

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2022/2023**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**EFETIVOS DAS FORÇAS ARMADAS:
CONTRIBUTOS PARA O SEU CÁLCULO**

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

**João Paulo Pires
CORONEL, PILOTO AVIADOR**



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

**EFETIVOS DAS FORÇAS ARMADAS:
CONTRIBUTOS PARA O SEU CÁLCULO**

CORONEL, PILOTO AVIADOR João Paulo Pires

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2022/2023

Pedrouços 2023



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

**EFETIVOS DAS FORÇAS ARMADAS:
CONTRIBUTOS PARA O SEU CÁLCULO**

CORONEL, PILOTO AVIADOR João Paulo Pires

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2022/2023

Orientador: CORONEL TIROCINADO, CAVALARIA

Jorge Filipe da Silva Ferreira

Pedrouços 2023



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **João Paulo Pires**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Efetivos das Forças Armadas: contributos para o seu cálculo** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial General 2022/23** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **7 de maio de 2023**

João Paulo Pires



Agradecimentos

A elaboração deste trabalho de investigação, sobre um tema sempre atual e fundamental para as Forças Armadas, os seus efetivos, revelou-se um desafio deveras interessante e complexo.

Agradeço ao meu orientador, Coronel Tirocinado de Cavalaria Jorge Silva Ferreira, pelos avisados conselhos e incondicional apoio e disponibilidade, desde o início e até à conclusão desta investigação.

Um agradecimento muito especial a todos os entrevistados, que nas suas preenchidas agendas generosamente disponibilizaram o seu tempo, os seus conhecimentos e experiência, tornando este trabalho muito mais consistente e valioso. Este agradecimento é extensível aos que, voluntariamente e com prejuízo do seu tempo pessoal, familiar e profissional, se disponibilizaram para rever o conteúdo deste documento.

Aos auditores do Curso de Promoção a Oficial General 2022/2023, agradeço o ambiente de franca camaradagem, partilhando experiências, opiniões e saberes, que muito respeito e me têm enriquecido, a nível pessoal e profissional.

Para finalizar, um agradecimento muito sentido, e o maior de todos, à minha mulher e aos meus três filhos. Muito obrigado por compreenderem, pela paciência e pelo apoio infinito!



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e metodológico	4
2.1 Estado da arte.....	4
2.1.1 Reforma “Defesa 2020” e fixação de EFMIL.....	6
2.1.2 Estatuto dos Militares das FFAA (EMFAR) – a carreira militar	7
2.1.3 Planeamento e VD “Pessoal”	8
2.2 Estrutura guia da investigação	10
2.3 Metodologia.....	11
2.4 Método.....	11
2.4.1 Participantes e procedimento	11
2.4.2 Instrumentos de recolha de dados	12
2.4.3 Técnicas de tratamento de dados.....	12
3. Necessidades de EFMIL nos ramos das FFAA	13
3.1 Marinha.....	14
3.1.1 Estratégia de cálculo e gestão previsional.....	14
3.1.2 Efetivos autorizados e existentes	16
3.2 Exército.....	16
3.2.1 Estratégia de cálculo e gestão previsional.....	16
3.2.2 Efetivos autorizados e existentes	17
3.3 Força Aérea.....	18
3.3.1 Estratégia de cálculo	18
3.3.1.1 Capacidade CIR	19
3.3.1.2 Capacidade de ciberdefesa	20
3.3.2 Gestão Previsional.....	20
3.3.3 Efetivos autorizados e existentes	21
3.4 Síntese conclusiva.....	22
4. Necessidades de EFMIL no EMGFA	24
4.1 Estratégia de cálculo	24



4.2	Efetivos autorizados e existentes	25
4.3	Impacto dos efetivos na execução da missão do EMGFA e FFAA	25
4.4	Síntese conclusiva.....	26
5.	Contributos para aprimorar o cálculo dos EFMIL necessários ao cumprimento das MIFA, e resposta à QC	28
6.	Conclusões	36
	Referências bibliográficas	42

Índice de Anexos

Anexo A – Dotações Autorizadas de Pessoal (Marinha)	Anx A-1
Anexo B – Cálculo de pessoal para operação e manutenção de sistemas de armas da Força Aérea.....	Anx B-1

Índice de Apêndices

Apêndice A – Corpo de conceitos	Apd A-1
Apêndice B – Quantitativos globais e de EFMIL das FFAA, nas diferentes situações e formas de prestação de serviço	Apd B-1
Apêndice C – Arquitetura, comunicação e perceção de efetivos	Apd C-1
Apêndice D – Funcionários civis e militarizados nas FFAA e rácios de EFMIL no EMGFA	Apd D-1
Apêndice E – Guião da entrevista de “campo”	Apd E-1
Apêndice F – Guião da entrevista de confirmação	Apd F-1
Apêndice G – Entidades entrevistadas e análise das entrevistas	Apd G-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Evolução dos efetivos das FFAA 1974-2014	5
Figura 2 – NATO Defense Planning Process	9
Figura 3 – Estrutura Guia da Investigação	11
Figura 4 – Rácios QP/RV/RC (EO 2022).....	13



Figura 5 – Ciclo de planeamento de necessidades de RH (para o ano X).....	14
Figura 6 – EFMIL do EMGFA.....	26
Figura 7 – Desenvolvimento Conceptual do CEM.....	28
Figura 8 – EFMIL e potenciais EFMIL.....	30
Figura 9 – Afetação de EFMIL.....	31
Figura 10 – Cálculo de EFMIL	31
Figura 11 – Gestão previsionál na estratégia de cálculo de EFMIL.....	32
Figura 12 – Arquitetura de fixação de EFMIL, dentro e fora das Forças Armadas	34
Figura 13 – Fixação e estimativa de EFMIL, por postos, categorias e formas de prestação de serviço.....	35
Figura 14 – Exemplo de representação dos efetivos globais (Força Aérea)	Apd C-1

Índice de Quadros

Quadro 1 – RD2020: distribuição dos EFMIL por ramos, acordada em 2014 pelos CEMGFA e chefes dos três ramos das FFAA	6
Quadro 2 – Efetivos das FFAA (31 dezembro 2014).....	6
Quadro 3 – Importância relativa dos Indicadores de Avaliação do VD “Pessoal”	9
Quadro 4 – Nível de Risco associado à Avaliação do VD “Pessoal”	10
Quadro 5 – EO da Marinha.....	15
Quadro 6 – EFMIL autorizados da Marinha	16
Quadro 7 – EFMIL existentes da Marinha	16
Quadro 8 – Quadros Orgânicos (EO) do Exército.....	17
Quadro 9 – EFMIL autorizados do Exército	17
Quadro 10 – EFMIL existentes do Exército.....	17
Quadro 11 – EO da Força Aérea	21
Quadro 12 – EFMIL autorizados da Força Aérea	22
Quadro 13 – EFMIL existentes da Força Aérea	22
Quadro 14 – EO do EMGFA	24
Quadro 15 – EFMIL autorizados no EMGFA.....	25
Quadro 16 – EFMIL existentes no EMGFA	25
Quadro 17 – EFMIL: RD2020, autorizados e existentes a 31DEZ22	29
Quadro 18 – Efetivo Orgânico e Efetivo Autorizado das FFAA	Apd B-1



Quadro 19 – Efetivo Existente das FFAA (EFMIL na efetividade de serviço e efetivos em formação)	Apd B-2
Quadro 20 – Identificação das entidades entrevistadas	Apd G-1
Quadro 21 – Resultado das entrevistas (2. ^a fase).....	Apd G-2

Índice de Tabelas

Tabela 1 – LA identificadas.....	33
----------------------------------	----



Resumo

Os efetivos militares são essenciais e estão na génese do funcionamento das Forças Armadas. Nos anos mais recentes tem-se verificado uma significativa diminuição dos efetivos militares, embora existam novas missões e capacidades atribuídas às Forças Armadas.

Os tempos incertos que atravessamos deram particular relevância a esta investigação, que teve por objetivo propor contributos para o cálculo de efetivos militares. Assentou numa metodologia de raciocínio indutivo, associado a uma estratégia qualitativa e a um desenho de pesquisa de estudo de caso, com análise documental e entrevistas efetuadas a 19 entidades, civis e militares, especialistas com responsabilidade no planeamento e cálculo de efetivos.

À luz dos resultados alcançados, verificou-se que o alinhamento do planeamento de “pessoal” com os ciclos de planeamento nacional, de equipamento e infraestruturas (quatro anos), a eliminação das autorizações das admissões até aos limites definidos, a atribuição de recursos financeiros coerentes com o nível de ambição definido e a harmonização dos critérios de contabilização dos efetivos, entre outros, permitem aprimorar o seu cálculo, conferindo flexibilidade ao processo, decorrente da decisão ao nível político.

A aprovação de um instrumento, pela Assembleia da República, surge como uma potencial proposta para materializar todos os contributos identificados.

Palavras-chave:

Efetivos Militares; Forças Armadas; Recursos Humanos; Cálculo de Pessoal.



Abstract

Military personnel are essential and are the core of the Armed Forces. In recent years, there has been a significant decrease in the number of military personnel, despite the existence of new missions and capabilities assigned to the Armed Forces.

The uncertain times we are facing gave particular relevance to this study, which aimed to propose contributions to the calculation of military personnel. The study used inductive reasoning, a qualitative strategy and a case study research design based on a literature review and on interviews with 19 experts, both civilian and military, responsible for planning and calculation of personnel.

In light of the results achieved, it was found that the alignment of "personnel" planning with the national planning cycles for equipment and infrastructure (four years), the elimination of authorizations for recruitment up to the defined limits, the allocation of financial resources consistent with the defined level of ambition, and harmonization of the criteria for accounting for military personnel, among others, makes it possible to improve its calculation, giving flexibility to the process, resulting from the decision at the political level.

The approval of an instrument by the Parliament emerges as a potential proposal to implement all the identified contributions.

Keywords:

Military Personnel; Armed Forces; Human Resources; Personnel Accounting.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

B

BANI *Brittleness, Anxiety, Nonlinearity and Incomprehensibility*

C

CCEM Conselho de Chefes de Estado-Maior

CEM Conceito Estratégico Militar

CEMFA Chefe do Estado-Maior da Força Aérea

CEMGFA Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas

CIR Combate aos Incêndios Rurais

D

DGAEP Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

DGRDN Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional

DIF Dispositivo de Forças

DLEF Decreto-Lei dos Efetivos das Forças Armadas

DN Defesa Nacional

DOTMLPII Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade

E

E16 Entrevistado n.º 16

EFMIL Efetivos Militares

EMA Estado-Maior da Armada

EMGFA Estado-Maior-General das Forças Armadas

EMFAR Estatuto dos Militares das Forças Armadas

EO Efetivo Orgânico

F

FFAA Forças Armadas



G

GRH Gestão de Recursos Humanos

H

HFAR Hospital das Forças Armadas

I

IUM Instituto Universitário Militar

L

LA Linha de Ação

LOBOFA Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas

M

MDN Ministério da Defesa Nacional

MIFA Missões das Forças Armadas

MPC Mapa de Pessoal Civil

N

NATO *North Atlantic Treaty Organization*

O

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada

QP Quadros Permanentes

R

RC Regime de Contrato

RCM Resolução do Conselho de Ministros



RD	Reserva de Disponibilidade
RD2020	Reforma “Defesa 2020”
RH	Recursos Humanos
RR	Reserva de Recrutamento
RV	Regime de Voluntariado
S	
SF	Sistema de Forças
U	
UEO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
V	
VD	Vetor de Desenvolvimento
VUCA	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity</i>



1. Introdução

“As pessoas são o pilar central da Defesa Nacional e das Forças Armadas”

Helena Carreiras (2022)

As Forças Armadas (FFAA) estão ao serviço do povo português e compõem-se exclusivamente de cidadãos portugueses (artigo 275.º da Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto), sendo o cumprimento das suas missões assegurado através de um conjunto de capacidades militares, edificadas ou a edificar, enquadradas e correlacionadas com as Missões das FFAA (MIFA) pelo Sistema de Forças (SF), através de um Dispositivo de Forças (DIF)¹ que materializa a sua organização e resposta (Conselho de Chefes de Estado-Maior [CCEM], 2014a). As capacidades militares articulam um conjunto de elementos que se complementam e contribuem para a realização de tarefas operacionais e/ou efeitos a atingir, englobando componentes de doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade (DOTMLPII), entre outras (CCEM, 2014a, p. 38). Estas diferentes componentes, também designadas de vetores de desenvolvimento (VD), só garantem a capacidade quando adequadamente planeadas e harmonizadas com todos os elementos funcionais agregados e garantidos (Andrade, Santos, & Correia, 2019b, p. 8).

O desempenho das FFAA pode ser medido pelo seu cumprimento da missão, sendo necessários recursos humanos (RH) qualificados, motivados e que se identifiquem com a organização (Bastos, 2008). A Gestão de RH (GRH) tende a considerar a primazia das pessoas o principal fator competitivo das organizações/instituições, em detrimento dos recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos (Bilhim, 2006, p. 8), ainda mais daquelas que pertinentemente se preocupam em ser atrativas e em que o seu primeiro sinal de declínio “é deixar de conseguir atrair pessoas capazes” (Druker, 2006, p. 68).

Uma necessidade e atratividade que, no caso das FFAA, está condicionada, entre outros aspetos, pelo facto de para tal ser importante “demonstrar diariamente a utilidade ao público [da defesa militar]”, o que, contudo, “é impossível [fazer] até ela ser precisa” (Rogeyro, 2014, pp. 484, 500). Ademais, tem-se ainda que:

– Os “recursos disponíveis são sempre escassos perante as solicitações de empenhamento” (Ribeiro & Pinto, 2022, p. 51), que se tornam ainda mais parcos em contexto de guerra, como a atualmente vivida na Ucrânia, em que se registam elevados níveis

¹ Ver definições destes e outros conceitos no Apêndice A. Os SF e DIF são documentos classificados.



de destruição e baixas, com níveis de prontidão e disponibilidade de capacidades militares muito próprias e com diferentes necessidades de efetivos militares (EFMIL), que sendo cada vez mais “altamente especializados, [torna impossível] preparar unidades militares eficientes em períodos curtos” (Santos, 2012, p. 24);

– A genética da defesa é muito *sui generis* e os resultados que se pretendem alcançar muito complexos, tal como é, por exemplo, referido no Conceito Estratégico de Defesa Nacional, designadamente “participar nas missões militares internacionais de paz [...] assegurar a capacidade para cumprir as missões militares necessárias para garantir a soberania, a independência nacional e a integridade territorial do Estado [...] organizar a resistência nacional em caso de agressão” (Resolução do Conselho de Ministros [RCM] n.º 19/2013, de 5 de abril, p. 1989);

– As FFAA, similarmente a outras organizações/instituições que se querem competitivas e na vanguarda da sua área de ação, necessitam de se adaptar, modernizar e transformar, pois as “mudanças são tão rápidas que a adaptação, modernização ou transformação das [FFAA] deverá ser uma atividade permanente e não resultante de planos adotados periodicamente” (Covarrubia, 2007, pp. 18, 24).

A estas realidades soma-se ainda o facto das reestruturações e das “sucessivas transformações de ordem genética, estrutural e operacional [que têm sido desenvolvidas, acompanharem-se por uma] significativa redução de efetivos, [obrigando a que tenham que ser encontradas] soluções [para fazer] mais com menos”, na procura permanente das melhores práticas (Salvada, 2018, p. 318). Mas “uma organização só consegue ter o desempenho equivalente à capacidade de cada um dos seus trabalhadores” (Druker, 2006, p. 70), sendo o planeamento e o cálculo dos efetivos das FFAA, em particular os EFMIL, essencial para assegurar o cumprimento das missões atribuídas às FFAA, em tempo de paz ou guerra, na circunstância de umas forças militares modernas não serem compatíveis com a improvisação (Santos, 2012, p. 24).

Neste enquadramento, “quantos são os efetivos das FFAA e quantos efetivos as FFAA precisam para o cumprimento das missões atribuídas?”, “quais os efetivos que podem/devem ser contabilizados?”, “conseguem as FFAA recrutar e/ou mobilizar os militares que precisam tanto em tempo de paz, como de crise ou guerra?”, são algumas questões, entre várias outras, às quais, mesmo os mais conhecedores dos processos intrínsecos, podem ter dificuldade em responder, e que se pretende que a presente investigação contribua para esclarecer.



