso de suspensão ou se estiver em prisão preventiva.

#### **d. Especificidades**

O atual arquétipo sobre o papel do Estado encontra nos conceitos de racionalização, flexibilização e modernização os seus eixos fundacionais, nos quais a gestão dos recursos humanos ocupa um lugar de destaque. O objetivo é aproximar o setor público ao setor privado, privilegiando o modelo de emprego em detrimento do modelo de carreira. Esta redefinição do modelo de gestão de recursos humanos não é, contudo, extensível a todos os domínios do Estado.

Assim, contrariamente à carreira geral da função pública, cujas especificidades têm tendencialmente sido anuladas em nome de modelo gestionário, apenas na análise da carreira dos professores universitários e dos magistrados continua a ser possível a identificação de especificidades que autorizam uma caracterização particular das classes profissionais.

O Estatuto dos professores universitários estabelece regras de maior transparência e rigor no processo de recrutamento, seleção e promoção dos profissionais, instituindo o grau de doutoramento como critério para a entrada na carreira e o alargamento dos lugares de topo de carreira, procurando responder à necessidade de uma maior credibilização das universidades portuguesas num universo em que o reconhecimento da qualidade de ensino deixou de fazer-se a nível nacional para se definir a um nível global. Instaura também a obrigatoriedade da avaliação do desempenho para renovação de contratos e para progressão de carreira em detrimento dos mecanismos de transição automática que vigoraram durante anos.

Ainda assim, este estatuto prevê a coexistência do modelo de carreira e do modelo gestionário. O primeiro é visível na gestão das carreiras dos professores das categorias superiores (catedráticos e associados); o segundo rege o regime de contratação de professores auxiliares, docentes não integrados na carreira e investigadores. De acordo com as disposições normativas, a necessidade de garantir a autonomia científica e pedagógica dos primeiros implica a existência de um estatuto reforçado de estabilidade no emprego e pelo



imperativo de uma maioria de dois terços do conselho científico em decisões relacionadas com a cessação do contrato, abjurando para um plano quase insignificante a avaliação do desempenho.

Por sua vez, o estatuto dos magistrados judiciais constitui um elogio ao reconhecimento do carácter excecional das funções exercidas pelos juízes, com uma clara afirmação do modelo de carreira. Contrariamente às novas diretrizes para a função pública, a aplicabilidade do vínculo por nomeação não constitui exceção mas sim regra. A nomeação vitalícia e o princípio da inamovibilidade garantem a segurança no emprego e surgem como pilares estruturantes para a salvaguarda da justiça e, em última instância, da paz social, preconizada pelo estrito respeito e aplicação da lei. Por isso, o referido estatuto explicita os deveres e incompatibilidades dos juízes – destacando-se a impossibilidade de participação política ou de filiação político-partidária – e enumera os direitos e regalias da classe profissional (“Direitos especiais”), os quais abrangem realidades tão díspares como a gratuidade nos meios de transporte, o direito a habitação ou ainda a existência de um sistema próprio e distinto de penas de aplicação interna e com os quais se reconhece e procura compensar o determinismo inerente ao exercício da função.



#### **4. Análise comparativa**

##### **a. Fatores diferenciadores**

O principal fator diferenciador está obviamente relacionado com as funções exercidas nos casos analisados com maior pormenor, isto é, a carreira geral da função pública e as carreiras militar, judicial e de docência. Apesar destas últimas se afirmarem como três setores indispensáveis à vida portuguesa, a realidade é que o simples facto de cada um merecer um estatuto próprio revela o seu carácter único e específico. Já na carreira geral da função pública, a singularidade não é atualmente considerada como fator diferenciador ou justificação para a continuidade de um modelo de gestão tradicional.

A análise das entrevistas realizadas<sup>2</sup> define o contrato individual de trabalho por tempo indeterminado como o paradigma de relação jurídica de emprego público, a coexistência de regimes de mobilidade e de não mobilidade, o congelamento da progressão nas carreiras e simultaneamente a instituição de sistemas de avaliação. Paralelamente, o novo sistema de gestão da função pública continua a exigir dos trabalhadores deveres e a impor restrições, não observando, no entanto, regimes de compensação ou (em regra) de ação social complementar. Também os benefícios anteriormente associados ao subsistema de saúde (ADSE) deixaram de ser uma realidade, atestando-se uma prevalência do SNS.

Em termos comparativos, das carreiras com estatuto específico, a de docente universitário surge como aquela que mais aproximou o seu modelo de gestão dos recursos humanos ao modelo gestonário, limitando o estatuto de carreira e os privilégios que lhe estão normalmente associados às categorias superiores. Isto significa que apenas os professores catedráticos e professores associados dispõem da segurança no emprego tipicamente relacionado com os regimes de nomeação. As restantes categorias são governadas por regimes de contrato individual, evidenciando uma aproximação ao novo regime contratual definido para a gestão da administração e serviços públicos, no qual o modelo gestonário ocupa o lugar central.

Esta última realidade foi atestada pelas entrevistas realizadas a dois professores auxiliares<sup>3</sup>, cujo regime de vinculação corresponde a um contrato individual de trabalho por tempo indeterminado, encontrando-se ambos num período experimental de cinco anos e dependendo da avaliação do desempenho para permanência e progressão na carreira. A par disto, os critérios de habilitação específica tornaram-se mais exigentes, o horário semanal

---

<sup>2</sup> Ver Apêndices B, D e G.

<sup>3</sup> Ver Apêndices B, D e F.



corresponde àquele previsto na LTFP (40 horas) e afirma-se a ausência de suplementos remuneratórios e de ação social complementar. Contudo, não podemos deixar de assinalar que mesmo aqui subsistem alguns resquícios do modelo tradicional, nomeadamente no que concerne à manutenção de um sistema de saúde próprio (ADSE) e ao usufruto de mais um dia de férias em relação à função pública geral.

A convergência para modelos mais próximos da conceção gestionária nestas categorias profissionais do universo universitário poderá estar relacionada com o crescente número de doutorados no país (que acaba por se traduzir numa diminuição da necessidade de procura de profissionais, já que há uma massa humana habilitada e capaz de cumprir os requisitos exigidos para a docência universitária), a constante diminuição do número de alunos (fruto da baixa taxa de natalidade do país) e da existência de um número alargado de docentes que (apesar de atualmente não cumprirem os critérios de recrutamento) estavam já inserido na carreira docente, mantendo, por isso, os privilégios e regalias.

Realidade bem diferente é a dos magistrados, cujo estatuto permanece praticamente inalterado. Em nome da imparcialidade, objetividade e dado o imperativo da separação de poderes para a manutenção e credibilidade do sistema democrático, os magistrados usufruem de uma segurança ímpar no emprego e de regalias e direitos atribuídos para assegurar a independência dos sistema judicial e reconhecer o sacrifício de direitos fundamentais, como o do constrangimento político. As limitações no acesso à carreira da magistratura e o número limitado de juízes poderão adicionalmente apresentar-se como elementos que favorecem a definição de regalias na carreira.

Este mesmo reconhecimento do espírito de sacrifício da vida pela pátria e das restrições naqueles que são considerados direitos basilares da cidadania não parecem, contudo, merecer o mesmo tipo de valorização no caso dos militares. Ainda que a segurança no trabalho não esteja para já em questão, a realidade é que os militares não dispõem de um nível de proteção ou de regalias comparável à dos magistrados, mesmo tratando-se de dois domínios que, em última análise, salvaguardam a paz e ordem social.

Nas entrevistas realizadas a interlocutores privilegiados<sup>4</sup> (quadros militares e professores universitários com estudos realizados na área militar), constatou-se uma unanimidade nas respostas à questão que pretendia averiguar se a profissão militar merecia um tratamento diferenciado de outras profissões a nível nacional. As justificações

---

<sup>4</sup> Ver Apêndices C, E e H.



apresentadas apontaram para os sacrifícios, deveres e restrições a que os militares estão sujeitos, realçando, nesse sentido, a condição militar como razão para um tratamento diferenciado. Como afirmou Valença Pinto na entrevista, a condição militar impõe um tratamento diferenciado, pois esta não é uma prerrogativa dos militares, mas um valor do Estado. Assim, as idiosincrasias da carreira militar (termo utilizado pela Prof. Doutora Elisabete Carvalho) não devem ser desconsideradas e justificam, por isso mesmo, um estatuto específico.

Estas mesmas ideias encontram uma fundamentação mais detalhada no confronto com a questão relacionada com os fatores indispensáveis e diferenciadores da função militar, uma vez que o reconhecimento da sua existência pode ser perspectivado como um dos elementos essenciais na sustentação da argumentação a favor de um estatuto específico que traduza o caráter singular do exercício da função militar.

Aqui, apesar de sermos obrigados a admitir alguma disparidade nas respostas, temos também que relevar que todos os entrevistados indicaram competências, capacidades ou valores que consideraram distintivos da função militar, facto que atesta, por um lado, uma possível necessidade de desenvolvimento de estudos que permitam o alcance de consensos e a corroboração de posições/teorias mas, por outro lado, a indubitável existência de características particulares ao exercício militar.

Assim, valores como disponibilidade, espírito de corpo, disciplina e subordinação à hierarquia e a obediência a um juramento surgem como os valores diferenciadores da função militar que reúnem maior consenso, indiciando deste modo a própria condição militar como realidade que exige o estatuto diferenciado do militar.

Para além disso, a capacidade e competência para o uso de força e a aptidão física emergem como princípios unanimemente aceites como indispensáveis na função militar e, nesse sentido, como fatores que permitem uma diferenciação da função militar de outras realidades profissionais.

O conceito de condição militar foi também uma noção transversal à maior parte das respostas à questão que procurou verificar se o atual modelo profissional militar português apresentava vulnerabilidades, mais especificamente quando comparado com aqueles existentes na função pública em geral e nas carreiras dos docente universitário e dos magistrados. Apesar de em alguns casos se afirmar uma incomensurabilidade paradigmática, a realidade é que a asseveração da vulnerabilidade militar foi maioritária, destacando-se as diferenças em termos remuneratórios e o diferente reconhecimento social das profissões,



designadamente (como declarou Mira Vaz) a ausência de um reconhecimento da *utilidade social* das FFAA.

**b. Fatores ou elementos a preservar**

As sucessivas alterações realizadas quer ao estatuto dos militares quer ao enquadramento normativo da função militar poderão conduzir a uma descaraterização da função militar e da IM.

Se é certo que a fundamentação do carácter excecional e particular da função militar, possível através de uma coerente indicação e justificação da sua especificidade, poderá asseverar-se como um meio para evitar essa descaraterização, a verdade é que o estabelecimento de limites surge como um elemento complementar mas essencial a este processo.

Das entrevistas realizadas<sup>5</sup>, quando confrontados com questões que procuraram averiguar a necessidade de estabelecer limites que evitassem a descaraterização da função militar e que solicitavam a identificação dos fatores que deveriam ser preservados, constatou-se uma tendência para considerar quer a condição militar, quer o reconhecimento social como conceitos medulares.

A afirmação da condição militar como princípio limite e fundacional da função militar, cuja desconsideração acarreta um desvirtuamento do seu exercício, é perspetivada a partir dos deveres, restrições e direitos militares. O argumento sustentado é que a maiores deveres e obrigações devem corresponder direitos que compensem os sacrifícios inerentes à função militar, caso contrário, a profissão torna-se pouco aliciante e desmotivante. Com isto não se pretende, no entanto, defender uma superioridade dos militares face a outros setores da sociedade, mas apenas o reconhecimento de que estes estão sujeitos a sacrifícios e restrições não aplicáveis ao cidadão comum e, por isso, devem ser compensados.