Este estudo tem, desta forma, como objeto os EFMIL das FFAA e está delimitado, à luz da tipologia de Santos e Lima (2019, p. 42):

- Temporalmente, ao período de 2015 a 2022, com referência aos efetivos a 31 de dezembro;
- Espacialmente, à estrutura das FFAA, entendida como a “soma” das estruturas dos ramos, do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) e dos órgãos destes dependentes;
- Em termos de conteúdo, aos EFMIL, na efetividade e nas diferentes formas de prestação de serviço.

Constitui-se como Objetivo Geral (OG) desta investigação: *formular contributos para aprimorar o cálculo dos EFMIL necessários ao cumprimento das missões das FFAA*, o qual se “decompõe” em dois Objetivos Específicos (OE):

- OE1: analisar a forma como são calculadas as necessidades de EFMIL nos ramos das FFAA;
- OE2: analisar a forma como são calculadas as necessidades de EFMIL no EMGFA.

Definidos os objetivos, é formulada a Questão Central (QC) de investigação: *de que modo pode ser aprimorado o cálculo dos EFMIL necessários ao cumprimento das missões das FFAA?* E as Questões Derivadas (QD): *como é que são calculadas as necessidades de EFMIL nos ramos das FFAA (QD1) e no EMGFA (QD2)?*

Estruturalmente, o presente trabalho está organizado em seis capítulos. O primeiro, a presente *Introdução*. O segundo, congrega o enquadramento teórico e conceptual e a apresentação da metodologia e do método utilizados. O terceiro e quarto, alicerçados na análise do cálculo dos efetivos, respetivamente dos ramos das FFAA e do EMGFA, e resposta às QD. O quinto, norteado pela proposta de contributos para aprimorar o cálculo dos EFMIL e resposta à QC. Finalmente, o sexto, e último capítulo, da *Conclusão*, pautado pela súmula dos resultados alcançados face aos objetivos definidos, apresentação dos contributos para o conhecimento, limitações, propostas de estudos futuros e recomendações.



2. Enquadramento teórico e metodológico

Apresenta-se neste capítulo o estado da arte, à luz do conceito estruturante, EFMIL, a estrutura guia da investigação, a metodologia e o método.

2.1 Estado da arte

Entende-se considerar EFMIL os militares dos quadros permanentes (QP) no ativo e na reserva na efetividade de serviço, e em regime de voluntariado e regime de contrato (RV/RC), dentro da estrutura orgânica das FFAA e, fora desta, em organismos do Estado (n.º 1 a 3 do artigo 43.º do Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio).

Os efetivos em formação (também designados provisionais) e na reserva não estão a prover cargos ou a exercer funções no Estado, mas também constituem encargo para o orçamento da defesa nacional (DN) (artigo 43.º do Decreto-Lei n.º 90/2015) e são aqueles que, teoricamente, mais rapidamente podem prover cargos ou exercer funções.

Para melhor se entender e enquadrar os EFMIL, é importante abordar alguns momentos (marcos) em matéria de pessoal e fixação, ou não, deste tipo de quantitativos.

Ribeiro (2017) investigou a evolução e os impactos da transformação na defesa e nas FFAA portuguesas, desde 1974 até 2015, tendo identificado três períodos distintos, o da “Revolução” (1974-1976), do “Enquadramento” (1976-1991) e da “Reforma” (1991-2015). Referiu ainda Ribeiro (2017, pp. 82, 111) que “na política de efetivos, não se verificou uma ligação à estratégia militar, por afastamento da sincronia com o [SF e] a partir de 1990, iniciou-se uma significativa redução, com o controlo político-financeiro dos [EFMIL]”, com a racionalização dos EFMIL no início da “Reforma”, com novos quadros nos ramos das FFAA, e a fixação de efetivos globais, através de diferentes diplomas então produzidos. Referem-se, como exemplos, a fixação dos quantitativos associados aos “quadros de pessoal dos ramos das FFAA”, referente aos militares dos QP, pelo Decreto-Lei n.º 202/93, de 3 de junho, que permaneceram praticamente inalterados durante mais de 16 anos, e a Portaria n.º 16/94, de 7 de janeiro, em que, pela primeira vez e para 1994, o MDN definiu os quantitativos de pessoal a incorporar.

A evolução dos efetivos no período 1974-2014 é apresentada na Figura 1.

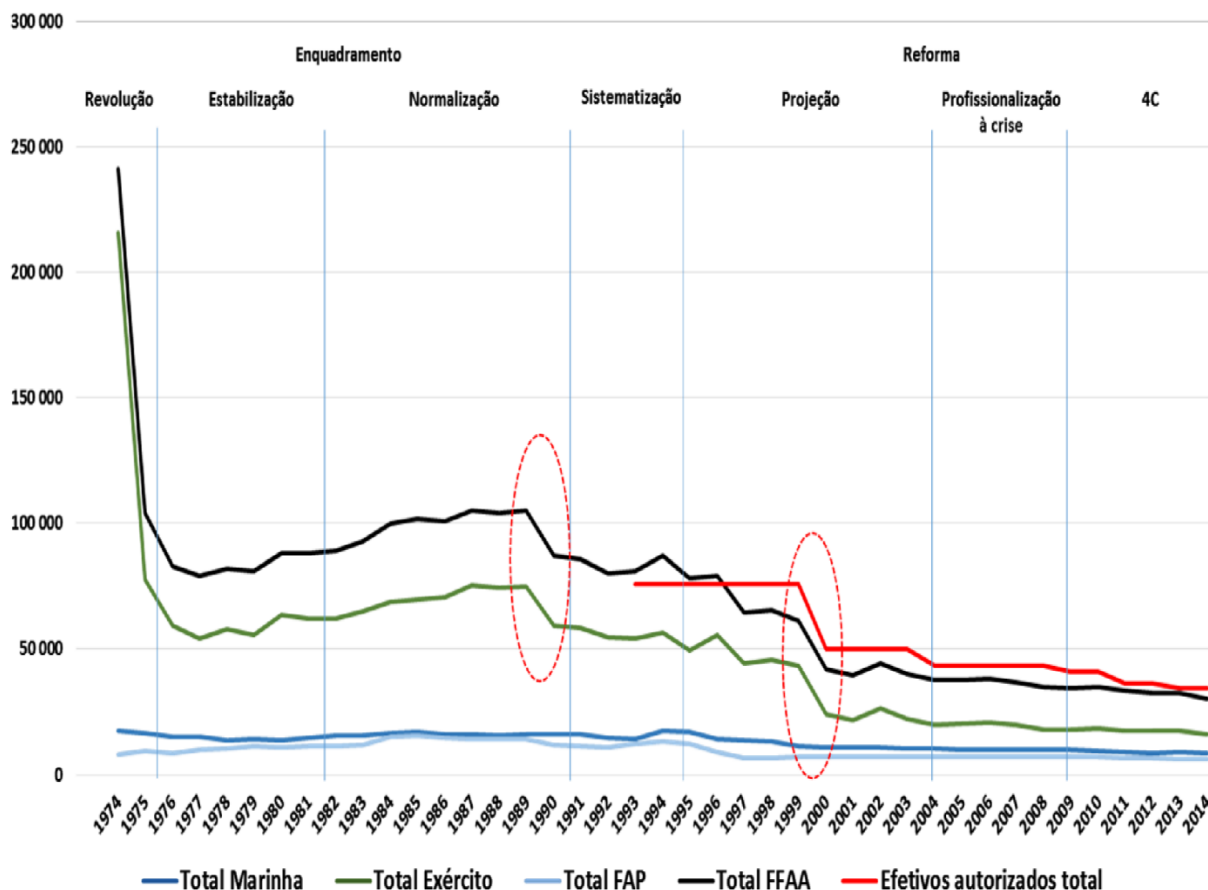


Figura 1 – Evolução dos efetivos das FFAA 1974-2014

Fonte: Ribeiro (2017).

A entrada em vigor da Lei n.º 174/99, de 21 de setembro (Lei do Serviço Militar), materializou, no ano de 2000, um segundo grande momento de redução de EFMI (Ribeiro, 2017, p. 82) e eliminou gradualmente a obrigatoriedade de prestar o serviço efetivo normal nas FFAA, a qual terminou em 2004. O serviço militar passou a basear-se, em tempo de paz, no voluntariado, constituindo uma das maiores transformações para as FFAA (Santos, 2015). Os EFMI em RV/RC passaram também a ser fixados, tendo o Decreto Regulamentar n.º 21/2004, de 26 de maio, determinado os EFMI do RV/RC para 2004, os quais só voltaram a ser novamente fixados em 2009, através do Decreto Regulamentar n.º 12/2009, de 17 de junho, para os anos de 2009 e 2010.

Entretanto, a RCM n.º 39/2008, de 28 de fevereiro, estabeleceu orientações para executar a reorganização da estrutura superior da DN e das FFAA, tendo em 2009 sido aprovadas a Lei da Defesa Nacional, a Lei Orgânica de Bases da Organização das FFAA (LOBOFA) e a Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional (MDN), dos órgãos e serviços integrados no MDN, do EMGFA e dos ramos das FFAA, procurando-se a eficiente gestão de recursos, adequação estrutural das FFAA e ganhos de eficiência e eficácia.



No período de 2004-2014, Santos (2015, pp. 309-310), além de referir as reduções dos efetivos, evidenciou também as dificuldades em obter as “verdadeiras necessidades” das FFAA, com as quais devem ser comparados os efetivos existentes.

2.1.1 Reforma “Defesa 2020” e fixação de EFMIL

O atual Conceito Estratégico de Defesa Nacional foi aprovado em 2013 (RCM n.º 19/2013, de 5 de abril), tendo a RCM n.º 26/2013, de 19 de abril, estabelecido as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da DN e das FFAA, designada por Reforma “Defesa 2020” (RD2020), de que resultaram alterações à maioria dos diplomas anteriormente referidos e a aprovação dos Conceito Estratégico Militar (CEM), MIFA, SF e DIF, em 2014, que ainda permanecem em vigor.

Relativamente aos EFMIL, a RD2020 estabeleceu o objetivo de se atingir, até 2020, um efetivo global compreendido entre os 30.000 e 32.000 militares, incluindo os militares da reserva na efetividade de serviço, redimensionando a macroestrutura e racionalizando os RH das FFAA (RCM n.º 26/2013). Este efetivo de 32 mil foi considerado à data, pelo Chefe do EMGFA (CEMGFA) e pelos chefes dos três ramos, como o número mínimo de militares a integrar a estrutura das FFAA, à luz da distribuição apresentada no Quadro 1, a fim de poder ser garantido o seu adequado funcionamento (Memorando n.º 38/CEMGFA/2014, de 30 de junho, p. 5).

Quadro 1 – RD2020: distribuição dos EFMIL por ramos, acordada em 2014 pelos CEMGFA e chefes dos três ramos das FFAA

RAMO	QP (ativo)	RV/RC	QP (reserva na efetividade)	TOTAL
Marinha	6.759	1.259	82	8.100
Exército	6.459	11.180	126	17.765
Força Aérea	3.204	2.901	30	6.135
Total	16.422	15.340	238	32.000

Fonte: Construído a partir de Memorando n.º 38/CEMGFA/2014.

O Quadro 2 apresenta os efetivos existentes a 31 de dezembro de 2014, segundo várias entidades. Apesar da discrepância no número, verificou-se unanimidade de que, nesse ano, tinha já sido atingido o objetivo preconizado na RD2020.

Quadro 2 – Efetivos das FFAA (31 dezembro 2014)

Fonte	Efetivos
MDN	29.253
Direção-geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)	30.775
<i>North Atlantic Treaty Organization</i> (NATO)	30.700

Fonte: Adaptado a partir de DGAEP (2015), de MDN (2014) e de NATO (2022a).



A Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro, alterou e republicou a LOBOFA, tendo aditado o artigo 5.º-A, que estabeleceu que “os efetivos das [FFAA], em todas as situações, são fixados anualmente, por decreto-lei, ouvido o [CCEM]”. Neste enquadramento, foi a partir de 2015 que os EF MIL passaram a ser fixados através do designado “Decreto-Lei dos Efetivos das FFAA” (DLEF). O Decreto-Lei n.º 31/2015, de 4 de março, foi, assim, o primeiro diploma que agregou e fixou os efetivos das FFAA, em todas as situações, neste caso para 2015, e que determinou, igualmente, a fixação anual dos números de vagas para admissão aos cursos, tirocínios ou estágios para ingresso nas várias categorias dos QP e aos regimes de RV/RC, constituindo-se, desta forma, como o momento em que o controlo e fixação dos efetivos passou a ser duplamente efetuado ao nível do Governo, através dos efetivos fixados no DLEF e das admissões às diferentes formas de prestação de serviço, aspetos que se mantiveram nos anos seguintes.

Honorato, Tendeiro, Castro e Cabral (2017) analisaram as consequências e perspetivas da RD2020 para o pós-2020, referindo a existência, em 2016, de cerca de 1.500 efetivos abaixo do limite inferior de 30.000 efetivos estabelecido para 2020, numa redução de pessoal acelerada por restrições orçamentais.

Decorrente do artigo 6.º da LOBOFA (Lei Orgânica n.º 2/2021, de 9 de agosto), os EF MIL das FFAA passaram, a partir de 2022, a ser “fixados trianualmente, por decreto-lei, sob proposta do CEMGFA, ouvido o [CCEM]”, ficando à responsabilidade dos ramos assegurar o recrutamento, a seleção e a gestão das carreiras, mesmo para as capacidades conjuntas, além da geração, da preparação, do aprontamento e da sustentação das forças e meios do respetivo ramo.

2.1.2 Estatuto dos Militares das FFAA (EMFAR) – a carreira militar

Considerando que os EF MIL têm um estatuto próprio, interessa efetuar uma abordagem do mesmo pela sua relação com o Efetivo Orgânico (EO).

Em 1990 foi aprovado o primeiro EMFAR (Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de janeiro), revogado em 1999 pelo Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho, que introduziu mecanismos para assegurar um adequado equilíbrio da estrutura de pessoal das FFAA. O atual EMFAR (Decreto-Lei n.º 90/2015), além da carreira militar, teve como principal linha de ação “a otimização da utilização dos [EF MIL]”, materializando as reformas da RD2020.

Na estrutura piramidal das FFAA, as diferentes categorias e postos têm inerentes cargos e funções que asseguram o seu funcionamento, e o topo da pirâmide é ocupado pelos oficiais gerais, que, até lá chegarem, a partir do momento da sua admissão às academias



militares levam, no mínimo, 31 anos (Decreto-Lei n.º 90/2015). Os EFMIL são todos importantes, mas não são todos iguais, pois “a quantidade de efetivos apresenta uma elevada importância, contudo a qualidade dos efetivos é igualmente importante”, com o militar “certo no local certo” (Pereira, Bento, Louro & Cortinhas, 2019, p. 190).

O EMFAR e o desenvolvimento de carreira dos militares dos QP influenciam a satisfação das necessidades e o cálculo dos EFMIL das FFAA, pois na “concretização do planeamento global e integrado dos efetivos, é dada primazia ao desempenho de cargos e exercício de funções na estrutura das [FFAA]”, e a “colocação do militar noutra organismo [fora das FFAA] causa perturbação na gestão das carreiras” (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3199), sendo estes e outros aspetos estatutários considerados no planeamento do VD “Pessoal” e nos limites estabelecidos no DLEF.

2.1.3 Planeamento e VD “Pessoal”

O *NATO Defense Planning Process*, considera três períodos temporais e centra-se nos dois primeiros: o curto prazo (até aos seis anos); o médio prazo (dos sete aos 19 anos) e o longo prazo (mais de 20 anos) (NATO, 2022b). O *NATO Defense Planning Process* visa harmonizar as atividades de planeamento de defesa nacionais e da Aliança, através de VD, desempenhando o VD “Pessoal” um papel importante, e no qual se incluem os EFMIL (Pereira et al., 2019, p. 169).

O Ciclo de Planeamento de Defesa Militar Nacional é também baseado em capacidades militares e está sincronizado com o Ciclo de Planeamento da NATO (Figura 2) e o *Capability Development Process*, este no âmbito na União Europeia, e todos desenvolvidos em períodos de quatro anos (Ribeiro & Pinto, 2022, p. 57).

Andrade, Santos e Correia (2019a, 2019b) apresentaram metodologias e ferramentas para efetuar o planeamento estratégico militar, com sistemas de cenarização, simulação e mensuração que permitem avaliar os diferentes VD, afigurando-se como um importante contributo para o cálculo dos RH e EFMIL subjacentes ao VD “Pessoal”, que são necessários para operar, manter e sustentar cada capacidade.

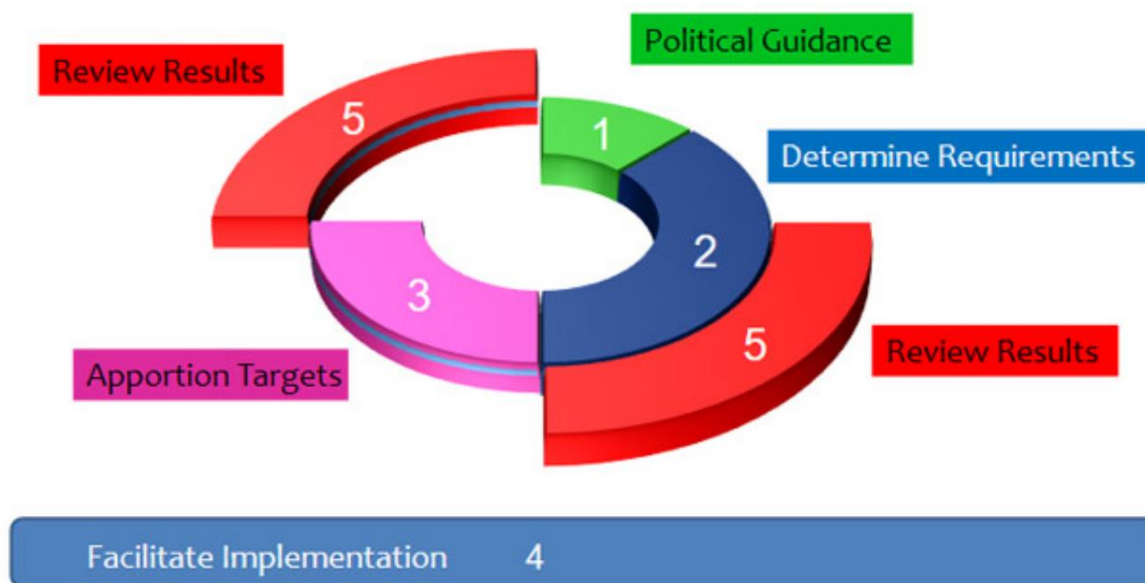


Figura 2 – NATO Defense Planning Process
 Fonte: NATO (2022b).

Pereira et al. (2019, pp. 184-187) referiram a importância dos indicadores que consideram relevantes na avaliação do VD “Pessoal”, a qual é apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 – Importância relativa dos Indicadores de Avaliação do VD “Pessoal”

Dimensões	Indicadores	Descrição	Importância
Efetivos	Efetivo disponível total	Total do Efetivo disponível face ao total de cargos do QO aprovado	25%
	Efetivo disponível por Categoria	Efetivos disponíveis, por categorias, face ao total de cargos do QO aprovado	20%
Desempenho de funções	Aptidão Física	Total de militares considerados aptos fisicamente para o desempenho de tarefas militares, face ao total	10%
	Quadro Especial	Especialidades do Efetivo disponível (das três categorias) face às definidas no QO aprovado	20%
Qualificações	Qualificações adequadas ao cargo	Total do Efetivo disponível com as qualificações adequadas, face às definidas no QO.	25%

Fonte: Pereira et al. (2019).

Aos níveis militar e político, interessa entender as necessidades e a concretização do VD “Pessoal”, nas atuais capacidades militares e na edificação de novas capacidades conjuntas, como a ciberdefesa e o espaço (EMGFA, 2022), e outras como o Combate aos Incêndios Rurais (CIR) pela Força Aérea (Costa & Pereira, 2020), onde “a quantidade de efetivos disponíveis” tem uma importância que, por si só, contribui em 45% para a avaliação do VD “Pessoal” (Pereira et al., 2019, pp. 185-186).



O Quadro 4 apresenta uma escala de mensuração para avaliação do VD “Pessoal”, que pode ir de “insignificante” (0-20%), com risco extremo, até “elevado” (80-100%), com risco mínimo. Ainda assim, Pereira et al. (2019, pp. 178, 187) referem que num VD “Pessoal” inferior a 100%, a capacidade e a força podem não estar disponíveis por “falta de militares que desempenham funções chave”, sendo “exemplo um piloto de uma aeronave”, daí decorrendo uma avaliação do risco a diferentes níveis, pois,

se ao nível tático, o risco está relacionado com a falta de meios para cumprir com a tarefa na sua plenitude, ao nível estratégico [...] incorremos no risco de existir uma quebra de segurança no sistema de [DN] [...] o cumprimento dos compromissos assumidos, [...] afetando de forma decisiva a imagem e credibilidade de Portugal.

Quadro 4 – Nível de Risco associado à Avaliação do VD “Pessoal”

Avaliação do VD “Pessoal”					
	Insignificante (0 a 19%)	Mínimo (20 a 39%)	Mediano (40 a 59%)	Significante (60 a 79%)	Elevado (80 a 100%)
Nível de Risco	Extremo	Elevado	Moderado	Baixo	Mínimo

Fonte: Pereira et al. (2019).

Face ao que antecede, para se atingir um VD “Pessoal” elevado, com um nível de risco mínimo, importa analisar e identificar:

- a **Estratégia de cálculo**, enquanto ação tomada para a construção dos cálculos dos efetivos de uma determinada capacidade e das FFAA, sabendo-se que “frequentemente, a estratégia está ligada a dois ou mais competidores que disputam o mesmo objetivo” (Gomes et al., 2008, p. 5);
- a **Gestão Previsional**, sendo a forma como o ramo procede à operacionalização das previsões de EFMIL para preencher os vários cargos na estrutura das FFAA, considerando as saídas e as admissões ou ingressos, o desenvolvimento das carreiras e a afetação de EFMIL na estrutura das FFAA e fora dela;
- a **Arquitetura**, enquanto estrutura de dados e respetivos critérios que permitam uma apresentação dos efetivos de forma a proporcionar a compreensão de todos os que lidam com os diplomas que os fixam.

2.2 Estrutura guia da investigação

Esta investigação orientou-se pela estrutura guia apresentada na Figura 3.

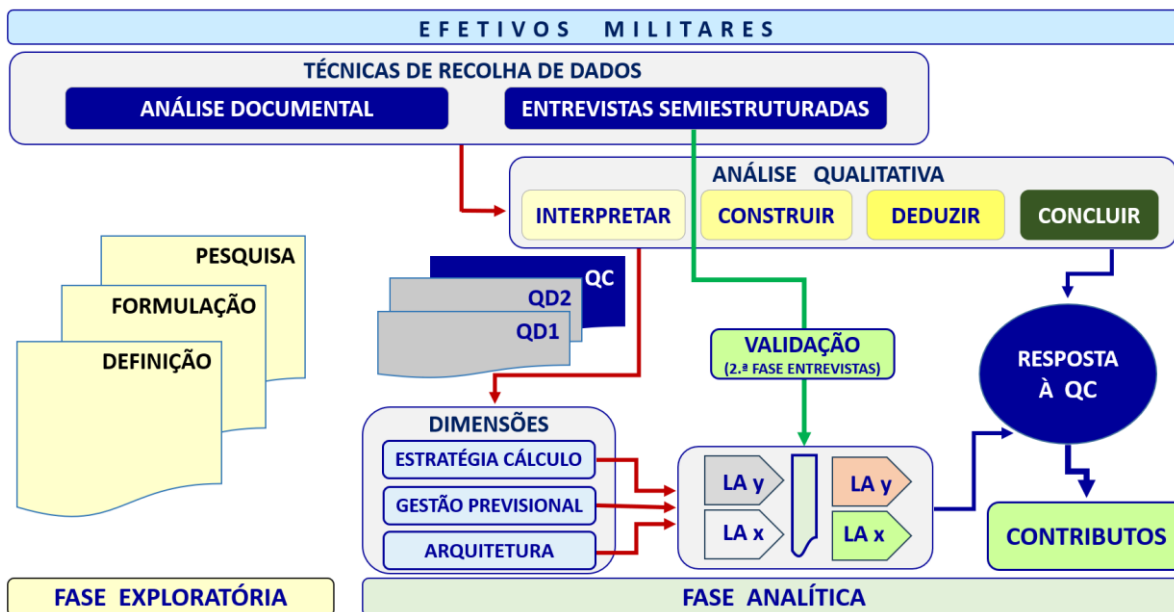


Figura 3 – Estrutura Guia da Investigação

Fonte: Adaptado de Santos e Lima (2019).

2.3 Metodologia

Metodologicamente, o presente estudo segue um raciocínio do tipo indutivo, assente numa estratégia de investigação apoiada em análise qualitativa, num desenho de pesquisa do tipo de estudo de caso que apresenta uma natureza, fundamentalmente, empírica e descritiva (Santos & Lima, 2019, pp. 36-37).

2.4 Método

Apresentam-se de seguida os participantes, o procedimento, os instrumentos de recolha e a técnica de tratamento de dados.

2.4.1 Participantes e procedimento

Integraram esta investigação um total de 19 participantes, militares e civis, selecionados por serem entidades especialistas, com funções atuais ou anteriores no âmbito do planeamento e gestão de pessoal (Apêndice G).

As entrevistas foram coordenadas com as entidades que anuíram colaborar com esta investigação, tendo sido assegurada a garantia do anonimato e da confidencialidade das respostas, de que apenas uma não abdicou, pelo que foi citada como Entrevistado n.º 16 (E16).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas em duas fases: numa fase de “campo”, tendo como participantes os responsáveis pela elaboração de doutrina ou a gestão e monitorização dos cálculos dos EFMIL; numa fase posterior, “confirmatória/de validação”, que integrou os responsáveis de topo nas áreas da política e gestão de pessoal



dos ramos e do EMGFA, e elementos envolvidos nos processos relacionados com os EFMIIL, designadamente na área da DN. De acordo com o predito por Rego, Cunha e Meyer Jr. (2019, p. 53), as nove entrevistas de cada fase, que foram realizadas a uma população homogénea, com questões semelhantes a todos os entrevistados, têm uma dimensão adequada para alcançar a saturação teórica no final da segunda fase.

2.4.2 Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados incidiu, designadamente, na revisão e análise bibliográfica da extensa e diversificada documentação, legislação, artigos, relatórios e trabalhos de investigação nas áreas organizacionais, dos RH e dos EFMIIL e a obtenção ou validação dos mesmos junto do EMGFA, dos três ramos das FFAA e da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN).

Foram construídos dois guiões de entrevistas semiestruturadas (Apêndices E e F), destinados a recolher ou confirmar informação relativa ao processo de cálculo e obtenção dos EFMIIL necessários ao cumprimento das missões das FFAA.

2.4.3 Técnicas de tratamento de dados

A análise de conteúdo dos dados provindos das entrevistas semiestruturadas foi efetuada através da metodologia proposta por Sarmiento (2013), a saber: transcrição (quando aplicável), leitura, construção de sinopses, análise descritiva e análise interpretativa.



3. Necessidades de EF MIL nos ramos das FFAA

Neste capítulo analisa-se o cálculo das necessidades orgânicas de EF MIL, doravante designado de EO, e os EF MIL autorizados e existentes. Não sendo possível uma análise exaustiva de cada ramo e capacidade, optou-se por analisar com algum detalhe o processo global na Marinha e o cálculo de duas novas capacidades na Força Aérea, uma das quais conjunta. Para simplificação e harmonização, apresentam-se os dados do primeiro e último ano previsto para a RD2020, 2015 e 2020, e ainda os anos mais recentes de 2021 e 2022. Foram utilizados, sempre que disponíveis, os dados consolidados obtidos junto da DGRDN. Dados adicionais de efetivos dos ramos podem ser consultados no Apêndice B.

As missões específicas das FFAA são aprovadas pelo Conselho Superior de Defesa Nacional e, para o cumprimento das MIFA, o SF, com uma componente operacional e outra fixa, define o conjunto de capacidades que devem existir e identifica os tipos e quantitativos de forças e meios (artigos 4.º e 5.º da Lei Orgânica n.º 2/2021). É na vertente “tipo e quantitativos de forças e meios” que os EF MIL se inserem e que iremos analisar, relevando que todos os militares têm uma ligação genética aos ramos, *i.e.* ou são da Marinha, ou do Exército ou da Força Aérea, mesmo quando desempenham funções fora dos mesmos. As necessidades de EF MIL afetas a cada ramo ou capacidade podem ser muito distintas, pois como afirma Santos (2012, p. 23), “tanto a Marinha como a Força Aérea são ramos nos quais, predominantemente, as máquinas atuam manobradas por homens e mulheres, enquanto o Exército é um ramo em que, predominantemente, os homens e mulheres atuam utilizando máquinas”. Também os rácios de QP/RV/RC terão sempre subjacente a especificidade das missões do ramo, e conclui-se que existe uma maior percentagem de QP na Marinha, único ramo com QP de praças, e menor no Exército (Figura 4).

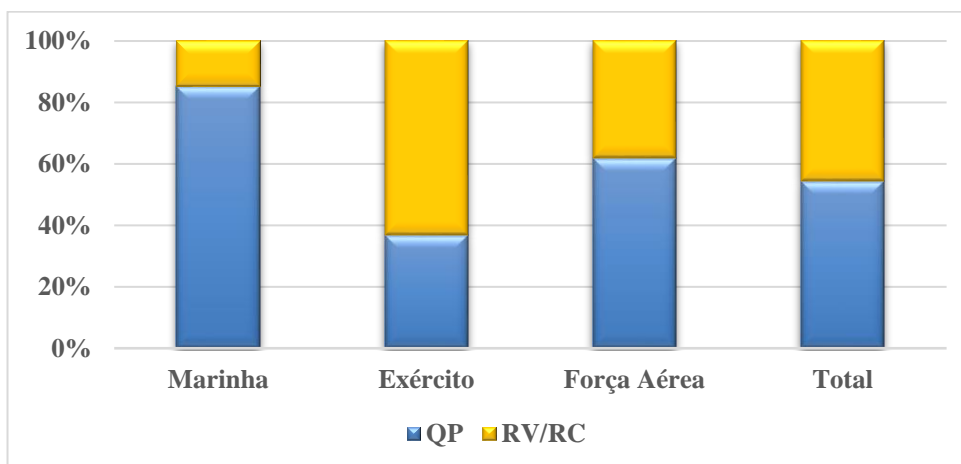


Figura 4 – Rácios QP/RV/RC (EO 2022)
Fonte: Construído a partir de dados fornecidos pelos ramos.



3.1 Marinha

A Marinha, além das suas missões específicas, assegura o funcionamento do Serviço de Busca e Salvamento Marítimo, disponibiliza RH à Autoridade Marítima Nacional, executa atividades no domínio da cultura e de promoção do desenvolvimento económico e científico relativo ao mar (Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro).

3.1.1 Estratégia de cálculo e gestão previsional

A Marinha tem um Sistema de GRH (Estado-Maior da Armada [EMA], 2006) que estabelece a política de GRH, os ciclos de planeamento e a metodologia e procedimentos para as “dotações de pessoal” na estrutura da Marinha, incluindo para quando há carência de EF MIL (Anexo A). A Figura 5 apresenta o ciclo de planeamento de necessidades de EF MIL, metodologia considerada muito robusta (A. Ribeiro, entrevista por *email*, 04 de abril de 2023).