Neste sentido, os entrevistados defendem ideais como a manutenção da situação de reserva e de serviços de assistência médica próprios, a perspetivação da IM num prisma institucional e não funcional e do estatuto de carreira (e não de emprego) que respeite os princípios hierárquicos intrínsecos à própria organização militar, declarando-os como elementos cuja alteração conduzirá a uma transformação (negativa) da própria condição militar e, conseqüentemente, a um desvirtuamento da Instituição e cultura militar e da função militar.

---

<sup>5</sup> Ver Apêndices C, E e I.



Por outro lado, atestou-se uma reiterada afirmação da necessidade de um reconhecimento social das FFAA. A valorização social da função e profissão militar, o aprofundamento das relações entre a sociedade e as FFAA são condição para um conhecimento mais consistente das suas funções, do seu papel e importância para o país. Como afirmou Helena Carreiras na entrevista, a ideia de cidadania mais ativa deve incluir o conhecimento das instituições da Defesa e dos seus atores para promover o seu reconhecimento, preservar o seu prestígio e a valorização da profissão. Quadros dinamizadores dessa aproximação, tais como a deslocação de militares às escolas (à semelhança do que acontece noutros países) constituem-se como elementos fulcrais para a divulgação dos princípios das FFAA e da sua relevância nacional, mais ainda quando se sabe que o regime de voluntariado conduziu a maior alheamento da sociedade em relação à vida militar.

Esta aproximação da sociedade às FFAA poderia ainda facilitar a identificação (por parte da sociedade) da IM como uma organização de *utilidade social* (Mira Vaz), desenvolvendo-lhe o prestígio outrora reconhecido e inserindo-a num paradigma mais favorável do ponto de vista da opinião pública. Como defende Vieira (2004), “se a utilidade da componente militar não for reconhecida para a condução das políticas de defesa, os cidadãos considerarão injustificados os deveres que lhes são exigidos para manter uma complexa estrutura de defesa militar. Na ausência de consenso, é a própria legitimidade das FFAA que será contestada”.

A compreensão do papel das FFAA só será possível num contexto em que se desenvolve um espírito de cidadania e em que a opinião pública reconhece a sua importância para a construção de um “estatuto cívico de vida comunitária” (Vieira, 2004), condicionando, conseqüentemente os decisores políticos, designadamente no que concerne à observação dos princípios basilares e diferenciadores da carreira militar nos momentos legislativos.

O estabelecimento de limites nas alterações aos diplomas normativos que versam a profissão militar e a salvaguarda da sua especificidade foi também uma questão colocada aos entrevistados, verificando-se uma tendência unânime para a aceitação da necessidade de limites. Maioritariamente, os entrevistados voltaram a afirmar a condição militar como fator limitador em qualquer alteração legislativa, constatando-se adicionalmente uma expressiva defesa do enquadramento da condição militar na Constituição da República Portuguesa (CRP). A inclusão e definição da IM e da função militar na lei suprema do país (onde já constam os quatro órgãos de soberania – Presidente da República, Assembleia da República,



Governo e Tribunais) permitiria a consagração dos princípios essenciais por que se rege a IM e o seu verdadeiro reconhecimento enquanto organização com funções de soberania.

A análise comparativa permitiu, assim, concluir que é no estatuto dos magistrados que se observam menores alterações. Esta realidade talvez possa ser explicada pelo próprio reconhecimento social que a instituição judicial merece, pela capacidade que a classe profissional tem na defesa dos seus interesses e pela sua incontestável importância para um regime democrático assente na separação de poderes. Estes elementos facilitam a manutenção de um estatuto específico em que os deveres e restrições são discriminados, mas em que se reconhece a necessidade de implementar compensações que retribuam as restrições inerentes ao exercício da profissão.

Ora, o problema com que as FFAA se debatem atualmente pretende-se sobretudo com a ausência de um reconhecimento social do seu papel para a democracia portuguesa e de um desconhecimento das especificidades e exigências da vida militar, facto resultante de um afastamento da sociedade em relação às FFAA, ao qual a classe política também não é alheio. Urge, assim, o desenvolvimento de ações que permitam uma aproximação entre a sociedade civil e os militares e que facilitem a implementação de mecanismos de divulgação e consciencialização sobre a sua relevância nacional e sobre a especificidade da função militar.

Como avalizou a Prof. Doutora Elisabete Carvalho, é necessário “identificar as especificidades da carreira militar de modo bem fundamentado, em estudos de pendor técnico, de preferência recorrendo a estudos comparados em que países tidos como referência (...) para argumentar de modo apelativo junto dos decisores políticos sobre quais serão os limites à uniformização, enunciando os efeitos perniciosos da mesma. A persuasão com base na racionalidade é uma arma que não deverá ser descurada”.

Se, como asseveraram muitos dos entrevistados, a condição militar constitui o limite a partir do qual se corre o risco de um desvirtuamento ou descaraterização da função militar, impõe-se uma defesa estratégica dessa condição ou, como sugere Vieira (2004), impõe-se a “existência de uma política de informação e relações públicas, tanto a nível do Poder Político como das FFAA, desenvolvida por especialistas desta área (civis e militares), atentos às evoluções sociais e culturais do meio a sensibilizar e esclarecer e que saibam a elas adaptar as suas tarefas, com objetividade e oportunidade”.



## Conclusões

A Administração Pública encontra-se num processo reformatório exigido por condicionalismos económicos e políticos mundiais e pela conjuntura nacional. A conceção de um Estado intervencionista mostrou-se uma realidade insuportável do ponto de vista da despesa, ordenando a adoção de novos modelos de enquadramento, entendimento e gestão dos serviços públicos. O modelo burocrático “tornou-se um alvo de crítica e o receituário para a solução dos seus reveses não parou de crescer, vivendo uma fase de esplendor nas últimas décadas, com o *New Public Management* e a exaltação dos modelos de gestão oriundos do setor empresarial” (Carvalho, 2008, pp. 259-260).

A análise do atual estatuto da carreira geral da função pública evidencia de forma clara a transposição para este novo modelo, assistindo-se a uma derrogação do modelo estatutário e dos estatutos específicos tradicionalmente associados àquela classe profissional. O conceito de carreira deixa inclusive de assumir-se como nuclear para dar lugar à noção de emprego, regido por um sistema de vinculação mais inseguro que privilegia o contrato individual de trabalho. O recrutamento dá-se para uma função determinada e a manutenção do vínculo contratual depende da avaliação de desempenho, mais concretamente, da prossecução dos objetivos previamente definidos. A par disto, observam-se ainda limitações à progressão nas carreiras e um esvaziamento dos sistemas de proteção e apoio social.

Esta realidade é também partilhada por parte da classe docente universitária. Nesta área foi possível constatar a coexistência do modelo tradicional e do modelo gestionário, aplicando-se o primeiro às categorias de professor catedrático e professor associado e o segundo às restantes categorias. Assim, se as categorias superiores gozam de uma maior estabilidade e segurança no emprego (situação perceptível sobretudo pela garantia da manutenção do posto de trabalho, na mesma categoria e carreira ainda que em instituição diferente - no caso de reorganização da instituição de ensino superior a que o docente e da determinação da cessação das respetivas necessidades - e pelos exigentes requisitos que devem ser cumpridos em casos de cessação de contrato), os segundos encontram-se agora vinculados por regimes de contrato de trabalho individual, cuja renovação e possibilidade de progressão depende de um rigoroso processo de avaliação.

Já no caso dos magistrados, a análise dos seus estatutos permitiu asseverar o carácter excecional da carreira dos magistrados judiciais, observando-se a manutenção de privilégios que tornam o exercício daquela função apelativo. A nomeação vitalícia e o princípio da inamovibilidade garantem a segurança no emprego, justificada pela necessidade de salvaguarda da separação de poderes e da independência da justiça e dos juízes, cujo máxima



consiste no estrito respeito e aplicação da lei. Por tudo isto, o referido estatuto explicita os deveres e incompatibilidades dos juízes – destacando-se a impossibilidade de participação política ou de filiação político-partidária – e enumera os direitos e regalias da classe profissional, legitimados como atribuições reconhecidas como forma de compensação pelos deveres a que estão obrigados e pelos direitos de que estão privados.

As alterações que se constatarem na Administração Pública afetam também a IM e o corpo de recursos humanos que a constituem, levando “consigo o oficial (...), que vivia para a sua dignidade e para a grandeza da missão, reconvertido num especialista que vai vivendo para o salário, na secreta esperança de um dia se rever na consideração dos concidadãos” (Vaz, 2012, p. 252) e, quiçá, caminhando progressivamente para um desvirtuamento da função militar, dos princípios éticos e deontológicos e dos valores militares.

O atual modelo de carreira militar está delimitado nas disposições normativas descritas ao longo deste trabalho, mas encontram nas restrições económico-sociais e políticas e na adoção de novos modelos de gestão entraves ao reconhecimento da sua especificidade. Como defendeu o Prof. Doutor Rodrigues dos Santos na entrevista concedida, na função militar deve deixar-se de pretender pensar ‘emprego’ onde se deve pensar ‘carreira’ porque a IM deve ser concebida numa perspetiva institucional e não funcional. O conceito de carreira é o único compatível com uma organização cuja estrutura se fundamenta numa hierarquia e na qual, por isso mesmo, as promoções são tão importantes. Nesse sentido, parece-nos correto corroborar Valença Pinto quando afirma que é um “erro inaceitável (...) imaginar que as Forças Armadas podem permanecer totalmente privadas de promoções sem que isso afete a sua coesão e a sua disciplina e, por essa via, o normal funcionamento hierárquico que lhes é intrínseco e que lhes é e deve ser exigido para boa satisfação dos seus deveres no quadro do Estado. Alguma excecional limitação, como já se verificou, pode entender-se e ser explicada como medida extraordinária de contenção. Uma paralisia geral e prolongada passaria a ser uma medida de decapitação e portanto de descaraterização das Forças Armadas” (Pinto, 2012b).

A interrupção deste caminho só será possível se se concretizar uma cultura de defesa que promova e garanta uma ética militar e os valores patrióticos e que reconheça que a escolha da carreira militar deve obedecer a uma “vocação profissional específica” (Avillez, 2012), sobretudo se atendermos às suas particularidades únicas.

O exercício da função militar fatores e valores indispensáveis, que a diferenciam das outras carreiras. Valores como disponibilidade, espírito de corpo, disciplina e subordinação à hierarquia e a obediência a um juramento surgem como os aspetos diferenciadores da



função militar, indiciando deste modo a própria condição militar como realidade que exige o estatuto diferenciado do militar. A estes, tal como as entrevistas revelaram, juntam-se outros, que apesar de reunirem menor consenso, são identificados como essenciais e distintos no exercício da função militar: espírito de missão, honestidade, amor à pátria, risco, honra, integridade, lealdade, coragem, capacidade de ação e de liderança e capacidade de julgamento deontológico e moral.

Aquilo que se impõe é a disseminação destes fatores e valores junto da sociedade de modo a recuperar o reconhecimento da IM como uma organização de utilidade social e consequentemente alcançar uma valorização social da função e profissão militar.