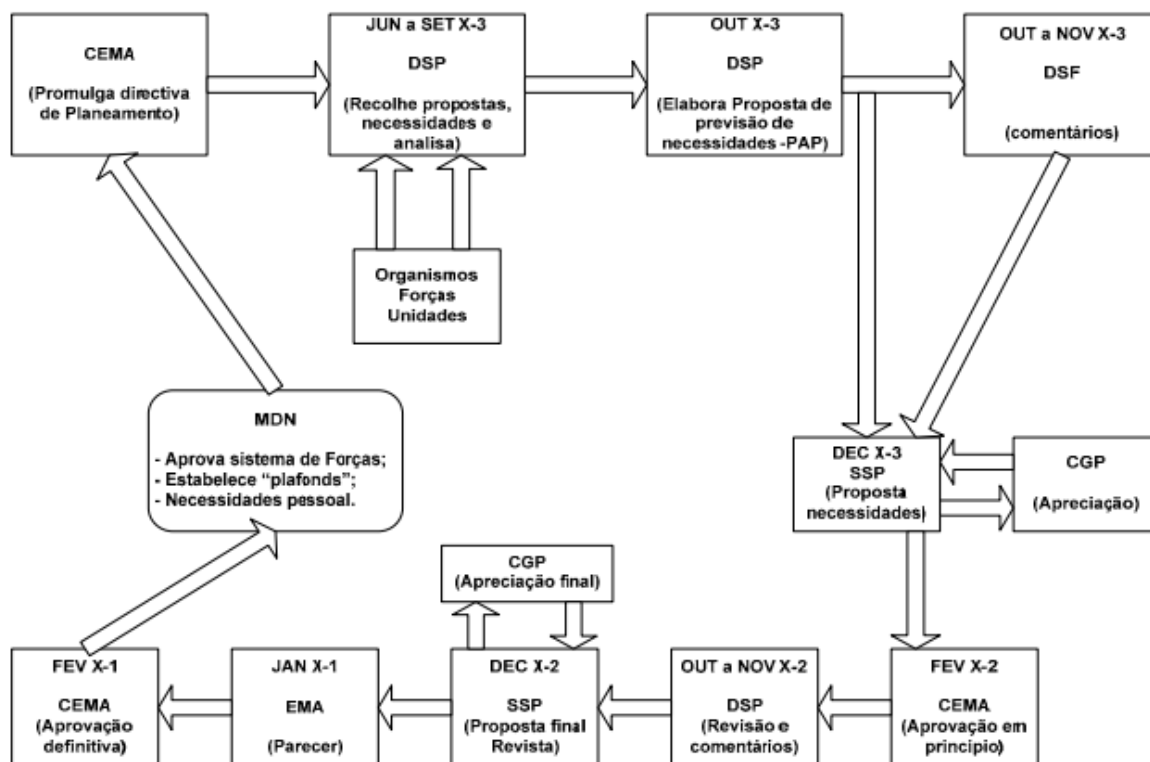


Figura 5 – Ciclo de planeamento de necessidades de RH (para o ano X)

Fonte: EMA (2006).

Como padrão para a sua orgânica, a Marinha considera as “unidades navais”, os “comandos e unidades instalados em terra”, as “superintendências” e “os outros organismos” (EMA, 2006, pp. 3.2-3.3). As necessidades estruturais globais são planeadas tendo por base a sua orgânica, o SF e as MIFA que são atribuídas à Marinha, que “segue os padrões adotados pela NATO”, respeitam o ciclo de planeamento estratégico coberto pela Lei de Programação



Militar, são materializados na Matriz de Necessidades da Marinha e contemplam, além dos militares dos QP no ativo e na reserva na efetividade de serviço, os militares do RC, militarizados do Quadro de Pessoal Militarizado e civis do Mapa de Pessoal Civil (MPC) da Marinha (P. Costa, entrevista por *email*, 07 de março de 2023).

O EO da Marinha é o mesmo para tempo de paz, crise ou conflito, e, em caso de necessidade, são convocados EFMIL dos QP que estão na reserva, para a efetividade de serviço, nas áreas onde há falta de pessoal ou é necessária “maior prontidão”, embora existam limitações e pouca flexibilidade no DLEF (A. Correia, entrevista presencial, 08 de março de 2023).

As Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO) podem propor, anualmente e ao Superintendente de Pessoal, alterações ao seu mapa detalhado de cargos, que podem ser aumentos ou diminuições (A. Correia, *op. cit.*; EMA, 2006), com o objetivo de se manter a capacidade das mesmas “cumprirem as missões e tarefas atribuídas, com o mínimo de recursos humanos”, verificando-se ainda que “a obtenção dos efetivos necessários é fortemente condicionada pelos limites impostos pelo Ministério das Finanças” (P. Costa, *op. cit.*).

As unidades navais têm os EO definidos em diplomas próprios, tendo-se notado ajustes na afetação dos EFMIL. Como exemplo, referem-se as unidades navais (fragatas) da Classe Vasco da Gama, que até 2016 tinham apenas previstas a lotação completa e normal, exatamente com o mesmo número de EFMIL, 170 (Portaria n.º 841/2008, de 6 de outubro) e, a partir de 2016, passaram a ter a lotação completa (170), a normal (135), a especial (110) e a reduzida (80) (Portaria n.º 40/2016, de 12 de janeiro), naturalmente delas decorrendo diferentes estados de prontidão ou capacidade.

A Marinha calculou o EO do Quadro 5, que inclui a estrutura da Marinha, do EMGFA e também os cargos previstos fora das FFAA, não tendo sido possível obter estes dados desagregados. Só na Autoridade Marítima Nacional (fora das FFAA) os EFMIL poderiam atingir os 310 em 2022 (Despacho n.º 1861/2022, de 1 de fevereiro).

Quadro 5 – EO da Marinha

ANO	QP			RV/RC			TOTAL
	Oficiais	Sargentos	Praças	Oficiais	Sargentos	Praças	
2022	1.795	2.292	3.157	156	0	1.085	8.485
2021	1.724	2.277	3.130	161	0	1.104	8.396
2020	1.670	2.241	3.133	155	0	1.109	8.308
2015	1.444	2.380	3.277	152	18	1.456	8.727

Fonte: Direção de Pessoal da Marinha (*email*, 26 de janeiro de 2023).



3.1.2 Efetivos autorizados e existentes

Independentemente do EO calculado pelos ramos, os quantitativos existentes não devem exceder os autorizados no DLEF. Na Marinha, à exceção de 2015, os EFMIL autorizados foram sempre inferiores ao preconizado na RD2020 (8.100). Os efetivos existentes têm vindo a diminuir ao longo dos anos, sendo no final de 2022 cerca de 22,5% inferior ao DLEF. Não tendo sido possível obter o EO calculado para a estrutura das FFAA, torna-se inexequível compará-lo com os EFMIL aí existentes. Segundo P. Sousa (*op. cit.*) tem-se assegurado o cumprimento das missões, mas a falta de efetivos “acarreta constrangimentos, limitações e riscos”, com impacto na prontidão, sobrecarga dos períodos de navegação, motivação e retenção de efetivos, aspetos que são também referidos por A. Correia (*op. cit.*), pois mantém-se o “mesmo nível de ambição” com menos pessoas e meios. Os efetivos máximos autorizados e existentes da Marinha são apresentados nos Quadros 6 e 7.

Quadro 6 – EFMIL autorizados da Marinha

ANO	QP			RV/RC			Reserva (efetividade)	TOTAL
	Oficiais	Sargentos	Praças	Oficiais	Sargentos	Praças		
2022	1.481	2.123	3.102	206	0	902	123	7.937
2021	1.468	2.122	3.106	206	0	902	92	7.896
2020	1.466	2.160	3.075	186	0	902	92	7.881
2015	1.317	2.475	3.016	155	11	1.107	82	8.163

Fonte: Adaptado da legislação que fixa os EFMIL e MDN (2015).

Quadro 7 – EFMIL existentes da Marinha

ANO	QP			RV/RC			Reserva (efetividade)	TOTAL
	Oficiais	Sargentos	Praças	Oficiais	Sargentos	Praças		
2022	1.361	1.862	2.261	108	0	473	82	6.147
2021	1.391	1.899	2.422	133	0	660	172	6.677
2020	1.380	1.935	2.589	161	0	779	109	6.953
2015	1.279	2.385	2.897	130	13	904	76	7.684

Fonte: A. Cardoso (entrevista por *email*, 14 de março de 2023).

3.2 Exército

O Exército, além das suas missões específicas, executa atividades no domínio das ciências e técnicas geoespaciais, na verificação da demarcação de fronteiras terrestres e atividades no domínio da cultura (Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro).

3.2.1 Estratégia de cálculo e gestão previsional

As necessidades estruturais de EFMIL do Exército, designadas de Quadros Orgânicos, foram obtidas a partir do SF2014, tendo este ramo vindo a “desenvolver trabalhos [...] para



que não ultrapasse os números da RD2020”, embora exista “um desalinhamento entre o efetivo autorizado no DLEF e o EO da RD2020 [...] das reais necessidades do Exército”, sendo o cálculo afetado “pelas restrições orçamentais” e “pelo controlo das admissões, por parte da Tutela” (A. Romão, entrevista por *email*, 09 de fevereiro de 2023).

Para o cumprimento das missões que tem atribuídas e satisfação das necessidades do EMGFA, o Exército prevê os EFMIL do Quadro 8.

Quadro 8 – Quadros Orgânicos (EO) do Exército

ANO	QP		RV/RC			TOTAL
	Oficiais	Sargentos	Oficiais	Sargentos	Praças	
2022	2.879	3.699	254	694	10.279	17.805
2021	2.879	3.699	254	694	10.279	17.805
2020	2.879	3.699	254	694	10.279	17.805
2015	2.846	3.688	234	704	10.293	17.765

Fonte: Estado-Maior do Exército (*email*, 09 de fevereiro de 2023).

3.2.2 Efetivos autorizados e existentes

Os efetivos existentes do Exército também têm vindo a diminuir ao longo dos anos, sendo em final de 2022 cerca de 43% e 35% inferior ao EO e DLEF, respetivamente. Os efetivos máximos autorizados e existentes do Exército são apresentados nos Quadros 9 e 10.

Quadro 9 – EFMIL autorizados do Exército

ANO	QP		RV/RC			Reserva (efetividade)	TOTAL
	Oficiais	Sargentos	Oficiais	Sargentos	Praças		
2022	2.113	3.040	436	720	9.082	248	15.639
2021	2.113	3.030	436	720	9.079	248	15.626
2020	2.109	3.030	436	720	9.079	348	15.722
2015	2.099	3.246	373	658	9.471	126	15.973

Fonte: Adaptado da legislação que fixa os EFMIL e MDN (2015).

Quadro 10 – EFMIL existentes do Exército

ANO	QP		RV/RC			Reserva (efetividade)	TOTAL
	Oficiais	Sargentos	Oficiais	Sargentos	Praças		
2022	1.963	2.760	282	494	4.500	105	10.104
2021	2.026	2.846	319	478	5.121	122	10.912
2020	2.046	2.847	377	582	4.948	118	10.918
2015	1.985	3.064	335	303	8.249	120	14.056

Fonte: A. Cardoso (*op. cit.*).

Segundo A. Romão (*op. cit.*), além das restrições orçamentais que afetam os EO, o défice existente cria “constrangimentos na estrutura, treino e prontidão”, com “um esforço adicional na preparação da força [...] origina um número acumulado de serviços diários [...] aumenta o descontentamento entre os militares”. F. Rijo (entrevista por videoconferência,



21 de março de 2023) referiu que “as limitações [nas admissões pela Tutela] não criaram problemas porque não há candidatos” e que as missões são cumpridas “com algum sacrifício e [...] sobrecarga das pessoas”, onde as “condições infraestruturais, as remuneratórias, que os militares também se queixam [...] mata a atratividade” e leva a “uma avalanche de abates ao quadro”. O Exército é o ramo com menor rácio de QP/RV/RC e F. Rijo (*op. cit.*) referiu que os cargos do EO são por posto e não forma de prestação de serviço, existindo cargos fora da estrutura das FFAA “muito específicos” onde tem existido dificuldade em satisfazer algumas necessidades.

3.3 Força Aérea

A Força Aérea, além das suas missões específicas, assegura ainda o funcionamento do Serviço de Busca e Salvamento Aéreo, disponibiliza RH à Autoridade Aeronáutica Nacional e executa atividades no domínio da cultura (Decreto-Lei n.º 187/2014, de 29 de dezembro).

3.3.1 Estratégia de cálculo

O EO calculado pelo Estado-Maior da Força Aérea considerou as necessidades de EFMIL apresentadas pelas diferentes UEO, o SF aprovado, incorporou os limites determinados pela RD2020 e só existe para tempo de paz (J. Caldas, entrevista presencial, 13 de fevereiro de 2023). Em 2019, o Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) aprovou, através do Despacho n.º 25/2019, de 24 de abril, o EO da Força Aérea, incluindo 1.100 civis e a designada Matriz Estrutural de Pessoal, com 5.755 EFMIL na estrutura da Força Aérea e 380 da estrutura do EMGFA, de forma a não exceder os 6.135 EFMIL da RD2020.

O processo de revisão do EO “acontece quando existe uma alteração estrutural, como seja a edificação de novas capacidades” ou devido “a alterações do efetivo máximo autorizado” (L. Morais, entrevista por *email*, 16 de fevereiro de 2023), tendo, já em 2023, sido aprovada uma alteração interna para incrementar os efetivos da Força Aérea em 746, resultado da edificação da capacidade CIR, ciberdefesa, espaço, sistemas aéreos não tripulados e outros (J. Caldas, *op. cit.*).

Todos os entrevistados da Força Aérea (três) referiram a necessidade de existir um aumento do EO para situações de crise ou guerra (*crisis establishment*), “através do recurso a pessoal na reserva fora da efetividade de serviço, reserva de recrutamento [RR] ou reserva de disponibilidade [RD]” (L. Morais, *op. cit.*), pois o “*peacetime establishment* é adequado para a situação ‘normal’ [paz], mas a guerra da Ucrânia veio mostrar que deixou de o ser” (J. Pereira, entrevista por *email*, 06 de março de 2023). L. Morais (*op. cit.*) enfatiza ainda



que a definição do EO dos ramos deve ser “em função das reais necessidades” e, em caso de redução, deve ser equitativa e “avaliando prioridades nas FFAA”.

Segundo J. Pereira (*op. cit.*) o *crisis establishment* “adiciona ao *peacetime establishment* a resiliência necessária para continuar a cumprir a missão, com um empenhamento adicional, sustentado por um determinado período, para fazer face aos compromissos nacionais e internacionais assumidos”. Neste particular, sabe-se que as operações militares são conduzidas num espectro de conflito que “vai desde a paz estável até guerra total” e “na guerra total a totalidade dos recursos de um Estado são utilizados” (Instituto Universitário Militar [IUM], 2020, pp. 126, 156).

Neste contexto, analisou-se em particular o cálculo VD “Pessoal” na edificação das capacidades CIR e ciberdefesa das FFAA, no ramo Força Aérea.

3.3.1.1 Capacidade CIR

A Força Aérea efetuou a abordagem DOTMLPII² para a edificação desta capacidade, que inclui dois helicópteros ligeiros, nove helicópteros médios e dois aviões anfíbios pesados, sendo a capacidade operacional dos diferentes meios atingida gradualmente, até 2030 (Força Aérea, 2022). Trata-se de uma capacidade e missão totalmente novas para a Força Aérea e as FFAA, estando previsto que alguns dos meios integrem o dispositivo permanente do CIR, todos os dias do ano. “A falta de pessoal constitui-se como a maior fragilidade”, com a formação³ e experiência necessárias a serem condicionadas pelo recrutamento, atrição e a retenção (Força Aérea, 2022, p. 23). Para o nível de ambição preconizado, quantificado em prontidão de aeronaves, tripulações e horas de voo, foram identificados um total de 72 pilotos, 145 mecânicos e 238 elementos de apoio ou para assegurar outros serviços essenciais, podendo alguns ser civis (Força Aérea, 2022). Os cálculos dos módulos de pessoal para operação e manutenção foram efetuados com base na Diretiva n.º 2/2014, de 25 de fevereiro, do CEMFA, que define os módulos de pessoal para operação e manutenção dos sistemas de armas operados pela Força Aérea, que está em atualização para incluir novos sistemas de armas, como a aeronave de transporte KC-390. A totalidade do VD “Pessoal” necessária à cabal edificação desta capacidade inclui ainda os módulos de apoio operações, apoio ao aeródromo e às próprias Unidades, que são fixos (Diretiva n.º 2/2014; Força Aérea, 2022).

² A Força Aérea considera também o elemento F-Finanças.