A disseminação de uma cultura de defesa possibilitaria a sensibilização para os valores de cidadania que devem ser defendidos e para a utilidade e importância das FFAA na salvaguarda do território, da soberania, da população e dos interesses nacionais. Este aspeto adquire importância ainda maior numa época em que a sociedade reclama uma crise de valores, em que os valores da cidadania surgem como algo desconhecido para a maior parte da população e em que o fim do serviço militar geral e obrigatório deixou de constituir uma possível resposta a este desconhecimento. O facto é que, como defende Barrento (2007), “se for atingido o ponto de se aceitar que a defesa é desnecessária, teremos que concluir que um povo que pensa deste modo não merece ser defendido, ainda que isso signifique o ocaso de Portugal como Estado soberano. E este perigo pode vir a existir, se não houver por parte da Política medidas de carácter pedagógico sobre a cidadania e os valores a preservar”. E, em última instância, a ignorância destes problemas acabará por em causa a “identidade e o estatuto de Estado soberano que Portugal usufrui há muitos séculos” (Idem). Esta ideia é também partilhada por Valença Pinto, o qual afirma que se aceitarmos o desenvolvimento e a segurança como objetivos clássicos dos estados, estes “só são atingíveis em conjunto e não é possível que haja segurança sem FFAA. Sem FFAA não há portanto Estado tal e qual o percebemos e tal e qual dele precisamos. O que em nada muda com a crescente modificação do modelo de segurança, de um critério assente, de modo autónomo ou coletivo, na defesa da integridade territorial, para o critério contemporâneo de segurança, de matriz cooperativa e orientado prioritariamente para a defesa das pessoas, das suas vidas, direitos e bens” (Pinto, 2012a).

A verdade é que face à questão da diferenciação da função militar em relação a outras áreas profissionais ou outras carreiras, a única resposta possível é que a profissão militar não pode ser encarada como um entre muitos serviços públicos e, por isso, o militar não pode ser mais um funcionário público. Segundo Valença Pinto, “a tendência para, de modo



generalizado, pretender assimilar em todas as questões os militares aos funcionários públicos é um (...) erro de palmatória e de lesa-Estado. Aliás, o que nisso começa por ser especialmente grave é não perceber a diferença” (Pinto, 2012b).

A nenhum outro funcionário público se exige em simultâneo a permanente disponibilidade, o sacrifício da vida e a limitação de direitos. A nenhum outro se confere legitimidade no recurso à violência. Como assevera Barrento, não é compreensível que se peça o excecional ao militar para depois o igualar a outros agentes de Estado: “não se pode pedir o excecional dando apenas o normal” (Barrento, 2007). Por isso, “a desvalorização das instituições militares de ensino, a desautorização do seu património histórico, e o desrespeito e banalização dos seus privilégios, não são conducentes à mobilização de qualidade humana nas FFAA” (Avillez, 2012).

Esta realidade torna-se ainda mais preocupante quando, como afirma Eanes se constata um certo divórcio entre a sociedade civil e as FFAA, “diminuindo o interesse da Sociedade Civil pelas FFAA”, o que inviabiliza a sedimentação de um conhecimento e confiança mútuos e a redução de preconceitos e preconceitos em relação ao papel e utilidade da IM (Eanes, 2008).

Torna-se, por isso, imperativo fomentar a discussão pública sobre o modelo de organização das FFAA e nessa discussão apurar o propósito, a dimensão, os meios, os custos e o tipo de relação que a FFAA deve ter com o Estado e a sociedade civil. Paralelamente, esta discussão deve permitir uma clarificação das missões que devem ser atribuídas à IM (Eanes, 2008), assim como das condições necessárias para que os militares possam exercer as funções em concordância com os valores éticos e comportamentais enaltecidos pela organização, isto é, para “bem respeitarem e fazerem respeitar a ideologia formal das FFAA (unidade/hierarquia/ disciplina), para que tenham força institucional, moral e prestígio (liderança), enfim, para que as FFAA que comandam sejam um instrumento de segurança nacionalmente confiante, em todas as situações, quer nas de paz, quer nas de conflito (Eanes, 2008). Para tal, impõe-se que “as lideranças políticas e militares entendam que, em conjunto, partilham deveres, ainda que em âmbitos e grau próprios. A uns e outros importa a valorização das FFAA e da especificidade militar. Que devem ser afirmadas e salvaguardadas. Não em função de um suposto interesse exclusivo das FFAA, mas sim em obediência ao interesse superior de Portugal e do nosso Estado” (Pinto, 2012a).

As alterações podem até ser necessárias atendendo ao ambiente político nacional e internacional, à realidade socioeconómica do país, ao tipo de ameaças que hoje se enfrentam, às constantes inovações tecnológica e ao formato das missões militares. Contudo, estas



devem encontrar no desvirtuamento da condição militar o seu limite, sob pena de se cair numa banalização e descaraterização da função militar e da IM. É, por isso, necessário identificar os limites e os fatores que, se ultrapassados ou desconsiderados, resultarão num desfiguramento da função militar.

O limite é a própria condição militar, isto é, o reconhecimento de que os militares estão sujeitos a deveres e restrições singulares, que não só definem o seu estatuto e função na e para a nação, como também o diferenciam do cidadão comum. E estes deveres e restrições legitimam algumas condições excepcionais como a situação de reserva ou a existência de serviços de assistência médica exclusivos.

A condição militar deve também afirmar-se como fator limitador nas sucessivas alterações normativas realizadas aos estatutos da carreira militar. A hipótese asseverada por alguns dos entrevistados da sua inclusão na CRP constituiria um meio para a salvaguarda do próprio estatuto da carreira militar e para a consagração do reconhecimento da IM como uma organização com funções de soberania.

O problema, segundo Barrento, é que “a fronteira entre aquilo que se pode e deve mudar e aquilo que não pode ser mudado (clareza da linha de autoridade, disciplina, culto dos valores pátrios, espírito de sacrifício, vontade de servir, camaradagem, etc.) não é facilmente entendível por grande parte daqueles que são responsáveis pela legislação sobre a defesa, pela direção política das Forças Armadas, pelos ‘fazedores de opinião’, pelos aprendizes da política e, até, por elementos da própria população” (Barrento, 2007). Ainda segundo este autor, há uma insensibilidade e até incompreensão política da ‘coisa’ militar e isto pode ser explicado pelo facto da maior parte dos elementos da classe política não ter cumprido serviço militar, desconhecem os princípios, valores e rituais da IM e cederem a populismo. A solução para este problema poderia residir na “existência de alguns assessores militares qualificados, junto de certos órgãos de soberania” (Barrento, 2007) que colmatassem o desconhecimento e fomentassem uma aproximação entre o universo político (designadamente, o legislador) e o militar. Esta aproximação poderia também propiciar uma aproximação dos meios de comunicação e da sociedade à realidade militar, desconstruindo-se a perceção de que as questões militares são marginais ou secundários.

Uma outra possibilidade, defendida por Santos (2006), seria a adaptação dos direitos, deveres e constrangimentos das liberdades cívicas para o modelo ocupacional. Na sua perspetiva, a IM segue atualmente um modelo ocupacional, mas mantém as restrições do modelo institucional. Nesse sentido, “a atuação dos órgãos do Estado faz crer que pretende que o militar jure defender a Pátria com o sacrifício da própria vida, enquanto a sua situação



social e a da sua família se agrava continuamente, e que espera placidamente que o patriotismo tudo resolva, quando permite que se aprofundem gritantes desigualdades sociais entre membros das várias instituições que participam na ação estratégica do Estado”.

Impõe-se um reconhecimento da condição militar e da sua especificidade num contexto em que “o que é absolutamente fundamental compreender acerca da condição militar é que ela é um valor do Estado. Porque disciplina, disponibilidade permanente e aceitação do risco são as traves da coesão e do bom funcionamento das Forças Armadas, necessário à satisfação do superior interesse público” (Pinto, 2012b).



## Bibliografia

- Araújo, J. F. F. E. d., 2007. *Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática*.  
[Em linha] Disponível em:  
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>
- Araújo, J. F. F. E. d., 2008. *A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal: a experiencia recente*. [Em linha]  
Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/8289>
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S., 1989. *Handbook of Career Theory*. 5ª ed.  
Cambridge: Cambridge University Press.
- Assembleia da República, 2014. *Aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014 de 20 de junho)*, Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 1985. *Aprova o Estatuto dos Magistrados Judiciais (Lei n.º 21/85 de 30 de julho)*, Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 1989. *Aprova as bases gerais do estatuto de condição militar (Lei n.º 11/89, de 1 de junho)*, Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2000. *Primeira alteração, por apreciação parlamentar, do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Lei n.º 25/00, de 23 de agosto)*, Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2007. *Estabelece o regime jurídico das instituições de ensino superior (Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro)*. Lisboa: República.
- Assembleia da República, 2008. *Sétima alteração do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Lei n.º 34/08, de 23 de julho)*, Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2009. *Aprova o Regulamento de Disciplina Militar (Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho)*, Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2010. *Primeira alteração, por apreciação parlamentar, ao Decreto-Lei n.º 205/2009, de 31 de agosto, que procede à alteração do Estatuto da Carreira Docente Universitária (Lei n.º 8/2010 de 13 de maio)*, Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2012. *Aprova o Orçamento do Estado para 2013 (Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro)*, Lisboa: Diário da República.
- Avillez, P. d., 2012. O Conceito Estratégico e a Defesa dos Interesses de Portugal. *Revista Militar* 2529, outubro, pp. 967-972.
- Baltazar, M. d. S., 2000. *O Estado das relações civil- militares em democracia*. Coimbra: IV Congresso Português de Sociologia.



- Baltazar, M. d. S. & Salvador, R., 2012. *Impactos Da Profissão Militar nos Padrões Familiares: Reconfigurações a partir do caso particular do Comando de Instrução e Doutrina. VII Congresso de Sociologia*. Porto, Universidade do Porto.
- Baptista, A. M. P., 2006. Ética e Administração no contexto da modernização da gestão e Administração Pública. Reflexos nas Forças Armadas. *Boletim IESM*, julho, pp. 33-60.
- Barrento, A. E. Q. M., 1992. O serviço militar face às doutrinas estratégicas. *Revista Nação e Defesa* 61.
- Barrento, A. E. Q. M., 2001. A Instituição Militar no Século XXI. *Revista Nação e Defesa* 61.
- Barrento, A. E. Q. M., 2007. Instituição Militar - Alguns Problemas Atuais. *Revista Militar* 2471.
- Bastos, P., 2008. *A Obtenção de Recursos Humanos para os quadros permanentes das Forças Armadas. Que formas de Recrutamento a privilegiar face à Actual Conjuntura*. CEMC 2007/2008: IESM.
- Battisteli, F., 1997. Peacekeeping and the Postmodern Soldier. *Armed Forces and Society*, 23 (3), pp. 467-484.
- Battistelli, F., 2004. Os Militares e os Desafios da Pós-modernidade. O Caso Italiano. *Revista Nação e Defesa* 107, pp. 37-59.
- Bilhim, J. A. d. F., 2004. *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. d. F., 2006. *Gestão estratégica de recursos Humanos*. 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. d. F., 2009. *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. 4.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Borges, J. V., 2007. Nação, Estado e Instituição Militar: Um Testemunho. *Revista Militar* 2471, dezembro.
- Borges, J. V., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira. Academia Militar, Lisboa*. [Entrevista] (1 abril 2015).
- Bravo, A. B. S., Vaz, N. M. & Santos, J. R. d., 2012. *A Espada e o Livro. Desafios e estratégias no Ensino Superior Universitário Militar - uma aplicação à Academia Militar*. 1 ed. Lisboa: Academia Militar.
- Cabrita, M., 2002. *A Carreira do Oficial do Exército do Quadro Permanente. Subsídios para um modelo renovado*. CSCD 2001/2002: IAEM.



- Caetano, A. & Vala, J., 2002. *Gestão de Recursos Humanos*. 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa: RH Editora.
- Calçada, J. C. F. A., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira. Quartel de Santo Ovídio no Porto*. [Entrevista] (13 abril 2015).
- Câmara, P. B. d., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V., 2003. *HUMANATOR: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 5.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V., 2007. *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Campos, M. J., 2015. *A carreira do docente universitário. Entrevistado por José Silveira. E-mail*. [Entrevista] (8 abril 2015).
- Campos, R. F. d., 1990. As Famílias e a Defesa Nacional. *Revista Nação e Defesa* 54.
- Cardoso, A., 2008. O Benefício da Profissionalização das Forças Armadas. *Revista Nação e Defesa* n.º 120.
- Carreiras, H., 1995. Mulheres nas Forças Armadas: transformação institucional e recrutamento feminino. *Revista Sociologia - Problemas e Práticas* 18, outubro, pp. 97-128.
- Carreiras, H., 2004. Diversidade Social nas Forças Armadas: Género e Orientação Sexual em Perspetiva Comparada. *Revista Nação e Defesa* 107, pp. 61-88.
- Carreiras, H., 2009. *Apresentação Pública de Resultados - Inquérito à População Portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas*, Lisboa: Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Carreiras, H., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira. Ala Autónoma, ISCTE, Lisboa*. [Entrevista] (31 março 2015).
- Carreiras, H. & Agapito, C., 2010. Ser militar em Portugal: vocação ou emprego?. Em: *Da vocação à profissão: ensaios sobre as actividades profissionais*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais, pp. 301-333.
- Carrilho, M., 1978. Principais tendências na sociologia militar. *Revista Nação e Defesa* 7, pp. 156-169.
- Carrilho, M., 1980. Forças Armadas, sociedade e poder: a subordinação das Forças Armadas ao poder político. *Revista Nação e Defesa* 16, pp. 152-160.
- Carrilho, M., 1982. O processo de profissionalização militar no Exército Português (I). *Revista Nação e Defesa* 21.
- Carvalho, E. R. d., 2007. *Políticas de Reforma Administrativa em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.



- Carvalho, E. R. d., 2008. *Agendas e reforma administrativa em Portugal. Dissertação de Doutoramento em Ciências Sociais na Especialidade de Administração Pública*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carvalho, E. R. d., 2008. *Os Novos Regimes de Emprego Público no Contexto da Reforma Administrativa*. Buenos Aires, Argentina, INA em colaboração com o ISCSP, p. 17.
- Carvalho, E. R. d., 2008. *Reforma Administrativa sob o mote do New Public Management: Os casos de Portugal, Espanha e Irlanda*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas .
- Carvalho, E. R. d., 2009. Nova Gestão Pública: Procura-se Substituto. *Interface Administração Pública*, pp. 40-43.
- Carvalho, E. R. d., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira. E-mail*. [Entrevista] (20 abril 2015).
- Chiavenato, I., 1999. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Cordeiro, J., Coimbra, A. & Santos, J., 2008. *Recursos Humanos e Gestão de Carreiras. Uma Perspetiva para o Futuro*. CPOG 2007-2008: IESM.
- Costa, M. V. B. d., 1984. Forças Armadas e Sociologia. *Revista Nação e Defesa* 31.
- Couto, A. C., 2012. Forças Armadas, Sociedade e Cidadania. *Revista Militar* 2531, dezembro, pp. 1177 - 1186.
- CRSCR , 2006. *Vínculos, Carreiras e Remunerações na Administração Pública: Diagnóstico e Perspetivas de Evolução*, Lisboa: Secretaria de Estado da Administração Pública.
- Cunha, M. P. et al., 2010. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed. Lisboa: Edições Silabo.
- DGARQ, 2008. *Conselho da Revolução*. [Em linha] Disponível em: <http://digitarq.dgarq.gov.pt/details?id=4161628> [Acedido em 11 novembro 2014].
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público, 2015. *Carreiras especiais*. [Em linha] Disponível em: [http://www.dgaep.gov.pt/stap/infoPage.cfm?objid=04a9bf0b-2a5d-432f-b655-648f37ca3751&KeepThis=true&TB\\_iframe=true&height=580&width=520](http://www.dgaep.gov.pt/stap/infoPage.cfm?objid=04a9bf0b-2a5d-432f-b655-648f37ca3751&KeepThis=true&TB_iframe=true&height=580&width=520) [Acedido em 23 março 2015].
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público, 2015. *Conceitos*. [Em linha] Disponível em: <http://www.dgaep.gov.pt/stap/infoPage.cfm?objid=37212ad2-380c->



4baf-a7c5-

0801627539f8&KeepThis=true&TB\_iframe=true&height=580&width=520

[Acedido em 23 março 2015].

Direção Geral da Administração e do Emprego Público, 2015. *Tipos de carreiras*. [Em linha]

Disponível em: <http://www.dgaep.gov.pt/stap/infoPage.cfm?objid=87077a7d-04ec-4c99-861f->

255698e1bc29&KeepThis=true&TB\_iframe=true&height=580&width=520

[Acedido em 23 março 2015].

Eanes, R., 2008. Conferência Os Valores da Nação e o Papel das Forças Armadas nas Sociedades Desenvolvidas. *Revista Militar* 2479-2480, Agosto-Setembro.

Ferreira, J. B., 2005. *Ainda a Condição Militar*. [Em linha] Disponível em:

[http://database.jornaldefesa.pt/politicas de defesa/portugal/Ainda%20a%20Condi%C3%A7%C3%A3o%2](http://database.jornaldefesa.pt/politicas_de_defesa/portugal/Ainda%20a%20Condi%C3%A7%C3%A3o%2)

Ferreira, J. B., 2006. *O militar e o cidadão e as relações civil-militares (I PARTE)*. [Em linha] Disponível em:

[http://database.jornaldefesa.pt/assuntos\\_diversos\\_defesa/O%20Militar%20e%20o%20Cidad%C3%A3o%20e%20as%20Rela%C3%A7%C3%B5es%20Civil-Militares%20I%20Parte.pdf](http://database.jornaldefesa.pt/assuntos_diversos_defesa/O%20Militar%20e%20o%20Cidad%C3%A3o%20e%20as%20Rela%C3%A7%C3%B5es%20Civil-Militares%20I%20Parte.pdf)

Ferreira, J. J. B., 1991. O militar e o cidadão e as relações civil-militar.. *Revista Nação e Defesa* 57.

Ferreira, P., 2009. *As saídas da instituição militar como ferramenta de gestão de carreiras dos militares das Forças Armadas*. CEMC 2008/2009: IESM.

Figueiredo, A., 2015. *A carreira do docente universitário. Entrevistado por José Silveira. E-mail*. [Entrevista] (13 abril 2015).

Finanças, M. d., 2003. <http://www.bdap.min-financas.pt/documentos/GlossarioBDAP.pdf>.

[Em linha] Disponível em: <http://www.bdap.min-financas.pt/documentos/GlossarioBDAP.pdf> [Acedido em 02 05 2014].

Freire, J., 2009. Instituições Militares, Poder Político e Sociedade. *Revista Nação e Defesa* 123.

Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército, 2012. *Fixa os efetivos dos quadros especiais do Exército, distribuídos por categorias e postos, aprovados para vigorarem no ano de 2012 (Despacho n.º 11865/2012/CEME, de 27 de agosto)*, Lisboa: Diário da República.



- Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército, 2013. *Fixa os efetivos dos quadros especiais do Exército, distribuídos por categorias e postos, aprovados para vigorarem no ano de 2013 (Despacho n.º 12005/2013/CEME, de 01 de agosto)*, Lisboa: Diário da República.
- Gabinete do Ministro da Defesa Nacional, 2006. *Constitui um Grupo de trabalho para a reestruturação das carreiras dos militares das FA (Despacho n.º 63/MDN/2006, de 9 de maio)*, Lisboa: s.n.
- Gabinete do Ministro da Defesa Nacional, 2007. *Constitui um novo Grupo de trabalho para a reestruturação das carreiras dos militares das FA (Despacho n.º 115/MDN/2007, de 22 de maio)*, Lisboa: s.n.
- Gabinete do Ministro da Defesa Nacional, 2013. *Aprova a Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas — Reforma “Defesa 2020” (Despacho n.º 7527-A/2013, de 11 de junho)*, Lisboa: Diário da República.
- Gameiro, M., 1996. Os recursos humanos da Defesa Nacional dos anos 2000. *Revista Nação e Defesa* 80, pp. 57-75.
- Geraldes, A., 1993. Serviço Militar e Forças Armadas. *Revista Nação e Defesa* 66.
- Gomes, A. C. P., 2011. *O contrato de trabalho em funções públicas e a descaraterização da administração pública. Tese de Mestrado em Direito*. Porto: Faculdade de Direito, Universidade do Porto..
- IESM, 2014. *NEP ACA - 010: Trabalhos de Investigação*. Lisboa: s.n.
- IESM, 2014. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: s.n.
- Jesuino, J. C., 1978. Relações entre civis e militares. O ponto de vista dos académicos. *Revista Nação e Defesa* 09.
- LaMoe, J. & Strickler, T., 2012. The Army's Approach to Leader Development. *Foreign Service Journal*.
- Lasswell, H. D., 1941. The Garrison State. *American Journal of Sociology*, pp. 455-468.
- Lhano, P., 2007. *Necessidades do Exército em recursos humanos qualificados em áreas do conhecimento não inscritas no âmbito das Armas e Serviços: obtenção, aplicação e gestão de carreiras*. CEM 2005/2007: IAEM.
- Lopes, P., 2003. *A Gestão de Carreira do Oficial do Quadro Permanente, Saídas Laterais e inserção no mercado de trabalho*. CEM 2001-2003: IAEM.
- Martins, C., 1998. *Um modelo de carreira dos oficiais do quadro permanente*. CEM 1996/1998: IAEM.



- Martins, R. F. R. C., 1979. Estudo do contexto social na formação profissional militar. *Revista Nação e Defesa* 12.
- Martins, S., Silveira, J., Cigre, D. & Carvalho, P., 2014. *Os reguladores de carreira na gestão vertical e horizontal de recursos humanos no Exército: Novos mecanismos para a reestruturação profissional*. CEM 14 : IESM.
- Mendes, A., 2015. *A carreira na função pública – os técnicos superiores*. Entrevistado por José Silveira. E-mail. [Entrevista] (9 abril 2015).
- Mendes, I. M., 2012. *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade? Perceção dos dirigentes do I.G.F.S.S. I.P., sobre a gestão estratégica de recursos humanos e os possíveis impactos na performance*, Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.
- MERCER, 2013. *Análise comparativa das remunerações praticadas no setor público e no setor privado*, Lisboa: MERCER.
- Ministério da Defesa Nacional, 1999. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de junho)*, Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2001. *Segunda alteração do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 232/01 de 25 de agosto)*, Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2002. *Aprova o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (Portaria n.º 1246/2002, de 7 de setembro)*, Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2003. *Terceira alteração do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 197-A/03 de 30 de agosto)*, Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2005a. *Quarta alteração do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 70/05 de 17 de março)*, Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2005b. *Quinta alteração do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 166/05 de 23 de setembro)*, Diário da República: Lisboa.
- Ministério da Defesa Nacional, 2006. *Fixa para cada ramo e para o ano de 2006, os quantitativos máximos de militares na situação de reserva na efetividade de serviço (Portaria n.º 1043/2006, de 23 de junho)*, Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2007a. *Sexta alteração do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 310/07 de 11 de setembro)*, Lisboa: Diário da República.