³ Cerca de sete anos para os pilotos aviadores e 29 meses para os mecânicos.



Assim, a Força Aérea precisará gradualmente de mais 455 EFMIL para a edificação e sustentação desta nova capacidade, que acrescem ao previsto na RD2020. O Anexo B apresenta, como exemplo, o cálculo efetuado para dois sistemas de armas, caça F-16 e helicóptero EH-101, sendo que a maioria da manutenção dos EH-101 é contratualizada externamente.

3.3.1.2 Capacidade de ciberdefesa

Apesar de já estar prevista no SF2014, a capacidade de ciberdefesa ainda continua em edificação, sendo os RH “o principal fator de risco [...] e o maior desafio para a edificação na plenitude da capacidade de Ciberdefesa” (EMGFA, 2019, p. 2). A Diretiva Estratégica do EMGFA para 2018-2021 (EMGFA, 2018) estabeleceu como objetivo estratégico a dinamização desta capacidade, tendo sido inicialmente identificada a necessidade de 90 pessoas para o Centro de Ciberdefesa (EMGFA, 2019). Em 2021 foi constituído o subgrupo de trabalho de RH para a ciberdefesa (Despacho n.º 15/MDN/2020, de 06 de fevereiro), que identificou as necessidades para edificar esta capacidade conjunta nas FFAA, ascendendo a um total de 267 efetivos na estrutura do EMGFA e alguns elementos nos ramos, podendo ser EFMIL ou civis. A Força Aérea participou no subgrupo de trabalho, tendo assumido como contributo para esta capacidade conjunta até 103 efetivos adicionais, 89 dos 267 efetivos (um terço) e ainda 14 efetivos para a estrutura do ramo (Despacho n.º 04/MDN/2021, de 08 de fevereiro). Acrescem ao EO previsto na RD2020 87 EFMIL, sendo 16 internamente reafetados, por sinergias ou ajustes.

3.3.2 Gestão Previsional

O planeamento de efetivos considera as necessidades globais e conjugadas de civis e EFMIL dos QP e RC, um equilibrado desenvolvimento de carreiras, as necessidades de formação necessárias e instaladas e os ajustes organizacionais decorrentes das MIFA, SF e capacidades (J. Pereira, *op. cit.*). Segundo J. Caldas (*op. cit.*), “os ramos deveriam ser capazes de fazer a sua gestão”, mas o processo de recrutamento é desajustado e condicionado pela Tutela. J. Pereira (*op. cit.*) referiu ainda que “recorrentemente é autorizado um número de vagas muito inferior ao necessário/requerido”, “dificultando o planeamento e o funcionamento”. No caso das capacidades CIR e de ciberdefesa, a Força Aérea iniciou o recrutamento de alguns EFMIL para as mesmas, mas o DLEF não refletiu ainda os efetivos necessários, sendo que em 2022 não ingressaram 17 militares aptos para o Curso de Formação de Sargentos dos QP devido ao limite de vagas atribuídas à Força Aérea, e que farão falta no futuro (L. Morais, *op. cit.*).



O Quadro 11 apresenta o EO da Força Aérea aprovado pelo CEMFA, ainda sem as novas capacidades no ramo e no EMGFA e sem os EFMIL fora das FFAA.

Quadro 11 – EO da Força Aérea

ANO	QP		RV/RC			TOTAL
	Oficiais	Sargentos	Oficiais	Sargentos	Praças	
2022	1.477	2.173	406	460	1.619	6.135
2021	1.477	2.173	406	460	1.619	6.135
2020	1.477	2.173	406	460	1.619	6.135
2015	1402	1.973	506	460	1.982	6.323

Fonte: Divisão de Recursos da Força Aérea (*email*, 17 de março de 2023).

3.3.3 Efetivos autorizados e existentes

Na Força Aérea, os EFMIL autorizados foram sempre inferiores ao preconizado na RD2020 (6.135). À semelhança da Marinha e do Exército, os efetivos existentes da Força Aérea têm vindo a diminuir ao longo dos anos, tendo-se atingido no final de 2022 o valor mais baixo, com um défice de cerca de 25% do EO previsto⁴ e de 22,5% do DLEF. Segundo L. Morais e J. Pereira (*op. cit.*), as existências nas FFAA têm sido condicionadas por limitações de natureza financeira e outras medidas que dependem essencialmente da Tutela, tendo J. Caldas (*op. cit.*) referido ainda que “não tendo recursos financeiros, não conseguimos dar-lhe o treino”.

Segundo J. Pereira (*op. cit.*) têm existido “inúmeras dificuldades para manter a prontidão e a capacidade de regeneração”, estando-se a “aumentar as missões [...] sem que o número de pessoas seja aumentado”, existindo o risco da segurança de voo e o não cumprimento cabal das missões atribuídas. J. Caldas (*op. cit.*) referiu que, apesar de estar na “génese cumprir uma missão como militares” e do “muito sacrifício das pessoas”, “quando as coisas se fazem com menos gente, de uma forma perpetuada, existe um maior risco associado, nomeadamente o risco do acidente” ou “terá de ser com o prejuízo de alguma missão por cumprir”.

Apesar do elevado défice de EFMIL existente, L. Morais (*op. cit.*) referiu que a “limitação adicional no número máximo de ingressos anuais para os QP e RC tem levado à perda de candidatos aptos” na Força Aérea. Os efetivos máximos autorizados e existentes da Força Aérea são apresentados nos Quadros 12 e 13.

⁴ Déficit de 33%, considerando as novas capacidades.



Quadro 12 – EFMIL autorizados da Força Aérea

ANO	QP		RV/RC			Reserva (efetividade)	TOTAL
	Oficiais	Sargentos	Oficiais	Sargentos	Praças		
2022	1.510	2.190	377	414	1.360	112	5.963
2021	1.495	2.195	369	307	1.446	90	5.902
2020	1.482	2.208	369	290	1.463	100	5.912
2015	1.328	2.385	323	0	1.652	50	5.738

Fonte: Adaptado da legislação que fixa os EFMIL e MDN (2015).

Quadro 13 – EFMIL existentes da Força Aérea

ANO	QP		RV/RC			Reserva (efetividade)	TOTAL
	Oficiais	Sargentos	Oficiais	Sargentos	Praças		
2022	1.225	1.826	332	350	815	71	4.619
2021	1.239	1.879	337	276	844	224	4.799
2020	1.256	2.005	277	286	890	179	4.893
2015	1.275	2.395	254	0	1.410	35	5.369

Fonte: A. Cardoso (*op. cit.*).

3.4 Síntese conclusiva

A RD2020 determinou e condicionou o cálculo dos EFMIL dos três ramos das FFAA, os quais planearam as suas necessidades estruturais com base nas MIFA e no SF de 2014, ainda em vigor. O planeamento de EFMIL inclui ainda outras missões atribuídas, e a necessidade de colocação de EFMIL fora do ramo. O EO dos ramos é o mesmo para tempo de paz, crise ou guerra, mas todos os entrevistados da Força Aérea referiram uma necessidade adicional de EFMIL para *crisis establishment*. Analisou-se, na Marinha, o cálculo global de efetivos e, na Força Aérea, os critérios de cálculo de EFMIL para as novas missões e capacidades, nomeadamente o CIR e a ciberdefesa, não se verificando ainda a sua cabal inclusão no DLEF. Os efetivos existentes têm estado abaixo do EO e do DLEF e têm mantido uma trajetória decrescente nos últimos anos, essencialmente por limitações de natureza financeira e outras medidas que dependem da Tutela, como a autorização de admissões e ingressos. A falta de efetivos acarreta um esforço acrescido, com constrangimentos, riscos e limitações na prontidão, execução e segurança das missões e retenção de efetivos.

Desta forma, quanto à QD1, embora de forma distinta, verificou-se que os ramos têm um racional objetivo e quantificado para o planeamento das necessidades e o cálculo dos EFMIL na componente operacional do SF, embora não tanto para a componente fixa e de apoio. No apoio e serviços existirá sempre alguma subjetividade inerente, áreas onde a possibilidade de se contratarem serviços externos constitui uma alternativa, podendo ter vantagens associadas, mas também impactos negativos na resiliência, flexibilidade e até



custos financeiros, agravados em situações de crise ou guerra. Ainda assim, os quantitativos da RD2020 e os calculados pelos ramos são condicionados pelas autorizações e limites impostos pela Tutela.



4. Necessidades de EFAMIL no EMGFA

A aprovação da atual LOBOFA (Lei Orgânica n.º 2/2021) reforçou o papel do CEMGFA e do EMGFA no comando das FFAA e na administração dos assuntos de natureza militar, com um acréscimo significativo de atribuições, passando a missão do EMGFA

também, a contemplar, para além do emprego das [FFAA] em missões e tarefas operacionais, a estratégia de defesa militar, o ensino superior militar, a saúde militar, as informações e segurança militares, a ciberdefesa, os aspetos militares do programa espacial da defesa nacional e a inovação e transformação nas [FFAA]. (Decreto-Lei n.º 19/2022, de 24 de janeiro, p. 3)

4.1 Estratégia de cálculo

As necessidades orgânicas de EFAMIL do EMGFA estão espelhadas nos Quadros Orgânicos de Pessoal, que consideram a estrutura e a missão do EMGFA, são propostas pelas respetivas UEO para aprovação do CEMGFA [incluindo os órgãos na dependência direta do CEMGFA regulados por legislação própria, como o Hospital das FFAA (HFAR), que previa em 2021 um efetivo global de 1.857 pessoas, das quais 851 EFAMIL e 1.006 civis (Memorando n.º 004/CEMGFA/2021, de 16 de março, p. 276)], sendo os mesmos para tempo de paz, crise ou guerra (A. Silva, entrevista por *email*, 10 de fevereiro de 2023). A. Silva (*op. cit.*) referiu ainda que existe uma “ordem de batalha” que prevê o reforço de pessoal do Comando Conjunto, “com pessoal dos ramos, para exercícios e situações de crise ou conflito” e que os Quadros Orgânicos têm subjetividade associada “porque depende dos dirigentes”, sendo as propostas analisadas centralmente pela Divisão de Recursos. As necessidades adicionais do EMGFA são “garantidas em detrimento do provimento de cargos no ramo” (P. Costa, *op. cit.*).

O Quadro 14 apresenta o EO de EFAMIL do EMGFA, não existindo discriminação nas formas de prestação de serviço nem dados fiáveis relativamente a outros anos (A. Silva, *op. cit.*).

Quadro 14 – EO do EMGFA

ANO	Oficiais	Sargentos	Praças	TOTAL
2022	1.285	427	527	2.239
2015	854	728	543	2.125

Fonte: A. Silva (*op. cit.*).

Como a reestruturação aumentou a necessidade de efetivos para as novas estruturas do EMGFA e “não foi diminuído em lado nenhum”, o DLEF “não dá resposta” (A. Correia, *op. cit.*). Também A. Silva (*op. cit.*) referiu que as novas missões não se têm vindo a traduzir no



aumento do número de efetivos no DLEF. Este aspeto é praticamente corroborado com a necessidade de 267 efetivos adicionais no EMGFA para a ciberdefesa (Despacho n.º 04/MDN/2021), que não são refletidos nem no Quadro 14 nem no Quadro 15. Acresce que os ramos asseguram, de forma rotativa, em reforço ou diligência, necessidades permanentes do EMGFA, como a segurança do Reduto Gomes Freire (J. Pereira, *op. cit.*).

4.2 Efetivos autorizados e existentes

O Decreto-Lei n.º 6/2022, de 7 de janeiro, fixou os EFMIL para o triénio 2022-2024 e simplificou o processo, mas verificam-se poucas alterações para os diferentes anos, devendo haver maior flexibilidade (A. Correia, *op. cit.*).

O Quadro 15 apresenta os EFMIL autorizados na estrutura do EMGFA, que são subtraídos aos dos ramos, aludidos no capítulo anterior. Em 2022 foram autorizados mais 48 EFMIL que o previsto no EO do EMGFA.

Quadro 15 – EFMIL autorizados no EMGFA

ANO	Oficiais	Sargentos	Praças	Reserva (efetividade)	TOTAL
2022	1.056	628	538	65	2.287
2021	1.026	594	543	65	2.228
2020	1.019	586	543	55	2.203
2015	841	722	543	18	2.124

Fonte: Adaptado da legislação que fixa os EFMIL e MDN (2015).

Sendo os EFMIL do EMGFA providenciados pelos ramos, “a falta crónica de pessoal nos ramos” tem impacto nos efetivos do EMGFA, onde se procura uma taxa de provimento dos cargos semelhante à dos próprios ramos, o que nem sempre acontece (A. Silva, *op. cit.*). Da comparação dos efetivos existentes no EMGFA, apresentados no Quadro 16, e o EO e DLEF (Quadros 14 e 15, respetivamente) verifica-se um défice de quase 40%.

Quadro 16 – EFMIL existentes no EMGFA

ANO	Oficiais	Sargentos	Praças	TOTAL
2022	776	326	277	1.379
2021	764	315	246	1.325
2020	748	330	236	1.314
2015	632	470	377	1.479

Fonte: A. Silva (*op. cit.*).

4.3 Impacto dos efetivos na execução da missão do EMGFA e FFAA

Os efetivos existentes na estrutura do EMGFA são consideravelmente inferiores quer aos previstos na RD2020 quer ao DLEF, conforme apresentado na Figura 6. Todos os



entrevistados (nove) referiram o impacto negativo da falta de efetivos, seja na prontidão, risco ou retenção de EFMIL. Segundo A. Cardoso (*op. cit.*),

os chefes militares assumem que todas as missões são cumpridas, o que [...] não se percebe muito bem. Se estamos a falar de um défice [...] algum impacto isto tem de ter na missão, porque o valor é muito elevado. Se não há impacto então poderia dizer-se que as [FFAA] não precisam do efetivo que definem.

Neste âmbito, interessa referir e entender que está subjacente a condição militar dos EFMIL, que se caracteriza pela permanente disponibilidade para o serviço, com sacrifício dos interesses pessoais e, se necessário, da própria vida (artigo 2.º da Lei n.º 11/89, de 1 de junho), e os impactos no recrutamento e retenção. Em julho de 2019, o CEMGFA, Almirante Silva Ribeiro (2019), em entrevista à Rádio Renascença e Jornal Público referiu que:

[...] o problema mais grave que as [FFAA] têm é a falta de recursos humanos, mas com os que temos vamos cumprindo as missões [...] leva a um esforço tremendo [...] como não temos os 32.000 efetivos que devíamos ter e só temos 26.000 [...] isto é insustentável.

A Figura 6 apresenta os EFMIL previstos na RD2020, autorizados e existentes, bem como o ramo de origem.

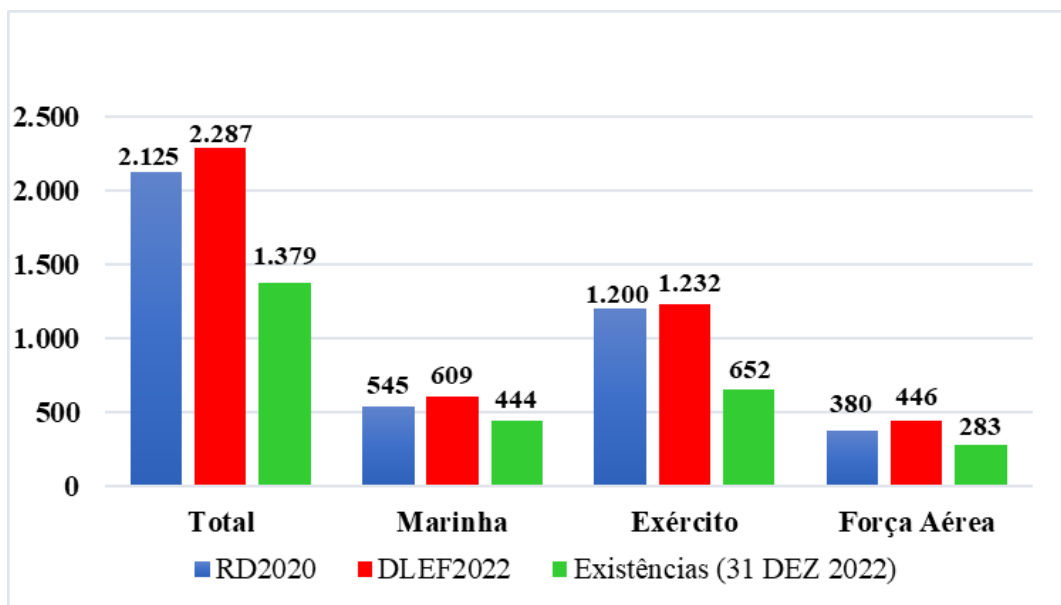


Figura 6 – EFMIL do EMGFA

Fonte: Adaptado de A. Cardoso (*op. cit.*), A. Silva (*op. cit.*) e Decreto-Lei n.º 6/2022.

4.4 Síntese conclusiva

A estrutura do EMGFA é preenchida com EFMIL dos ramos, com uma distribuição que teve por base a RD2020 e que não está atualmente atualizada. A recente reestruturação



do EMGFA ainda não está refletida no seu EO, sendo agora os quadros de pessoal aprovados por portaria do MDN (artigo 54.º do Decreto-Lei n.º 19/2022).

Verificou-se que o défice de EFMIL no EMGFA é maior do que nos ramos, mas estes providenciam EFMIL de forma temporária e inopinada ao EMGFA, em detrimento das suas missões e condicionados pela generalizada falta de EFMIL. Os ramos satisfazem algumas necessidades permanentes do EMGFA, como a segurança e as novas capacidades conjuntas aí residentes, bem como necessidades para situações de contingência ou de crise (embora o SF seja o mesmo), o que pode desvirtuar o défice. O EMGFA, pela natureza da sua missão, tem mais EFMIL dos QP e da categoria de oficiais, que tem vindo a aumentar, a maioria com elevadas e específicas competências individuais. Em resposta à QD2, conclui-se que o cálculo de EFMIL no EMGFA é feito de forma isolada em relação aos ramos e tendo em conta apenas as suas próprias necessidades, sem especiais considerações com o recrutamento ou carreiras dos EFMIL. Uma abordagem mais holística, objetiva e integrada com as MIFA, SF e os ramos (que providenciam os EFMIL), considerando as atuais e as novas capacidades, poderia melhorar o cálculo das necessidades de EFMIL e torná-lo mais realista.



5. Contributos para aprimorar o cálculo dos EFMIL necessários ao cumprimento das MIFA, e resposta à QC

O cálculo dos EFMIL considera o desenvolvimento conceptual do CEM apresentado na Figura 7, a partir da edificação das capacidades do SF, que é atualmente único e permanente (paz e crise ou guerra), devendo ter capacidade de crescimento e de adaptação às circunstâncias aplicáveis (CCEM, 2014a). Sendo o SF único, afigura-se pertinente planear (e simular os diferentes cenários) do EO para o empenhamento em tempo de guerra, o pior.

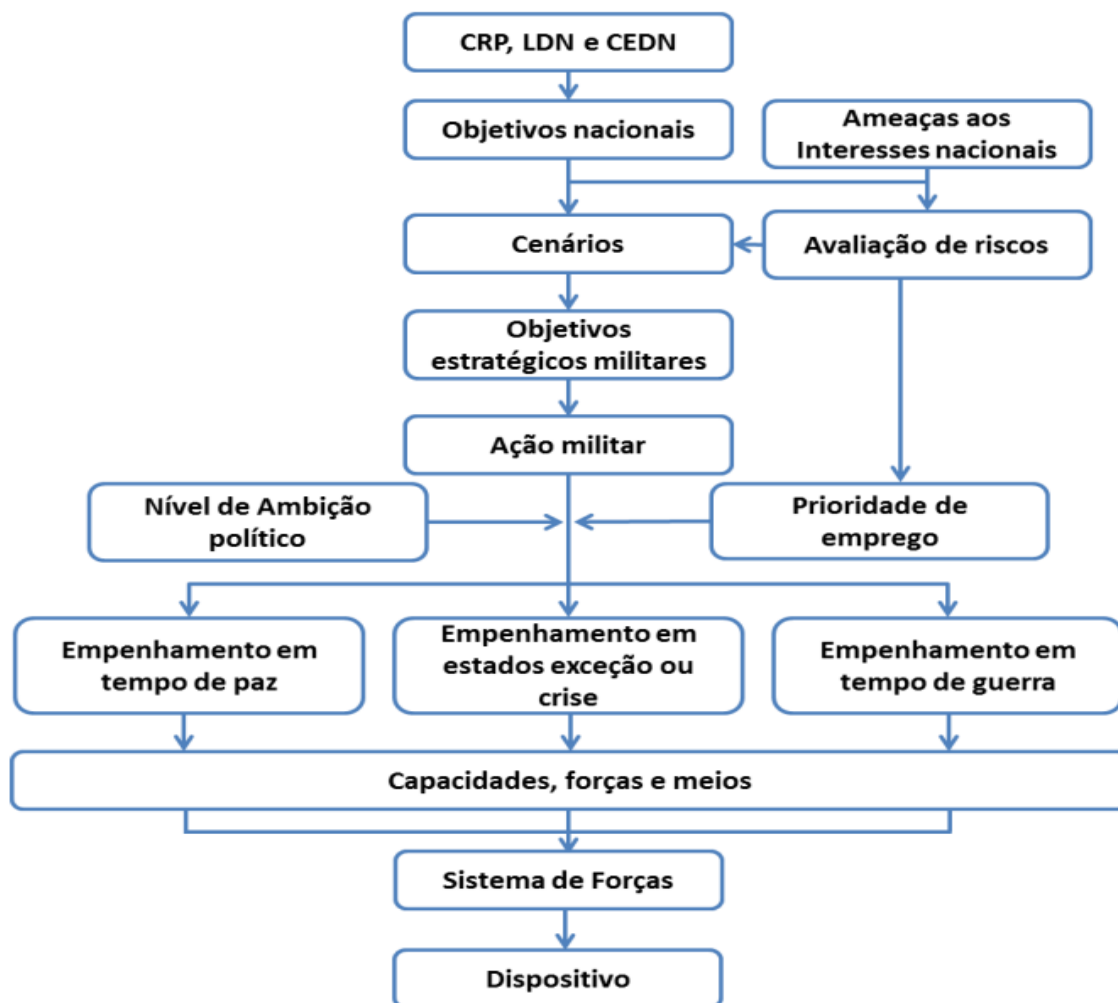


Figura 7 – Desenvolvimento Conceptual do CEM
Fonte: CCEM (2014a).

O EMGFA e os ramos têm processos de cálculo autónomos, sendo o recrutamento efetuado exclusivamente pelos ramos. Existem constrangimentos e dificuldades atuais relacionadas com o orçamento, autorizações para as admissões, recrutamento e em utilizar eficientemente a RD/RR. Na situação de exceção da *Coronavirus Disease* 2019 foi criado um Grupo de Trabalho para operacionalizar a RD/RR (Despacho n.º 4818/2020, de 14 de abril), mas ainda sem materialização dos resultados. Na eventual implementação do sistema



de convocação e mobilização para o crescimento do SF, o EO do SF deverá assegurar os aspetos logístico-administrativos, financeiros, formação e treino, entre outros (RCM n.º 19/2013, p. 1922), que é mais provável acontecer fora das situações de paz, mas que nem todos os ramos conseguem assegurar, por não “existir capacidade instalada de formação em caso de uma mobilização” (E. Craveiro, entrevista presencial, 05 de abril de 2023).

Genericamente, conclui-se que os EFMIL máximos autorizados no atual DLEF estão desfasados da RD2020 e das atuais necessidades de EO das FFAA, e as existências ainda mais (efetivos em formação e fora da efetividade não considerados), conforme apresentado no Quadro 17.

Quadro 17 – EFMIL: RD2020, autorizados e existentes a 31DEZ22

RAMO	RD2020 (FFAA)	Autorizados		Existentes	
		FFAA	Fora FFAA	FFAA	Fora FFAA
Marinha	8.100	7.937	501	6.147	480
Exército	17.765	15.639	452	10.104	261
Força Aérea	6.135	5.963	215	4.619	149
Total	32.000	29.539	1.168	20.870	890

Fonte: Adaptado de A. Cardoso (*op. cit.*), Decreto-Lei n.º 6/2022 e Memorando n.º 38/CEMGFA/2014.

No entanto, a contabilização dos EFMIL não é consensual nem efetuada da mesma forma pelas diferentes entidades. Ao nível político, referem-se tendências de crescimento nos anos mais recentes e contabilizam-se normalmente todos os que representam custos, referindo-se os 27.741 efetivos contabilizados em 2021 (DN, 2022a; DN, 2022b). Nas FFAA são, por norma, considerados os efetivos que contribuem para o cumprimento da missão (já formados e na efetividade de serviço), existindo 22.388 efetivos em 2021, número que ascende a 26.170 se forem também adicionados todos os efetivos em formação e fora da estrutura das FFAA (Quadro 19 do Apêndice B). Estas diferentes interpretações podem até “sustentar versões politicamente convenientes” (Marcelino, 2022), sendo desfasadas das necessidades e da realidade (Apêndice B), pelo que “as designações das diferentes categorias de efetivos devem ser compreendidas da mesma maneira por todos os intervenientes no processo [pois] só assim se promove um cálculo, um reporte e uma monitorização rigorosos” (E16, entrevista presencial, 14 de abril de 2023).

O planeamento, flexibilidade e a dimensão financeira são particularmente importantes e têm sido condicionadores da estratégia de cálculo e obtenção de EFMIL, necessários às FFAA. A questão orçamental tem especial relevância. As FFAA dificilmente estarão



equipadas para lidar com os cenários mais exigentes ou totalmente financiadas, mas é importante existir um planeamento e uma análise detalhada dos custos das instalações, equipamentos e pessoal de cada Unidade, cujo somatório resultará no custo total das FFAA, a curto e médio prazo (Glaerum, 2019). Este planeamento concorre para uma melhor tomada de decisão, essencialmente ao nível político, e a necessária coerência entre as missões atribuídas às FFAA e os recursos disponibilizados para o seu cumprimento.

Os gastos com pessoal são muitas vezes referidos como pretexto para racionalizar e controlar (diminuindo) os EFMIL, tal como o seu rácio relativamente à operação e ao investimento. Mas trata-se de uma aritmética em que, mesmo diminuindo os EFMIL, “no limite, [...] os gastos com pessoal atingirão os 100% do orçamento” (Santos, 2012, p. 78) se o orçamento for insuficiente, e serão relativamente menores se o orçamento aumentar. As FFAA fazem um esforço para cumprir as missões atribuídas, mas cumprem e são “o que os portugueses quiserem” (J. Caldas, *op. cit.*), sabendo-se que “os portugueses são a principal razão de ser das [FFAA] e, portanto, a sua maior fonte de legitimação” (Hilário et al., 2021, p. 170). Num inquérito efetuado aos portugueses em 2021, após informados do número real de militares das FFAA (cerca de 23.000) e dos gastos em defesa (três em cada 100 euros gastos pelo Estado), 47,8% consideraram o número de militares insuficiente e 70,1% dos inquiridos consideraram o orçamento insuficiente (Hilário et al., 2021, pp. 72, 80).

Para melhor compreensão, a Figura 8 apresenta as diferentes formas de prestação de serviço, situações possíveis e potenciais EFMIL.



Figura 8 – EFMIL e potenciais EFMIL

As possíveis afetações de EFMIL são apresentadas na Figura 9.

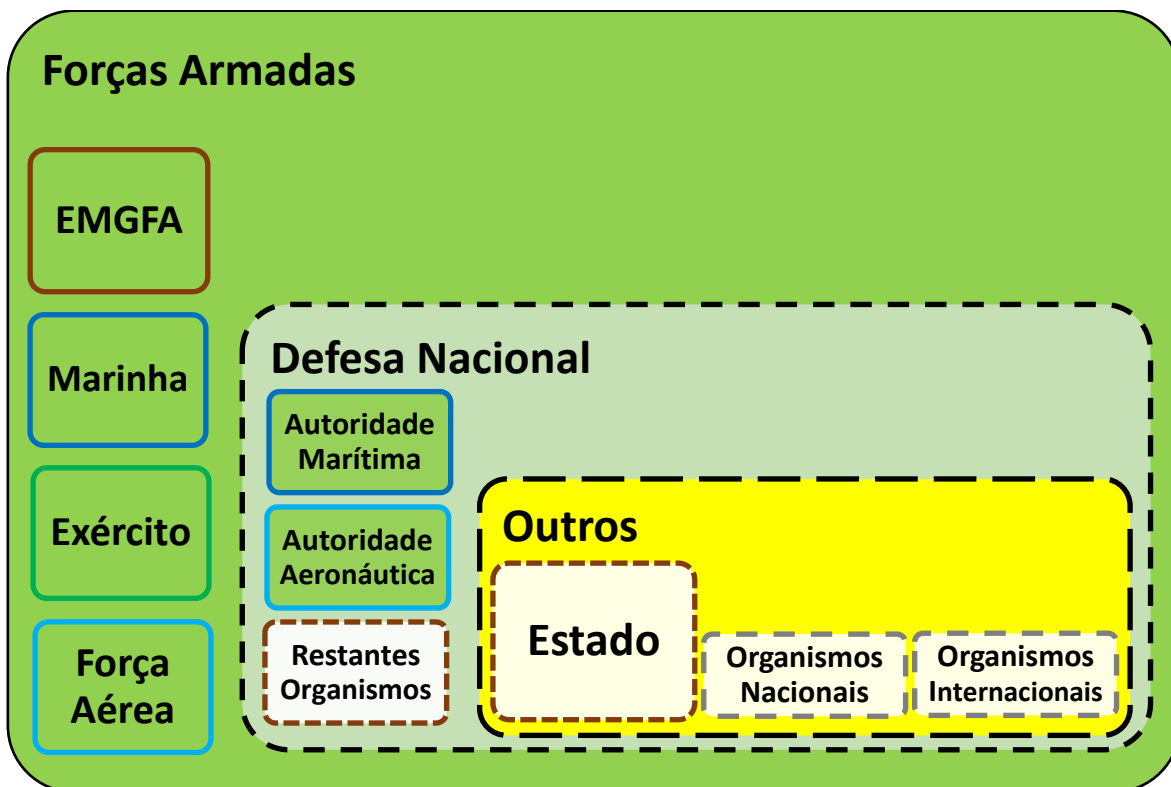


Figura 9 – Afetação de EFAMIL

Da análise dos dados e das entrevistas efetuadas, as principais dimensões que afetam o cálculo dos EFAMIL das FFAA são as apresentadas na Figura 10.

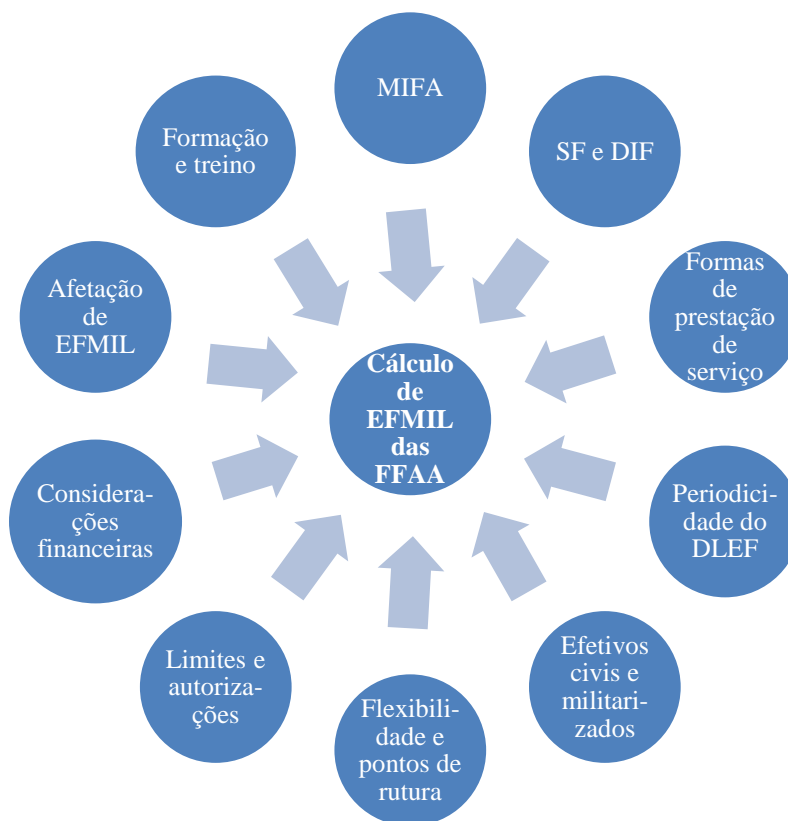


Figura 10 – Cálculo de EFAMIL



Como referido, o EO⁵ decorre das MIFA, SF e DIF, sendo nas FFAA o VD “Pessoal” calculado com base na sua orgânica e nas capacidades subjacentes. O EO será, assim, o estado final desejado e, o efetivo existente, o estado inicial na estratégia de cálculo. De forma simplista, a gestão previsional é o processo que procura obter e manter os EFMIL necessários para preencher os vários cargos na estrutura das FFAA, identificados no EO, embora não podendo exceder os autorizados no DLEF (Figura 11). Em coerência, o DLEF deveria ser igual ao EO. Atualmente, a gestão previsional é especial e negativamente influenciada pelo orçamento, autorizações e recrutamento.