- Ministério da Defesa Nacional, 2007b. *Sétima alteração do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 330/07 de 09 de outubro)*, Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2009a. *Oitava alteração do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 59/09 de 04 de março)*, Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2009b. *Fixa os efetivos de militares dos quadros permanentes, na situação de ativo a atingir até 1 de janeiro de 2013 (Decreto-Lei n.º 261/2009, de 28 de setembro)*, Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2012. *Fixa os efetivos de militares dos quadros permanentes, na situação de ativo a atingir até 31 de dezembro de 2013 (Decreto-Lei n.º 211/2012, de 21 de setembro)*, Lisboa: Diário da República.
- Ministério das Finanças, 2013. *Relatório do Orçamento do Estado para 2014*, Lisboa: Ministério das Finanças.
- Moe, M. T. A., 2011. *Social Media and the U.S. Army: Maintaining a Balance*. Kansas: School of Advanced Military Studies.
- Monteiro, J. F., 2015. *O ataque à condição militar*. [Em linha] Disponível em: [http://www.aofa.pt/documentos/conferenciasdebates/33\\_0057.pdf](http://www.aofa.pt/documentos/conferenciasdebates/33_0057.pdf)
- Morgado, M., 2015. *A carreira na função pública – os técnicos superiores. Entrevistado por José Silveira. E-mail*. [Entrevista] (7 abril 2015).
- Neves, V. J., 2007. *As Forças Armadas e os Recursos. Os RH e as necessidades organizacionais*. Lisboa: jornal defesa e relações internacionais.
- Nunes, P., 2008. Reforma do emprego público: breves considerações às grandes reformas em curso em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos, Vol. VII, N.º 11*.
- Oliveira, P., 2015. *A carreira na função pública – os técnicos superiores. Entrevistado por José Silveira. E-mail*. [Entrevista] (7 abril 2015).
- Oliveira, U., 2009. *Institucionalização de um sistema de acompanhamento e aconselhamento permanente das carreiras militares, com previsão de pontos de aferição e eventual saída da organização*. CPOG 2008/2009: IESM.
- Pinho, P., 2015. *A carreira na função pública – os técnicos superiores. Entrevistado por José Silveira. E-mail*. [Entrevista] (7 abril 2015).
- Pinto, L. V., 2012a. *As Forças Armadas*. [Em linha] Disponível em: <http://www.publico.pt/opiniao/jornal/as-forcas-armadas-24334555> [Acedido em 10 abril 2015].



- Pinto, L. V., 2012b. *A condição militar*. [Em linha] Disponível em: <http://www.publico.pt/opiniao/jornal/a-condicao-militar-25121787> [Acedido em 10 abril 2015].
- Pinto, L. V., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira. IESM*. [Entrevista] (9 abril 2015).
- Pombo, E., 2005. *A carreira do oficial do quadro permanente do Exército. Contributos para uma redefinição. Implicações face ao enquadramento legal*. CEM 2003/2005: IAEM.
- Prazeres, J. S. M., 2012. *Forças Armadas Portuguesas em debate. Um processo pedagógico*. [Em linha] Disponível em: [http://database.jornaldefesa.pt/politicas\\_de\\_defesa/portugal/For%C3%A7as%20Armadas%20portuguesas%20em%20debate%20Um%20processo%20pedag%C3%B3gico.pdf](http://database.jornaldefesa.pt/politicas_de_defesa/portugal/For%C3%A7as%20Armadas%20portuguesas%20em%20debate%20Um%20processo%20pedag%C3%B3gico.pdf)
- Presidência do Conselho de Ministros, 1985. *Estabelece o regime geral de estruturação das carreiras da função pública (Decreto-Lei n.º 248-1985 de 15 de julho)*, Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 1989. *Estabelece princípios gerais em matérias de emprego público, remunerações e gestão de pessoal da função pública (Decreto-Lei n.º 184/89 de 02 de junho)*, Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2009. *Procede à alteração do Estatuto da Carreira Docente Universitária (Decreto-Lei n.º 205/2009 de 31 de agosto)*, Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2013. *Aprova a Reforma «Defesa 2020» (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 19 de abril)*, Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho e Ministério das Finanças, 1969. *Insere disposições diversa sobre vencimentos e regalias económico-sociais dos servidores do Estado, bem como sobre quadros e categorias (Decreto-Lei n.º 49410/1969 de 24 de novembro)*, Lisboa: Diário do Governo.
- Presidência do Conselho, 1969. *Atualiza os vencimentos do pessoal militar dos três ramos das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 49411/1969 de 24 de novembro)*, Lisboa: Diário do Governo.
- Pynes, J. E., 2009. *Human Resources Management for Public and Nonprofit organizations - A Strategic Approach*. 3ª ed. Estados Unidos da América: Jossey-Bass.
- Quinta, P. J. C. d., 2008. Evolução e caracterização da administração pública portuguesa. *Revista Proelium n.º 10*, pp. 185-229.



- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2ª ed. Lisboa: Gradiva.
- Reichel, A. & Mayrhofer, W., 2009. The end of personnel? Managing human resources in turbulent environments. *Management Revue*, Volume 20, Issue 1, pp. 5-14.
- Relvas, A., 2015. *A carreira na função pública – os técnicos superiores*. Entrevistado por José Silveira. E-mail. [Entrevista] (7 abril 2015).
- Ribeiro, I. C. P., 2012. *Gestão de Carreiras no Exército Português: Uma Proposta de Modelo Aplicado*. Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Rice, C. A. J., 1996. *Command and Control in Coalition Warfare: does history provide us with practicable solutions for today?*. Carlisle Barracks: U.S. Army War College.
- Rocha, J. A. O., 1999. *Gestão de Recursos Humanos*. 2.ª ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Rocha, J. A. O., 2005. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, J. A. O., 2005. *Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. [Em linha] Disponível em: <http://www.repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2902>
- Rocha, J. A. O., 2010. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3º ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Safko, L., 2012. *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. 3rd ed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Salvado, S., 2015. *A carreira na função pública – os técnicos superiores*. Entrevistado por José Silveira. E-mail. [Entrevista] (7 abril 2015).
- Santo, G. A. d. E., 2007. Nação, Estado e Instituição Militar. *Revista Militar* 2471, dezembro.
- Santos, E. S. d., 2006. *Relações civil-militares. A responsabilidade do Estado em dignificar as instituições*. [Em linha] Disponível em: [http://database.jornaldefesa.pt/assuntos\\_diversos\\_defesa/Rela%C3%A7%C3%B5es%20Civil-militares%20A%20responsabilidade%20do%20estado%20em%20dignificar%20as%20Institui%C3%A7%C3%B5es.pdf](http://database.jornaldefesa.pt/assuntos_diversos_defesa/Rela%C3%A7%C3%B5es%20Civil-militares%20A%20responsabilidade%20do%20estado%20em%20dignificar%20as%20Institui%C3%A7%C3%B5es.pdf)
- Santos, J. A. L. d., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar*. Entrevistado por José Silveira. Carnaxide. [Entrevista] (01 abril 2015).



- Santos, J. R. d., 2006. Modelos de análise da profissão militar. *Episteme - Revista Multidisciplinar da Universidade Técnica de Lisboa VI, 2ª série (15-16-17)*, pp. 209-252.
- Santos, J. R. d., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira. E-mail.* [Entrevista] (20 abril 2015).
- Santos, L. A. B. d., 2013. Formação em Contexto Militar. *Revista Militar 2533/2534*, fevereiro-março, pp. 143-166.
- Santos, L. A. B. d., Damásio, L. F. B. & Sousa, J. d. G. d. A. e., 2012. A racionalização de recursos humanos nas Forças Armadas. *Boletim Ensino / Investigação nº 13*, 11.
- Silva, N., 2010. *As carreiras dos oficiais das Forças Armadas Portuguesas e a articulação com o sistema de formação complementar.* CPOG 2009/2010: IESM.
- Silva, N. M. P. d., 2015. A Ética do Militar no Século XXI. *IDN BRIEF*, janeiro.
- Sousa, J. A. d. F. e., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira. Quartel de Santo Ovídio no Porto.* [Entrevista] (13 abril 2015).
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas.* 10ª ed. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda.
- Teixeira, C. O., 2012. *Gestão de recursos humanos na Administração Pública. Tese de Mestrado.* , Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- Telo, A. J., 2005. O Papel dos Militares nas Grandes Mudanças em Portugal – Uma Perspetiva de Conjunto. *Revista Nação e Defesa 112*, pp. 103-136.
- Vaz, N. M., 1987. Reflexões em torno da diversidade das aceções de cidadania, da natureza da função militar, e da precaridade do seu inter-relacionamento. *Nação e Defesa 44*, pp. 111-130.
- Vaz, N. M., 2001. A Profissão Militar. Um modelo à procura de sustentação. *Revista Nação e Defesa 98*.
- Vaz, N. M., 2002. *Civilização das Forças Armadas nas Sociedades Demoliberais.* Lisboa: Edições Cosmos.
- Vaz, N. M., 2003. Revolução dos Assuntos Militares. *Nação e Defesa N.º Extra Abril 2003*, pp. 117-132.
- Vaz, N. M., 2004. Reflexões sobre o Campo de Batalha no Século XXI. *Revista Nação e Defesa 107*, pp. 89-113.
- Vaz, N. M., 2012. A Formação do Oficial das Armas Combatentes na Academia Militar. Em: *A Espada e o Livro. Desafios e estratégias no Ensino Superior Universitário Militar - uma aplicação à Academia Militar.* Lisboa: Academia Militar, pp. 153-262.



- Vaz, N. M., 2015. *A carreira, a profissão e a função militar. Entrevistado por José Silveira. Lisboa.* [Entrevista] (2 abril 2015).
- Viana, C., 2007. O conceito de funcionário público - tempos de mudança?. *Revista de Estudos Politécnicos, Vol V, n.º8*, pp. 7-34.
- Vieira, A. M. G., 2007. *O Contrato individual de trabalho na Administração Pública. Dissertação de mestrado, Aveiro: Universidade de Aveiro.*
- Vieira, B., 1993. A instituição militar - da nostalgia à inovação. *Revista Nação e Defesa 67.*
- Vieira, B., 1995. A Instituição Militar e as suas Relações com a Sociedade e o Poder Político. *Revista Nação e Defesa 74.*
- Vieira, B., 2001. Que Modelo de Militar para a Nova Arte de Guerra e Paz?. *Revista Nação e Defesa 98.*
- Vieira, B., 2004. Relacionamento da Instituição Militar com o Poder Político e a Sociedade. *Revista Militar 2428*, maio.
- Vinagreiro, J., 2014. *Os reguladores de carreira na gestão vertical e horizontal de recursos humanos nas forças armadas. Novos mecanismos para uma reestruturação profissional.* CEMC 2013/2014: IESM.
- Weber, M., 2004. *Economia e Sociedade - Fundamentos da sociologia compreensiva - Volume 2.* São Paulo: Universidade de Brasília.