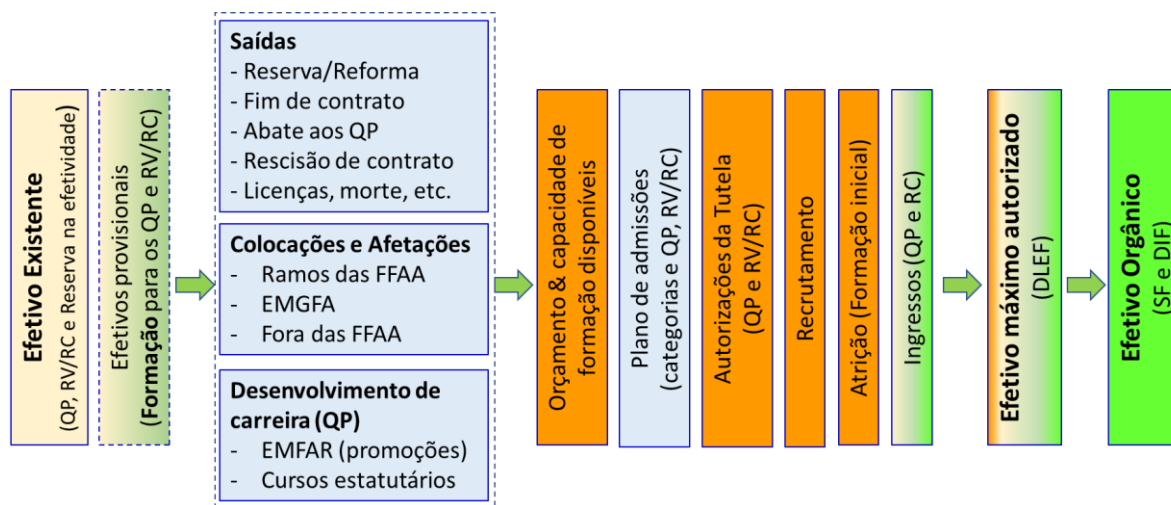


Figura 11 – Gestão previsional na estratégia de cálculo de EFMIL

Com a atual Lei do Serviço Militar, as “saídas” podem ser elevadíssimas e não esperadas, num curto espaço de tempo, e o “recrutamento” pode ter insuficientes candidatos, comprometendo o VD “Pessoal” e, inerentemente, a capacidade das FFAA para “cumprir com todas as missões na sua plenitude” (J. Caldas, *op. cit.*).

Para responder celeremente a situações decorrentes dos conceitos e ambiente VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*, ou seja, um ambiente considerado volátil, incerto, complexo e ambíguo) e BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible*, significando frágil, ansioso, não-linear e incompreensível) (Cascio, 2020) que caracterizam as operações militares, as sociedades e o mundo atual, é necessária a existência de mecanismos e pontos de rutura que providenciem necessidades normais, inopinadas e urgentes de efetivos, com transparência, aumentando a flexibilidade e criando resiliência. Para este objetivo, identificaram-se propostas/Linhas de Ação (LA) que resultaram do até aqui analisado (Tabela 1), e que se procuraram confirmar através de uma segunda fase de

⁵ Abordam-se apenas os EFMIL. Funcionários civis e militarizados são igualmente importantes em determinadas capacidades.



entrevistas a entidades de diferentes quadrantes (Apêndice F), designadamente através dos critérios de adequabilidade (permite atingir os objetivos?), de exequibilidade (possível de executar com os meios disponíveis?) e de aceitabilidade (custos aceitáveis face aos objetivos desejados?)” (Freitas, 2015).

LA1: O EO deve ser coerente e calculado aquando da aprovação do SF e do DIF.

LA2: A aprovação do DLEF deve estar alinhada com os ciclos de planeamento da NATO, União Europeia e Nacional (ciclos de quatro anos).

LA3: Deve ser exercitada a convocação e a mobilização para satisfazer as necessidades do SF ou, em alternativa, ajustar o SF e o nível de ambição.

LA4: O recrutamento normal e o especial não devem carecer de autorizações adicionais, até se atingir o limite máximo definido no DLEF.

LA5: Os efetivos em formação (provisionais) não devem constar no DLEF, porque não provêm cargos nem exercem funções.

LA6: Os EFMIL fora da estrutura das FFAA devem incluir os RV/RC, ser apresentados por categorias nos sargentos e praças, e por subcategorias nos oficiais.

LA7: Os limites dos EFMIL na reserva na efetividade de serviço devem ser globais, dentro e fora das FFAA.

Tabela 1 – LA identificadas

Da análise efetuada às entrevistas da segunda fase (Quadro 21 do Apêndice G), verificou-se novamente uma referência implícita e generalizada à necessidade de existir coerência do cálculo com o SF e DIF, maior flexibilidade, e um rigoroso controlo dos efetivos e dos custos associados. Releva-se a concordância de 100% dos entrevistados nas LA2 e LA4 e uma discordância relativamente à LA5 e ao ajuste do SF por falta de EFMIL (LA3).

Dos resultados agregados da investigação conclui-se que:

– a **estratégia de cálculo** de EFMIL deve incluir a simulação e cenarização dos níveis de ambição associados às diferentes capacidades, SF e DIF aprovados, com a disponibilização de recursos coerentes com a decisão efetuada ao nível político. Os cálculos devem materializar-se no DLEF ou “instrumento mais adequado [que possa] acomodar a dinâmica das necessidades [das FFAA]” (E16, *op. cit.*), alinhando-o com os ciclos de planeamento nacional (quatro anos) e abandonando-se o referencial da RD2020;

– na **gestão previsional**, além de ser necessário assegurar adequado orçamento para a obtenção dos efetivos autorizados no DLEF, não devem ser necessárias autorizações adicionais até aos limites nele definidos. Devem ser exercitadas a convocação e mobilização, embora o modelo em vigor mereça ser revistado, face às dificuldades de operacionalização



e realidade atual, tal como a possibilidade de existir e ser atingido o EO e SF para *peacetime e crisis establishment*;

– na **arquitetura**, todos os efetivos que constituem encargo financeiro para o Estado devem constar no DLEF, propondo-se a arquitetura conjugada apresentada nas Figuras 12 e 13, que permite uma harmonização e melhor compreensão das necessidades, controlo e flexibilidade dos EFMIL. Referem-se três grupos principais de efetivos: na efetividade de serviço; em formação; fora da efetividade (reserva). Os EFMIL da reserva na efetividade de serviço e RV/RC devem ser apresentados por categorias, tal como os EFMIL dos QP fora da estrutura das FFAA.

Estes resultados constituem os contributos para aprimorar o cálculo dos EFMIL, respondendo-se à QC.

A aprovação, pela Assembleia da República, de uma Lei de Programação do Pessoal Militar, conforme proposto por M. Perestrello (entrevista por *email*, 19 de abril de 2023), pode afigurar-se como o “instrumento” adequado para consolidar e operacionalizar estes contributos, incluindo as necessárias alterações à LOBOFA, EMFAR e outra legislação aplicável ou conexas.

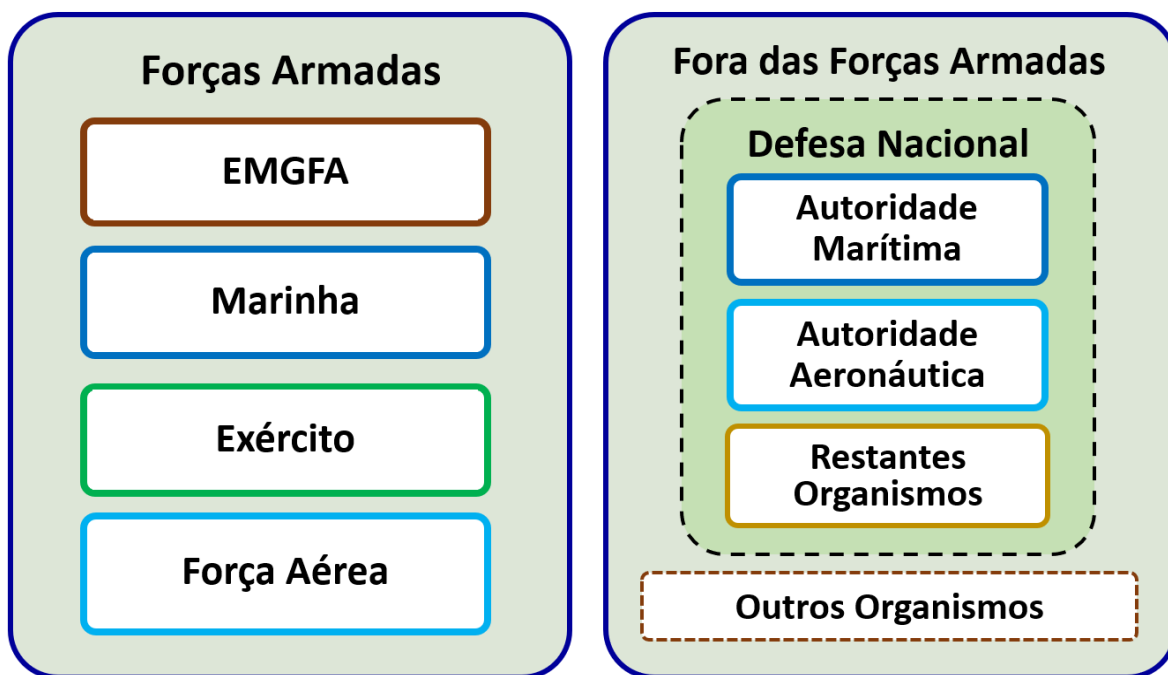


Figura 12 – Arquitetura de fixação de EFMIL, dentro e fora das Forças Armadas

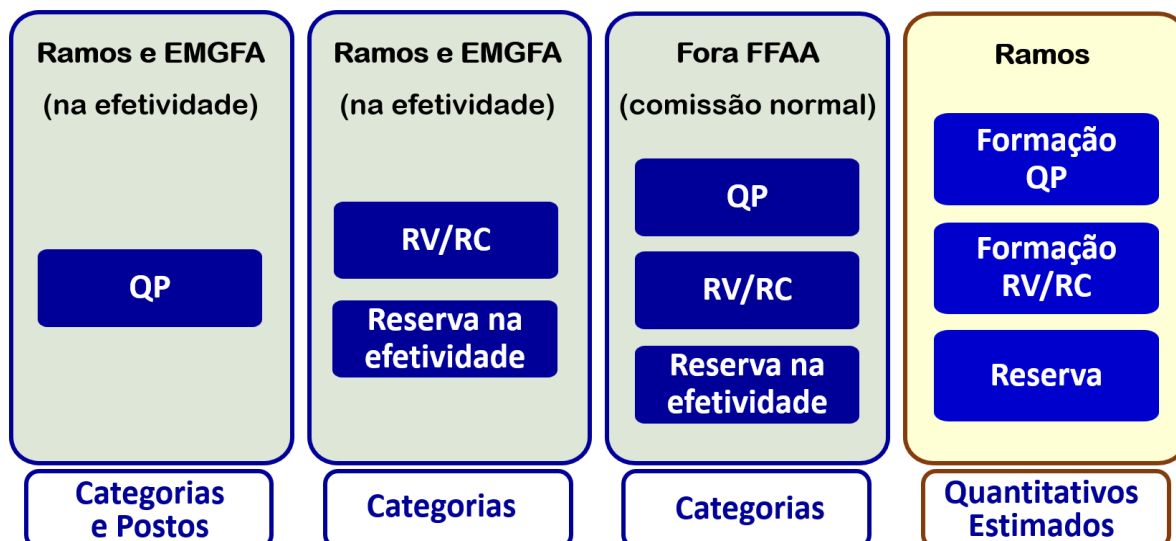


Figura 13 – Fixação e estimativa de EFMIL, por postos, categorias e formas de prestação de serviço



6. Conclusões

A existência e a dimensão das FFAA, às quais são atribuídas missões, estão ao serviço dos portugueses, por quem são legitimadas. O cumprimento das MIFA é assegurado através de um conjunto de capacidades, enquadradas num SF e num DIF, que são atualmente os mesmos para as situações de paz, de exceção/crise ou de guerra (CCEM, 2014a).

As diferentes capacidades agregam e articulam um conjunto de elementos ou componentes, como a DOTMLPII, que contribuem para o esperado produto operacional das FFAA, embora influenciados pela legislação e finanças, entre outras. Estas componentes variam entre as diferentes capacidades e também em cada um dos ramos e do EMGFA. A componente e o cálculo do “pessoal” e dos EFMIL são particularmente relevantes, quer porque influenciam os outros VD quer porque têm aspetos não tangíveis e específicos da condição militar.

Verificou-se que, nas últimas décadas, as FFAA têm sofrido várias transformações e adaptações para alcançar os seus objetivos, procurando cumprir as missões com os recursos que o país lhes disponibiliza, por vezes escassos. A reestruturação e a transformação das FFAA têm levado a uma redução significativa de EFMIL nos últimos anos, o que tem requerido soluções para que “façam mais com menos” (Salvada, 2018). O adequado planeamento (gestão previsional) e o cálculo dos EFMIL revelam-se cada vez mais importantes, para satisfazer as necessidades e garantir a execução das MIFA, com o nível de ambição preconizado, até porque as FFAA competem com outras instituições e empresas pelos mesmos efetivos. Algumas necessidades e o recrutamento de EFMIL têm de ser identificadas muitos anos antes da sua efetiva necessidade operacional, pois são altamente especializados e não podem ser preparados em curtos períodos, como os tripulantes de aeronaves, em que a formação, treino e qualificação pode demorar até sete anos.

O equilíbrio entre eficiência, eficácia e efetividade das FFAA é um desafio que requer a melhoria contínua e a busca permanente das melhores práticas. E esse equilíbrio, entre os recursos disponibilizados e as missões atribuídas às FFAA, deverá ser encontrado em tempo de paz, no quadro da Lei do Serviço Militar, sendo que o avanço tecnológico e a atual complexidade das operações militares dificilmente permitirão a mobilização dos RH necessários em tempo útil para colmatar o défice de EFMIL.

Em conformidade, o presente trabalho de investigação teve como objeto de estudo os EFMIL e foi delimitado nos domínios: temporal, de 2015 a 2022; espacial, estrutura das FFAA; e de conteúdo, aos EFMIL na efetividade e nas diferentes formas de prestação de



serviço, embora com abordagens pontuais fora destas delimitações, para melhor compreensão da problemática e complexidade dos RH das FFAA.

Com este enquadramento, a presente investigação procurou responder à QC, *de que modo pode ser aprimorado o cálculo dos EFMIL necessários ao cumprimento das missões das FFAA?*, e atingir o OG.

Metodologicamente, esta investigação seguiu um processo de raciocínio com abordagem indutiva, baseado numa estratégia qualitativa, num desenho de pesquisa do tipo estudo de caso.

Foi efetuada uma revisão da literatura, análise documental e efetuadas entrevistas a 19 especialistas. Os dados obtidos permitiram não só identificar o estado da arte e compreender os aspetos mais relevantes para o tema da investigação, como também alcançar elementos essenciais para os OG e OE propostos. Verificou-se que o cálculo e a contabilização dos EFMIL não são uniformes entre as diferentes entidades. A contabilização é normalmente mais elevada ao nível político e mais baixa a outros níveis, nomeadamente ao nível das FFAA. No cálculo, verifica-se o inverso.