## Anexo A – O “New Public Management” e o modelo gestonário

**Tabela 1 - Componentes do “New Public Management”**

Fonte: Hood,1996 cit. por Rocha (2005, p. 9)

<b>Instrumentos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Fundamentação</b>
Profissionalização da gestão nas organizações públicas	Gestores bem visíveis no topo das organizações, com liberdade de gerir e como discricionário	A responsabilidade requer concentração de autoridade e não difusão de poder
<i>Standards</i> explícitos e medidas de performance	Objetivos bem definidos e mensuráveis como indicadores de sucesso	Responsabilidade significa objetivos claramente definidos: eficiência necessita de atenção de objetivos
Ênfase no controlo de outputs.	Alocação de recursos e recompensas com ligação à performance	Necessita de insistir nos resultados e não nos processos
Viragem no sentido de desagregação das unidades do setor público	Divisão do setor público em unidades corporizadas, organizadas por produtos, com orçamento próprio e com negociação com cada uma delas	Tornar as unidades capazes de serem geridas; separar provisão de produção, usando contratos e franchises, dentro e fora do setor público
Insuflar competição no setor público	Mudança no sentido de contratos a prazo	A competição é a chave para baixar custos e melhorar <i>standards</i>
Insistência em estilos e práticas de gestão privadas	Mudança de um estilo de serviço público militar para o mais flexível, quanto aos salários e duração dos contratos.	Necessidade de induzir instrumentos de gestão empresarial no setor público
Insistência na parcimónia e disciplina no uso de recursos (“ <i>value for Money</i> ”)	Cortar custos, aumentar a disciplina de trabalho	Necessidade de verificar a procura de recursos do setor público e fazer mais com menos

**Tabela 2 - Contraposição entre o modelo de carreira e o modelo de emprego**

Fonte: Teixeira, 2012

	<b>Sistema de Carreira</b>	<b>Sistema de Emprego</b>
<b>I - Condições de acesso e habilitações</b>	1-Recrutamento só na entrada na carreira; 2-Existência de requisitos académicos à entrada; 3-Formação e tempo de experiência na entrada para a carreira.	1-Recrutamento em qualquer altura e para qualquer posição; 2-Inexistência de requisitos académicos mas de capacidade para o exercício da função; 3-Inexistência de formação ou período de experiência .
<b>II - Desenvolvimento da carreira</b>	Existência de modelos de promoção	Inexistência de modelos de promoção
<b>III – Emprego</b>	Emprego para toda a vida	Emprego com base no contrato
<b>IV - Sistema de remuneração</b>	Esquema estatutário	Contrato colectivo de trabalho ou negociação individual
<b>V-Sistema de pensões</b>	Previsto na lei	Acordo colectivo
<b>VI-Legislação Disciplinar</b>	Estabelecida por lei	Inexistência de regulação específica para o serviço público



## Apêndice A – Modelo de análise

**Tabela 3 – Modelo de análise**

Fonte: (Autor, 2015)

<b>Tema:</b> A carreira militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestionária.								
<b>Objetivo Geral:</b> Realçar a importância da especificidade da função militar e da carreira militar, distinguindo-as de outras realidades socioprofissionais nacionais								
<b>Objetivos Específicos</b>		<b>Pergunta de partida:</b> De que modo as especificidades inerentes à função militar implicam a existência de uma carreira militar própria nas FA, distinta de outras realidades socioprofissionais?						
		<b>Perguntas derivadas</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Componentes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ferramentas</b>	
OE1	Analisar a carreira militar, caracterizar a atual conceção normativa e gestionária subjacente ao modelo de carreira militar e identificar as especificidades da função militar.	PD1	Como se caracteriza o modelo de carreira militar e quais as especificidades da função militar?	Regime de trabalho	Tempo de trabalho	Horário de trabalho	N.º horas semanais	EMFAR, Decreto-Lei 296/2009, artigos e obras literárias
				Carreira militar	Ingresso	Habilitações	Habilitação específica	
					Desenvolvimento da carreira	Progressão	Postos, cargos e funções	
						Formação	Cursos	
					Avaliação	Mérito/Desempenho	FAI	
						Física e Psíquica	Provas e exames	
					Remunerações	Remuneração base	Valores constantes nos Sistemas Remuneratórios	
				Suplementos remuneratórios		Suplemento de condição militar		
				Mobilidade		Mobilidade geográfica	N.º Km	
				Ausências ao serviço	Licenças	N.º dias de férias		
				Função/profissão militar	Direitos, deveres, restrições e compensações	Direitos	Subsistemas de saúde	
						Deveres	Gerais	
							Especiais	
						Restrições	Legais	
Compensações	Idade da reforma	RDM, LGECM, EMFAR, artigos e obras literárias						
	Ação social complementar							



A carreira militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestonária.

				Regime de trabalho	Tempo de trabalho	Horário de trabalho	n.º horas semanais	
OE2	Analisar as carreiras da função pública em geral, dos professores universitários e dos magistrados e identificar as suas especificidades.	PD2	Como se caracterizam as carreiras da função pública em geral, dos professores universitários e dos magistrados e quais as suas especificidades?	Carreira geral/especial	Ingresso	Habilitações	Habilitação específica	Decreto-Lei 205/2009, Lei 8/2010, Lei 35/2014, Lei 59/2008, Lei 21/1985, entrevistas, artigos e obras literárias
					Desenvolvimento da carreira	Progressão	Categorias	
					Avaliação	Formação	Cursos	
						Mérito/Desempenho	SIADAP 3	
					Remunerações	Física e Psíquica	Provas e inspeções	
						Remuneração base	Valores constantes nos Sistemas Remuneratórios	
				Suplementos remuneratórios	Existência de Suplementos			
				Mobilidade	Mobilidade geográfica	N.º Km		
				Ausências ao serviço	Licenças	N.º dias de férias		
				Profissão	Direitos, deveres, restrições e compensações	Direitos	Subsistemas de saúde	
Deveres	Gerais							
Restrições	Especiais							
Compensações	Legais							
							Idade da reforma	
							Ação social complementar	
OE3	Distinguir os fatores que sendo indispensáveis ao exercício da função militar mais se diferenciam das outras carreiras	PD3	Quais os fatores indispensáveis ao exercício da função militar que mais se diferenciam das outras carreiras?	Função/profissão militar	Ético-moral	Valores militares	Disponibilidade	RDM, LGECM, EMFAR, entrevistas, artigos e obras literárias
							Sentido de missão	
				Competências	Capacidade	Hierarquia		
						Risco		
						Disciplina		
						Obediência		
						Uso da força		
						Aptidão Psicofísica		
OE4	Definir como estabelecer os limites e identificar os fatores que deverão ser preservados para não descaracterizar a função militar	PD4	Como estabelecer limites e quais os fatores, que se alterados, descaracterizam a função militar?	Função/profissão militar	Ético-moral	Valores militares	Disponibilidade	RDM, LGECM, EMFAR, entrevistas, artigos e obras literárias
							Sentido de missão	
							Hierarquia	
							Disciplina	
				Competências	Capacidade	Obediência		
						Uso da força		
						Aptidão Psicofísica		
Legais	Estatutos e Regulamentos	Recursos						
						EMFAR, RDM, LGECM		



## **Apêndice B – Extrato do guião da entrevista – docentes universitários e técnicos superiores**

### **PARTE II**

#### **1. (...)**

#### **2. Perguntas**

- a. Em termos de prestação de trabalho em que regime (contrato de trabalho ou nomeação) se encontra? E dentro de cada um (p.e. Nomeação por tempo indeterminado)?
- b. Quantas horas tem que trabalhar por semana?
- c. Para ingressar na sua carreira que habilitações são necessárias? Existem habilitações específicas?
- d. Relativamente ao desenvolvimento da sua carreira como se efetiva a progressão? De que depende? E em termos de formação, o que é necessário?
- e. Como ocorre a avaliação de desempenho? Tem efeitos na carreira? São sujeitos a avaliação física ou psíquica no decurso da carreira?
- f. Qual o nível remuneratório que possui neste momento? Tem algum suplemento remuneratório?
- g. Na profissão que desempenha está sujeita à mobilidade? Se sim, até quantos km?
- h. Em termos de ausências ao serviço, quantos dias de férias dispõe?
- i. Tem algum subsistema de saúde? Quanto desconta?
- j. Quais os deveres gerais inerentes à sua carreira? E deveres especiais?
- k. A profissão que tem implica algumas restrições legais?
- l. A sua profissão possibilita compensações? Qual a idade para a reforma? Beneficiam em termos de ação social complementar, como, por exemplo, locais de lazer e férias.
- m. Quais as especificidades da sua profissão?

#### **Gostaria de acrescentar ou referir algo mais?**

Muito obrigado pela disponibilidade e colaboração.



## Apêndice C – Extrato do guião da entrevista – interlocutores privilegiados

### PARTE II

#### 1. (...)

#### 2. Perguntas

- a. Este primeiro grupo de perguntas é mais geral e envolve a profissão militar, bem como outras da realidade nacional e internacional
  - (1) Qual a grande diferença entre o modelo profissional militar português e outros modelos profissionais militares internacionais que conhece, que podem levar a distinguir-se, positiva ou negativamente, com outras profissões a nível nacional?
  - (2) Considera que a profissão militar mereça um tratamento diferenciado de outras profissões a nível nacional?
  - (3) Existem vulnerabilidades do modelo profissional militar português, quando comparado com a generalidade das profissões em Portugal? E comparando com a função pública em geral, com a carreira docente universitária e magistrados?
- b. Este segundo grupo de perguntas é mais específico da profissão militar.
  - (1) Quais os fatores indispensáveis ao exercício da função militar que mais se diferenciam das outras carreiras?
  - (2) Considera que a capacidade e competência do uso da força e a necessidade de aptidão física e psíquica são fatores imprescindíveis na função militar?
- c. Este terceiro grupo de perguntas, ainda no âmbito da profissão militar, pretende-se definir como estabelecer os limites e identificar os fatores que deverão ser preservados para não descaraterizar a função militar.
  - (1) Na sua opinião, como se pode estabelecer limites para evitar a descaraterização militar?
  - (2) Quais os fatores que considera imprescindíveis e que devem ser preservados para evitar a descaraterização militar?
  - (3) Concorda que a capacidade e competência do uso da força, a necessidade de se manter a aptidão física e psíquica, bem como a atribuição de orçamentos adequados que permitam o treino e formação dos militares são fatores imprescindíveis a preservar?
  - (4) Considera importante estabelecer limites nas alterações aos diplomas legais que versam sobre a profissão militar, por forma a preservar as especificidades militares, bem como manter uma carreira específica, com estatutos próprios, salvaguardando a condição militar e, assim, evitar a descaraterização?

#### **Gostaria de acrescentar ou referir algo mais?**

Muito Obrigado pela disponibilidade, colaboração e esclarecimento.



## Apêndice D – Funções desempenhadas pelos docentes universitários e técnicos superiores entrevistados

Tabela 4 – Funções desempenhadas pelos docentes universitários entrevistados

Fonte: (Autor, 2015)

Entrevistado	Funções desempenhadas
Maria João Campos	Professora Auxiliar Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física Universidade de Coimbra
Albano Figueiredo	Professor Auxiliar Faculdade de Letras Universidade de Coimbra

Tabela 5 – Funções desempenhadas pelas técnicas superiores entrevistadas

Fonte: (Autor, 2015)

Entrevistado	Funções desempenhadas
Paula Oliveira	Técnica Superior Unidade de Serviços ao Utilizador Serviço de Tecnologias e Sistemas de Informação e Comunicação Universidade do Porto - Serviços Partilhados
Salomé Salvado	Técnica Superior Formação e Organização Académica Reitoria da Universidade do Porto
Angélica Relvas	Técnica Superior Formação e Organização Académica Reitoria da Universidade do Porto
Patrícia Pinho	Técnica Superior Formação e Organização Académica Reitoria da Universidade do Porto
Mafalda Morgado	Técnica Superior Estabelecimento Prisional de Setúbal
Alexandra Mendes	Técnica Superior Principal Gestora Atividades e Programas no Serviço de Acompanhamento e Execução de Penas Estabelecimento Prisional de Setúbal



## Apêndice E – Funções desempenhadas pelos interlocutores privilegiados

Tabela 6 – Funções desempenhadas pelos interlocutores privilegiados entrevistados

Fonte: (Autor, 2015)

Entrevistado	Funções desempenhadas
General Loureiro dos Santos	Presentemente na situação de reforma. Foi Membro do Conselho da Revolução e Ministro da Defesa Nacional, Vice-Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas e Chefe do Estado-Maior do Exército. Doutorado em Ciência Militares. Conferencista e autor de diversas obras e artigos.
General Valença Pinto	Presentemente é Professor Convidado na Universidade Autónoma de Lisboa e no Instituto de Estudos Políticos da Universidade Católica Portuguesa. Foi Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas e Chefe do Estado-Maior do Exército.
Tenente-General Antunes Calçada	Presentemente Ajudante-General do Exército.
Major-General Fonseca e Sousa	Presentemente Diretor da Administração de Recursos Humanos do Comando de Pessoal do Exército.
Major-General Vieira Borges	Presentemente 2.º Comandante da Academia Militar. Doutorado em Ciência Política, autor de diversas obras e artigos.
Coronel Tirocinado Mira Vaz	Presentemente na situação de reforma. Doutorado em Sociologia, autor de diversos artigos e obras.
Professor Doutor José Rodrigues dos Santos	Professor Associado com Agregação da Academia Militar, Jubilado
Professora Doutora Helena Carreiras	Presentemente Professora Auxiliar no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa e Investigadora no CIES-IUL. Presentemente é diretora do doutoramento em Políticas Públicas do ISCTE-IUL. Entre 2010 e 2012 foi subdiretora-geral do Instituto de Defesa Nacional (IDN).
Professora Doutora Elisabete Reis de Carvalho	Professora Auxiliar no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa. Membro do Conselho Executivo do Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP).



## Apêndice F – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos docentes universitários

Tabela 7 – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos docentes universitários

Fonte: (Autor, 2015)

Entrevistado	Dimensão: Relação jurídica de emprego público	Ideias-chave identificadas
	Componente: Regimes de vinculação	
	Indicadores: Nomeação/Contrato individual de trabalho	
D1 e D2	Contrato Individual de Trabalho por tempo indeterminado (Período experimental, com a duração de cinco anos)	Contrato Individual de Trabalho por tempo indeterminado
Entrevistado	Dimensão: Tempo de trabalho	Ideias-chave identificadas
	Componente: Horário de trabalho	
	Indicador: N.º horas semanais	
D1 e D2	40	Prevalece o horário semanal previsto na LTFP (40h).
Entrevistado	Dimensão: Ingresso	Ideias-chave identificadas
	Componente: Habilitações	
	Indicador: Habilitação específica	
D1 e D2	Doutoramento	Doutoramento
Entrevistado	Dimensão: Desenvolvimento da carreira	Ideias-chave identificadas
	Componente: Progressão/Promoção	
	Indicador: Postos, cargos e funções	
D1 e D2	Período experimental de 5 anos, com avaliação de desempenho	Período experimental de 5 anos, com avaliação de desempenho
Entrevistado	Dimensão: Desenvolvimento da carreira	Ideias-chave identificadas
	Componente: Formação	
	Indicador: Cursos	
D1 e D2	NR	NA
Entrevistado	Dimensão: Avaliação	Ideias-chave identificadas
	Componente: Mérito/Desempenho	
	Indicador: SIADAP	
D 1	Avaliação específica da atividade desenvolvida realizada de acordo com critérios fixados pelo órgão legal e estatutariamente competente da instituição de ensino superior e sob proposta fundamentada, aprovada por maioria de dois terços desse mesmo órgão (n.ºs 1 e 2 do art.º 25.º do ECDU)	Avaliação específica
D 2	Avaliação específica de relatório de atividades.	



<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Avaliação	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Física e psíquica	
	<b>Indicador:</b> Provas e exames	
D1 e D2	NR	NA
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Remunerações	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Remuneração base	
	<b>Indicador:</b> Índice	
D1 e D2	Índice 195 (3.191,82)	
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Remunerações	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Suplementos	
	<b>Indicador:</b> Valor	
D1 e D2	Não	Inexistência de suplementos remuneratórios.
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Mobilidade	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Geográfica	
	<b>Indicador:</b> N.º Km	
D 1	Sim. 30 km	NA
D 2	Não	
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Ausências ao serviço	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Licenças	
	<b>Indicador:</b> N.º dias de férias	
D1 e D2	23	23 dias úteis
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Direitos, deveres, restrições e compensações	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Direitos	
	<b>Indicador:</b> Subsistema de saúde	
D1 e D2	ADSE	
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Direitos, deveres, restrições e compensações	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Deveres	
	<b>Indicador:</b> Gerais	
D1 e D2	Deveres regulados pelo Estatuto da Carreira Docente do Ensino Superior Universitário	Deveres previstos no Estatuto da classe profissional
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Direitos, deveres, restrições e compensações	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Deveres	
	<b>Indicador:</b> Especiais	



D1 e D2	NR	NA
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Direitos, deveres, restrições e compensações	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Restrições	
	<b>Indicador:</b> Legais	
D1 e D2	NR	NA
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Direitos, deveres, restrições e compensações	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Compensações	
	<b>Indicador:</b> Idade da reforma	
D 1	NR	
D 2	66	
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Direitos, deveres, restrições e compensações	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Compensações	
	<b>Indicador:</b> Ação social complementar	
D1 e D2	Não	Inexistência de ação social complementar

NR – Não Responde

NA – Não aplicável

Nota: no campo *Ideias-Chave identificadas*, sempre que essa identificação não foi possível (por ausência de resposta ou falta de uniformidade nas respostas), optou-se pela classificação NA.



## Apêndice G – Análise temática do conteúdo das entrevistas dos técnicos superiores

Tabela 8 – Análise temática do conteúdo das entrevistas dos técnicos superiores

Fonte: (Autor,2015)

Entrevistado	Dimensão: Relação jurídica de emprego público	Ideias-chave identificadas
	Componente: Regimes de vinculação	
	Indicadores: Nomeação/Contrato individual de trabalho	
TS1,TS2,TS4, TS5	Contrato Individual de Trabalho por tempo indeterminado	Contrato Individual de Trabalho por tempo indeterminado
TS3	Contrato Individual de Trabalho (não específica)	
TS6	Regime de Mobilidade	
Entrevistado	Dimensão: Tempo de trabalho	Ideias-chave identificadas
	Componente: Horário de trabalho	
	Indicador: N.º horas semanais	
TS1,TS2,TS4, TS6	40	Prevalece o horário semanal previsto na LTFP (40h).
TS3	32	
TS5	35	
Entrevistado	Dimensão: Ingresso	Ideias-chave identificadas
	Componente: Habilitações	
	Indicador: Habilitação específica	
TS1,TS2, TS3, TS4,TS6	Licenciatura	Licenciatura
TS 5	Licenciatura ou Requisitos específicos, caso não possua grau de licenciatura	
Entrevistado	Dimensão: Desenvolvimento da carreira	Ideias-chave identificadas
	Componente: Progressão/Promoção	
	Indicador: Postos, cargos e funções	
TS1, TS2,TS5	Congelamento da progressão das carreiras	Prevalece o congelamento de carreiras
TS3	Não há progressão	
TS4,TS6	Concurso	
Entrevistado	Dimensão: Desenvolvimento da carreira	Ideias-chave identificadas
	Componente: Formação	
	Indicador: Cursos	
TS1,TS2,TS3,T S4,TS5	NR	NA
TS6	Formação Profissional é relevante	
Entrevistado	Dimensão: Avaliação	Ideias-chave identificadas
	Componente: Mérito/Desempenho	
	Indicador: SIADAP	



TS1,TS3,TS4,TS5,TS6	Avaliação individual realizada por superiores hierárquicos. SIADAP	SIADAP
TS2	NA (não foi alvo de avaliação)	
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Avaliação	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Física e psíquica	
	<b>Indicador:</b> Provas e exames	
TS1,TS3,TS5,TS6	Não há avaliação física ou psíquica.	Requisito não exigido/aplicável
TS2	NA (não foi alvo de avaliação)	
TS4	NR	
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Remunerações	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Remuneração base	
	<b>Indicador:</b> Índice	
TS1,TS2,TS3,TS4,TS6	NR	NA
TS5	Nível 3 – posição 19 (1407,45)	
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Remunerações	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Suplementos	
	<b>Indicador:</b> Valor	
TS1,TS2,TS4	Sem suplementos	NA
TS3	NR	
TS5,TS6	Subsídio de risco	
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Mobilidade	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Geográfica	
	<b>Indicador:</b> N.º Km	
TS1	Sujeita a mobilidade. Desconhece distância.	Coexistência de regimes de mobilidade e de não mobilidade
TS2,TS3,TS4,TS5	Não sujeita a mobilidade	
TS6	Sujeita a mobilidade. Raio de 60 km	
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Ausências ao serviço	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Licenças	
	<b>Indicador:</b> N.º dias de férias	
TS1,TS2,TS3,TS4,TS6	22	22 dias úteis
TS5	22 + 1	
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Direitos, deveres, restrições e compensações	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Direitos	
	<b>Indicador:</b> Subsistema de saúde	
TS1	NR	



TS2,TS3,TS4,TS5	SNS	Prevalece o SNS
TS6	ADSE	
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Direitos, deveres, restrições e compensações	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Deveres	
	<b>Indicador:</b> Gerais	
TS1,TS2,TS3,TS4,TS5	Deveres da carreira da função pública	Deveres da carreira da função pública
TS6	Confidencialidade. Segredo de justiça.	
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Direitos, deveres, restrições e compensações	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Deveres	
	<b>Indicador:</b> Especiais	
TS1,TS5	Não	NA
TS2,TS4	Exclusividade de funções	
TS 3	Sigilo profissional	
TS 6	Confidencialidade. Segredo de justiça.	
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Direitos, deveres, restrições e compensações	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Restrições	
	<b>Indicador:</b> Legais	
TS1,TS5	Não	NA
TS2,TS4	Exclusividade de funções	
TS 3	Sigilo profissional	
TS 6	Privada de direitos básicos (não específica)	
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Direitos, deveres, restrições e compensações	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Compensações	
	<b>Indicador:</b> Idade da reforma	
TS1,TS3,TS5,TS6	NR	NA
TS2,TS4	66	
<b>Entrevistado</b>	<b>Dimensão:</b> Direitos, deveres, restrições e compensações	<b>Ideias-chave identificadas</b>
	<b>Componente:</b> Compensações	
	<b>Indicador:</b> Ação social complementar	
TS1,TS2,TS3,TS4,TS6	Não	Inexistência de ação social complementar
TS 5	Sim	

NR – Não Responde

NA – Não aplicável

Nota: no campo *Ideias-Chave identificada*, sempre que essa identificação não foi possível (por ausência de resposta ou falta de uniformidade nas respostas), optou-se pela classificação NA.



## Apêndice H – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – Parte I

Tabela 9 – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – PARTE I

Fonte: (Autor,2015)

<b>Questão derivada:</b> Quais os fatores indispensáveis ao exercício da função militar que mais se diferenciam das outras carreiras?				
<b>Entrevistado</b>	<b>Considera que a profissão militar mereça um tratamento diferenciado de outras profissões a nível nacional?</b>	<b>Existem vulnerabilidades do modelo profissional militar português, quando comparado com a generalidade das profissões em Portugal? E comparando com a função pública em geral, com a carreira docente universitária e magistrados?</b>	<b>Quais os fatores indispensáveis ao exercício da função militar que mais se diferenciam das outras carreiras?</b>	<b>Considera que a capacidade e competência do uso da força e a necessidade de aptidão física e psíquica são fatores imprescindíveis na função militar?</b>
IP1	Sim.  Sacrifícios e deveres dos militares são bem distintos dos das carreiras civis.  A formulação da carreiras militar deve ter em consideração as caraterísticas, necessidades e especificidades.	Sim.  Ainda que partilhem caraterísticas como a exigência de conhecimentos e maturidade, a profissão militar tem requisitos físicos que não são necessários noutras profissões.  A condição militar é o elemento diferenciador.	Conhecimento.  Capacidade técnica.	Sim. São fatores, ainda que seja diferente em função dos postos.
<b>Conceitos:</b>	Sacrifícios; deveres; caraterísticas, necessidades e especificidades.			
IP2	Sim.  Não há outra profissão que se dê um juramento e que se dê a vida pela Pátria deliberadamente.  O sentido hierárquico, a autoridade para o uso de força de forma legítima em determinadas situações, os muitos deveres e os direitos (que procuram compensar os deveres e restrições a que os militares estão sujeitos) são elementos que justificam uma diferenciação.	A análise da questão numa perspetiva remuneratória (enquanto instrumento de medida) permite verificar que a situação militar apresenta maior vulnerabilidade., quando comparada, por exemplo, com os docentes universitários.  O subsídio militar é o único indicador diferenciador, mas é insuficiente.	Juramento – vida  Subordinação à hierarquia militar  Regime disciplina própria  Permanente disponibilidade (deslocamentos constantes)  Conduta conforme a ética	Sim.  A questão física está relacionada com a disciplina e com a questão psicológica e, por isso, a exigência não deve ser no ingresso à instituição, mas sim durante a carreira.



A carreira militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestonária.

<b>Conceitos:</b>	Juramento; sacrífico da vida; sentido hierárquico; uso de força; deveres	Questões remuneratórias.		
IP3	Sim. Tratar diferente o que é diferente. A condição militar diferencia: têm que ser ressarcidos pelos deveres para serem cumpridos.	Não são realidades comparáveis, dadas as suas significativas diferenças.	Condição militar	Sim. O uso de força é sinónimo do poder militar.
<b>Conceitos:</b>	Condição militar	Incomensurabilidade		
IP4	Sim. Contudo, este deve ser enquadrado na situação atual e, nesse sentido, o quadro de compensações e constrangimentos deve ser adaptado à realidade atual.	Sim. A magistratura é considerada uma profissão de utilidade social e de grande impacto; já os militares e professores universitários estão em fase descendente de interesse social e, portanto, faz sentido incentivar a magistratura e retirar alguns privilégios a professores universitários e a militares.	Espírito de corpo Espírito de missão. Honestidade Amor à pátria,	Sim. A aptidão física e psíquica é fundamental. A percepção de que o militar está a praticar um ato legítimo, legal e patriótico é também uma condição essencial.
<b>Conceitos:</b>	Enquadramento na realidade atual.	Utilidade social		
IP5	Sim. A condição militar impõe um tratamento diferenciado. Os militares não são donos da condição militar, temos que honrar e a cumprir. Esta não é uma prerrogativa dos militares; é um valor do Estado	Sim. As vulnerabilidades são de duas ordens: a nível remuneratório e de estruturação das carreiras e de reconhecimento social.	Condição militar Disponibilidade Risco	Sim. Absolutamente. O militar tem de estar apto para usar a força. Ter competência, raciocínio.
<b>Conceitos:</b>	Condição militar	Nível remuneratório; estruturação das carreiras; reconhecimento social.		
IP6	Sim. Mas em épocas de guerra porque está em questão o sacrífico da vida. As compensações devem ser pensadas não para o militar mas para as suas famílias.	Não podemos estabelecer comparações entre a Instituição Militar e as outras realidades socioprofissionais. A comparação só é possível com Diplomatas, uma vez que, à semelhança da profissão militar, trata-se de funções de soberania.	Disponibilidade Obediência a um juramento	Sim. O exército só tem de ter militares para cumprir as tarefas das funções de combate e, por isso, o treino é fundamental. A



A carreira militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestonária.

<b>Conceitos:</b>	Guerra.	Incomensurabilidade		competência do uso da força só se obtém com treino.
IP7	Sim. Mas a “diferenciação” tem que ser repensada.	Sim. Na carreira militar constata-se uma falta de mecanismos de seleção de efetivos ao longo da carreira, que facilitem a saída (com dignidade e sem desprezo pelos interesses dos visados) para os elementos que não correspondem ao perfil necessário.	Capacidade de ação Capacidade de liderança; Capacidade de julgamento deontológico e moral	Sim. O militar deve ter capacidade para o uso da força e competência para tal. O nível de aptidão deve ser redefinido consoante o tipo de funções.
<b>Conceitos:</b>	Diferenciação repensada	Mecanismos de seleção		
IP8	Nem conhece os quadros normativos das profissões. Contudo, em relação à profissão militar considera que não se deve perder de vista aquilo que realmente a torna específica e diferente de outras e que exige aos militares uma prestação e dedicação que outras profissões não têm: sacrifício da vida.	NR	Respeito pela hierarquia Disciplina Espírito de corpo Capacidade de qualificar adequadamente os profissionais	Sim. Há elementares critérios de capacidade física para muitas das funções militares que todos os militares devem cumprir.
<b>Conceitos:</b>	Sacrifício da vida			
IP9	Sim. A carreira militar tem idiossincrasias que justificam plenamente o estatuto de carreira especial e, consequentemente, a sua diferenciação.	Não. Não se identificam limitações especiais. Questiona-se a diferenciação e evolução salariais a que temos vindo a assistir desde 1989 no que respeita às três carreiras especiais referidas na pergunta.	Honra Integridade Lealdade Coragem	Sim. (Não específica)
<b>Conceitos:</b>	Idiossincrasias	NA		



## Apêndice I – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – Parte II

Tabela 10 – Análise temática do conteúdo das entrevistas aos interlocutores privilegiados – PARTE II

Fonte: (Autor,2015)

	<b>Questão derivada:</b> Como estabelecer limites e quais os fatores, que se alterados, descaracterizam a função militar?		
<b>Entrevistado</b>	<b>Na sua opinião, como se pode estabelecer limites para evitar a descaraterização militar?</b>	<b>Quais os fatores que considera imprescindíveis e que devem ser preservados para evitar a descaraterização militar?</b>	<b>Considera importante estabelecer limites nas alterações aos diplomas legais que versam sobre a profissão militar, por forma a preservar as especificidades militares, bem como manter uma carreira específica, com estatutos próprios, salvaguardando a condição militar e, assim, evitar a descaraterização?</b>
IP1	A condição militar deve constituir o limite.	A condição militar.	Sim.  Os diplomas deveriam ser aprovados por maioria qualificada na Assembleia da República.  A condição militar requer um regime próprio, por exemplo, a nível de compensações, idade de reforma, serviços de apoio social e serviços de assistência médica.
<b>Conceitos:</b>	Condição militar	Condição militar	Aprovação por maioria qualificada; Estatuto específico.
IP2	Manter a condição militar que diferencia a Instituição Militar dos outros corpos do Estado.  Manter elementos como o suplemento de condição militar, a situação de reserva, o serviço de saúde	Questão da condição militar  Hierarquia/ Disciplina  Carreira	Sim.  Os diplomas devem salvaguardar as Forças Armadas e a condição militar (algo que não acontece na atualidade).



A carreira militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestonária.

<b>Conceitos:</b>	militar, mais ainda quando o militar está sujeito a uma série de restrições como a impossibilidade de participar na vida política ou de formar sindicatos.  Condição militar		A condição militar deveria constar da CRP.  A CRP e BGECEM deveriam ser bem desenvolvidas.  Condição militar; CRP
IP3  <b>Conceitos:</b>	A condição militar deve constituir o limite.  Tudo o que afete o exercício da disponibilidade (cortes remunerações; condições psicológica e físicas)  Condição militar	Necessidade de uma maior aproximação à sociedade: através da educação (p.ex.palestras dos militares nas escolas desde o 1.º ciclo) e informação.  Reconhecimento social	Condicionalismos resultantes dos problemas económicos comprometem todas as profissões.  A ausência de sindicatos que exponham as situações e defendam os direitos dos militares não permite a visibilidade desejável.
IP4  <b>Conceitos:</b>	O problema atual prende-se com a falta de reconhecimento do carácter de utilidade social das FFAA. É necessário alterar a perceção/opinião pública.  Utilidade social	NR	Conceção liberal: a carreira militar deve continuar com as especificidades que tem, mas com possibilidades de saída. Há neste momento um quadro de restrições mais leves.  Liberalismo
IP5	Os militares têm necessariamente um carácter institucional (perene) e não podem ser visto numa perspetiva funcional (circunstancial).  É necessário reavaliar e reanalisar os documentos normativos estruturantes.  É necessário uma aproximação à Sociedade Civil.	NR	Há uma crise de respeitabilidade pelas FFAA.  A carreira militar não pode ser vista numa perspetiva piramidal, mas troncocónica, constituindo-se como um fator motivador e correspondendo a expectativas.



A carreira militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestonária.

<b>Conceitos:</b>	Perspetiva institucional vs funcional; reconhecimento social; enquadramento normativo		Carreira militar; perspetiva piramidal; crise institucional
IP6  <b>Conceitos:</b>	A profissão passa a ser descaraterizada quanto tivermos tudo ou querermos tudo o que as outras têm. Se quisermos os mesmos direitos e obrigações, deixamos de ser militares e instituição militar, passando a ser empregados.  Especificidade da profissão militar	Somos todos soldados. Devíamos receber um Soldo e não vencimentos. Um soldo sem subsídios, sem descontos, que desse condições para ter um vida condigna e família.	Os limites são essenciais. A condição militar deveria constar da CRP, evitando as sucessivas alterações que tem conduzido à descaraterização militar.  Os limites são os limites da Doutrina militar.  Condição militar; CRP
IP7  <b>Conceitos:</b>	Deixar de pretender pensar “emprego” onde se deve pensar “carreira”; diferenciar “carreira curta” e “carreira longa”, de modo a mobilizar candidatos de perfis diferentes e a capitalizar sobre competências diferenciadas.  Um dos perigos de descaraterização é paradoxal: ao ter-se mantido afastada do mundo do saber universitário, e ao tender a julgar-se autossuficiente, a IM tem sido incapaz de obter os níveis de financiamento de que precisa e foi perdendo o lugar que já teve na sociedade dos saberes.  Carreira; diferenciação de carreiras; aproximação ao mundo académico	Remete resposta para pergunta anterior (Na sua opinião, como se pode estabelecer limites para evitar a descaraterização militar?)	Considera que se deve manter a especificidade do estatuto militar.  Quanto ao quadro legal, existem dois males perigosos: o imobilismo e a rigidez institucional e legal e simultaneamente a leviandade com que se alteram os quadros legais.  Imobilismo e rigidez institucional e legal; constantes alterações normativas.
IP8	A tendência ocupacional teve algum impacto negativo na coesão institucional, na capacidade de	Reconhecimento social  Aproximação das FFAA à sociedade.	Tem de haver compromissos com uma profissão que tem a tendência de ser ocupacional, mas que ao mesmo



A carreira militar. Da especificidade funcional à conceção normativa e gestonária.

<b>Conceitos:</b>	fazer funcionar os grupos, em função dos valores coletivos, para além dos individuais ou materiais.  É necessário valorizar em termos sociais a função dos militares, a profissão militar, dinamizar situações que favoreçam a relação entre a Sociedade e as FFAA, apostar no reconhecimento social.  Reconhecimento social	A ideia de cidadania mais ativa deve incluir o conhecimento das instituições da Defesa e dos seus atores, algo fundamental para promover esse reconhecimento.  Reconhecimento social	tempo não perca as suas especificidades. Há que dar os estímulos necessários, produzir políticas que motivem esse reconhecimento social, da função e da profissão militar, de forma equilibrada. Há que ver pluralidades no interior desta profissão, bem como a forma como vai tendo que se ajustar às transformações no contexto internacional, do tipo de missões que são chamados a desempenhar.  Modelo ocupacional; Especificidades; Transformações internacionais.
<b>Conceitos:</b>	IP9  Identificar as especificidades da carreira militar de modo bem fundamentado, em estudos de pendor técnico, de preferência recorrendo a estudos comparados em que países tidos como referência (EUA, RU, etc.), para argumentar de modo apelativo junto dos decisores políticos sobre quais serão os limites à uniformização, enunciando os efeitos perniciosos da mesma.  Identificação das especificidades da carreira militar; Argumentação e persuasão.	Hierarquia militar, de acordo com uma cultura militar que preserve os valores anteriormente mencionados (coragem, honra, lealdade, integridade, profissionalismo, amor e serviço à pátria).  Hierarquia militar	Sim.  (Não específica)