Relativamente ao OE1, *analisar a forma como são calculadas as necessidades de EFMIL nos ramos das FFAA*, foram examinados os processos de cálculo dos efetivos de cada um dos ramos, procurando perceber-se como são obtidos os EO, a sua relação com os EFMIL máximos autorizados no DLEF e ainda as existências reais. Verificou-se que todos os ramos consideram os limites de 30 a 32 mil EFMIL definidos em 2013 pela RD2020, apesar dos EFMIL globais calculados excederem os 32 mil máximos determinados. Ainda assim, o EO é o mesmo para tempo de paz, crise ou guerra, embora todos os entrevistados da Força Aérea tivessem referido a necessidade de mais EFMIL para as situações de crise/guerra.

O cálculo foi, e é, efetuado de acordo com as MIFA, SF, DIF, capacidades e nível de ambição aprovados, tendo cada um dos ramos metodologias distintas, adaptados à sua especificidade e orgânicas aprovadas.

Não obstante, as MIFA, SF e DIF aprovados em 2014, e ainda em vigor, são diferentes da realidade atual, onde existem novas capacidades com necessidades diferentes ou adicionais de EFMIL, como a ciberdefesa, espaço e CIR. Na impossibilidade de se efetuar uma análise exaustiva em cada ramo e capacidade, analisou-se, com algum detalhe, o processo e a metodologia global na Marinha e o cálculo de duas novas capacidades na Força Aérea, uma das quais conjunta. Genericamente, os ramos efetuam um cálculo muito objetivo



para a componente operacional e não tanto para a componente fixa e de apoio, apesar de cada ramo ter a sua especificidade.

Por outro lado, na componente fixa e de apoio existirá sempre inerente subjetividade associada à decisão da possível contratação externa de serviços, mesmo em necessidades permanentes como a alimentação e as subsistências, com algumas vantagens associadas, mas também com potenciais impactos negativos na resiliência, flexibilidade e até custos financeiros, normalmente agravados em situações de crise ou guerra.

Quanto às existências de EFMIL nas FFAA, os quantitativos são significativamente inferiores quer ao EO calculado (cerca de menos 35%) quer ao DLEF aprovado (menos 29,3%), manifestando-se o maior défice nos efetivos do RV/RC e na categoria de praças. Este défice tem impacto no cumprimento das missões, agravando os problemas de retenção e recrutamento. Existe ainda unanimidade entre os entrevistados relativamente às existências de EFMIL nas FFAA serem condicionadas por limitações de natureza financeira e autorização das admissões, medidas que dependem da Tutela.

Quanto ao OE2, *analisar a forma como são calculadas as necessidades de EFMIL no EMGFA*, verificou-se que todos os EFMIL são originários dos ramos das FFAA (e aos quais regressam) e que existe uma necessidade adicional de efetivos, decorrente da recente reestruturação (Decreto-Lei n.º 19/2022) e das capacidades conjuntas residentes no EMGFA, como a ciberdefesa e a saúde militar. O cálculo das necessidades de EFMIL no EMGFA é influenciada pela afetação efetuada por cada um dos ramos. A afetação de EFMIL dos ramos ao EMGFA teve por base a RD2020, mas que não está atualmente atualizada, quer pelas alterações orgânicas implementadas quer pela edificação de capacidades conjuntas no EMGFA. Em 2022, o EO do EMGFA era inferior ao aprovado no DLEF e as novas capacidades conjuntas, como a ciberdefesa (mais 267 efetivos) e a saúde militar, sedeadas no EMGFA, não se refletem cabalmente nos EO nem no DLEF. No EMGFA, existem órgãos na dependência direta do CEMGFA regulados por legislação própria, como o HFAR que tinha, por si só, previstas 1.857 pessoas, dos quais 851 EFMIL (Memorando n.º 004/CEMGFA/2021).

O EO é o mesmo para tempo de paz, crise ou guerra, mas verificou-se que o EMGFA solicita EFMIL aos ramos para exercícios e situações de crise/guerra e existem necessidades permanentes na estrutura do EMGFA que são asseguradas pelos ramos, de forma rotativa, com EFMIL em reforço ou diligência, agravando o défice de EFMIL nos ramos. Ainda



assim, nas existências do EMGFA (EFMIL colocados de forma permanente pelos ramos), verifica-se um défice de quase 40% relativamente ao EO e ao DLEF.

Conclui-se que, também pela especificidade da sua missão e estrutura, o cálculo de EFMIL no EMGFA implica uma abordagem holística, específica e integrada com as MIFA, SF e os ramos, num planeamento a médio e longo prazo.

Atento ao exposto, quanto ao OG, operacionalizado através da resposta à *QC de que modo pode ser aprimorado o cálculo dos EFMIL necessários ao cumprimento das missões das FFAA?*, conclui-se que para o aprimoramento do cálculo dos efetivos das FFAA existem especificidades incontornáveis dos ramos e das capacidades, podendo haver uma uniformização dos critérios utilizados para a sua quantificação, através do VD “Pessoal”, e da implementação de medidas que promovam, ou pelo menos não limitem, a obtenção dos EFMIL necessários. Verificou-se que é essencial que todas as componentes de cada capacidade sejam identificadas, calculadas e garantidas, sendo a componente de “Pessoal” globalmente deficitária, face às missões atribuídas às FFAA e ao SF e DIF aprovados. E este défice é indiferente dos cálculos e de quem estabelece o referencial para os EFMIL. Se for considerado o cálculo da RD2020, o referencial mínimo deveria ser os 30.000 EFMIL mais os EFMIL necessários para as novas capacidades, como a ciberdefesa, o espaço e o CIR. Se for considerado o cálculo das FFAA, o referencial seria ainda mais elevado, ultrapassando atualmente os 32.000 EFMIL. A futura orgânica das FFAA e as previsíveis alterações ao CEM, SF e DIF constituem uma oportunidade para aprimorar o cálculo e concretizar o VD “Pessoal”.

A contabilização e a “caracterização” dos EFMIL, EO, autorizados ou existentes, apresentam entendimentos diferentes, consoante as entidades, devendo existir uma arquitetura consensual e objetiva, para a contabilização dos EFMIL. A diferença na contabilização dos EFMIL diverge, essencialmente, nos efetivos em formação (provisionais, com destino aos QP ou RV/RC) e na reserva, pois nenhum deles ocupa cargos ou exerce funções nas estruturas das FFAA, mas todos têm um custo financeiro associado, que interessa considerar.

Concluiu-se da investigação que o cálculo de EFMIL deve ter subjacente a simulação e cenarização dos níveis de ambição associados às diferentes capacidades, SF e DIF aprovados, disponibilizando-se recursos financeiros coerentes para a obtenção dos EFMIL identificados. O DLEF (ou outro instrumento mais adequado) deve estar alinhado com os ciclos de planeamento nacional (quatro anos), devendo os efetivos ser recrutados através de



uma gestão previsional adequada ao nível dos ramos, de forma a atingir, mas não exceder, os limites nele estabelecidos. A convocação e mobilização podem também contribuir para satisfazer as necessidades de EFMIL, em particular para situações de crise/guerra, mas o atual modelo carece de revisão e exercitação. Por último, uma arquitetura harmonizada que permita um rigoroso controlo e critérios uniformizados na contabilização dos efetivos, garantindo-se adequada flexibilidade e preenchimento dos cargos na EO das FFAA, afigura-se igualmente importante para o cumprimento das MIFA, com o nível de ambição preconizado.

Com os contributos para aprimorar o cálculo dos EFMIL, respondeu-se à QC, podendo a sua materialização ser eventualmente efetuada através da aprovação de uma Lei de Programação do Pessoal Militar, pela Assembleia da República, conforme proposto por M. Perestrello (*op. cit.*).

Como contributo para o conhecimento, considera-se que esta investigação evidenciou a pertinência de se efetuar um cálculo integrado dos EFMIL com os ciclos de planeamento dos equipamentos e das infraestruturas e de se uniformizar o entendimento subjacente às designações e cálculo das diferentes “categorias” de efetivos. As medidas e limites existentes, ao nível financeiro e para autorizações das admissões, agravados pelas dificuldades de recrutamento e retenção, também desvirtuam ou impossibilitam a concretização da estratégia de cálculo e gestão previsional dos EFMIL implementadas nas FFAA, agravando o défice de EFMIL face às MIFA, SF e DIF aprovados.

Como limitação e principais desafios refere-se a dificuldade na obtenção de dados objetivos, coerentes e consolidados de EFMIL, variando em função da fonte ou entidade a que eram solicitados, e a dificuldade de se obterem contributos de algumas entidades, que seriam igualmente importantes para a investigação.

Concernente a estudos futuros, entende-se pertinente investigar o cálculo dos funcionários civis nas FFAA, o seu estatuto, interação e complementaridade com os EFMIL, e a análise de instituições congéneres e da NATO. Também o rácio de EFMIL de cada um dos ramos pode ser investigado, de forma a melhor satisfazer e conciliar as necessidades das FFAA, incluindo as capacidades conjuntas instaladas no EMGFA, como a ciberdefesa, o ensino e a saúde militares. Por último, pode ser pertinente estudar uma ampliação nas idades atualmente previstas para o recrutamento dos EFMIL, considerando idades mais avançadas, eventualmente promotoras da igualdade de género e potenciadoras da obtenção de EFMIL



com competências e conhecimentos essenciais, para capacidades atuais ou futuras das FFAA, como a ciberdefesa, o espaço e as tecnologias de informação e comunicação.

Decorrente deste trabalho de investigação, recomenda-se a sua análise pelos ramos, DGRDN e EMGFA, a fim de proporem a eventual implementação das propostas apresentadas.



Referências bibliográficas

- Andrade, J. C. R., Santos, R. J. R. P., & Correia, J. M. P. C. (Coord.) (2019a). Contributos para o Planeamento Estratégico Militar: Metodologias e Ferramentas de Apoio (Vol. I). *Coleção "ARES"*, (30). Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Andrade, J. C. R., Santos, R. J. R. P., & Correia, J. M. P. C. (Coord.) (2019b). Contributos para o Planeamento Estratégico Militar: Metodologias e Ferramentas de Apoio (Vol. II). *Coleção "ARES"*, (31). Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Bastos, B. (2008). *A Obtenção de Recursos Humanos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que formas de Recrutamento a privilegiar face à atual conjuntura*. [versão PDF]. Retirado de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/11636/1/MAJ%20Martins%20de%20Bastos.pdf>
- Bilhim, J. A. F. (2004). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2.^a ed., revista e atualizada). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caetano, J. (2019). *Planeamento estratégico e de forças em Portugal: Análise, colaboração e possíveis contributos de melhoria* (Relatório de estágio curricular). Universidade de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas.
- Carreiras, H. (2022, 25 de julho). Intervenção da Ministra da Defesa Nacional, Helena Carreiras, por ocasião da tomada de posse da Comissão Coordenadora de Implementação do Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar [Página online]. Retirado de https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/intervencoes/Lists/PDEFINTER_IntervencoesList/20220725_MDN_comissao_coordenadora_PAPSM.pdf
- Cascio, J. (2020, 29 de abril). Facing the Age of Chaos [Página online]. Retirado de <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Conselho de Chefes de Estado-Maior. (2014a). *Conceito Estratégico Militar CEM2014*. (Aprovado pelo MDN em 22 de julho de 2014 e confirmado em CSDN de 30 de julho de 2014). Lisboa: Autor.



- Conselho de Chefes de Estado-Maior. (2014b). *Missões das Forças Armadas MIFA 2014. (Aprovado pelo CSDN de 30 de julho de 2014)*. Lisboa: Autor.
- Costa, F.M. L., & Pereira, J. F. B. (2020). Edificação da Capacidade de Combate a Incêndios Rurais na Força Aérea. *Revista de Ciências Militares*, VIII(2), 169-201. Retirado de <https://www.iium.pt/art/54/170/0>
- Couto, A. C. (1988). *Elementos de Estratégia: Apontamentos para um curso*. Vol I. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Covarrubia, J. G. (2007). Os Três Pilares de uma Transformação Militar. *Military Review*, novembro-dezembro 2007, 16-24. S.l.: Military Review.
- Decreto Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de julho (2015). *Aprova a orgânica da Marinha*. Diário da República, 1.ª Série, 148, 5200-5237. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto Regulamentar n.º 11/2015, de 31 de julho (2015). *Aprova a orgânica do Exército*. Diário da República, 1.ª Série, 148, 5237-5259. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto Regulamentar n.º 12/2009, de 17 de junho (2009). *Fixa os quantitativos máximos de militares na efetividade de serviço e em preparação para os regimes de voluntariado e de contrato na Marinha, no Exército e na Força Aérea*. Diário da República, 1.ª Série-B, 123, 3355-3356. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto Regulamentar n.º 12/2015, de 31 de julho (2015). *Aprova a orgânica da Força Aérea*. Diário da República, 1.ª Série, 148, 5259-5275. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto Regulamentar n.º 13/2015, de 31 de julho (2015). *Aprova a orgânica Estado-Maior-General das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 148, 5275-5295. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto Regulamentar n.º 21/2004, de 26 de maio (2004). *Fixa os quantitativos máximos de militares na efetividade de serviço em regime de voluntariado e de contrato em 2004 na Marinha, no Exército e na Força Aérea*. Diário da República, 1.ª Série-B, 123, 3355-3356. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 104/2020, de 22 de dezembro (2020). *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2021*. Diário da República, 1.ª Série, 247, 4-10. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.



- Decreto-Lei n.º 154-A/2009, de 6 de julho (2010). *Aprova a Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional*. Diário da República, 1.ª Série, 128, 4-11. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 183/2014, de 29 de dezembro (2014). *Aprova a Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional*. Diário da República, 1.ª Série, 250, 6375-6382. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 184/2014, de 29 de dezembro (2014). *Aprova a Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 250, 6382-6397. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro (2014). *Aprova a Lei Orgânica da Marinha*. Diário da República, 1.ª Série, 250, 6397-6406. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro (2014). *Aprova a Lei Orgânica do Exército*. Diário da República, 1.ª Série, 250, 6406-6413. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 187/2014, de 29 de dezembro (2014). *Aprova a Lei Orgânica da Força Aérea*. Diário da República, 1.ª Série, 250, 6413-6420. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 19/2022, de 24 de janeiro (2022). *Estabelece a Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas e altera as Leis Orgânicas dos três ramos das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª série, 16, 3-97. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 202/93, de 3 de junho (1993). *Aprova os quadros de pessoal da Marinha, do Exército e da Força Aérea, publicados em anexo ao presente diploma e que passam a vigorar a partir de 1 de janeiro de 1993*. Diário da República, 1.ª Série-A, 129, 2987-2988. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 231/2009 de 15 de setembro (2009). *Aprova a Lei Orgânica do Exército*. Diário da República, 1.ª Série, 179, 6422-6428. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 232/2009 de 15 de setembro (2009). *Aprova a Lei Orgânica da Força Aérea*. Diário da República, 1.ª Série, 179, 6428-6435. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.



- Decreto-Lei n.º 233/2009 de 15 de setembro (2009). *Aprova a Lei Orgânica da Marinha*. Diário da República, 1.ª Série, 179, 6435-6444. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 234/2009 de 15 de setembro (2009). *Aprova a Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 179, 6444-6455. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho (1999). *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série-A, 146, 3792-3843. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 241/2015, de 15 de outubro (2015a). *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2016*. Diário da República, 1.ª Série, 202, 8978-8981. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 31/2015, de 4 de março (2015). *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2015*. Diário da República, 1.ª Série, 44, 1304-1308. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de janeiro (1990). *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 20, 342-(2)-342-(61). Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 4/2020, de 13 de fevereiro (2020). *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o ano de 2020*. Diário da República, 1.ª Série, 31, 2-8. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 40/2019, de 22 de março (2019). *Fixa os efetivos das Forças Armada para o ano de 2019*. Diário da República, 1.ª Série, 58, 1686-1689. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 6/2022, de 7 de janeiro (2022). *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o triénio de 2022-2024*. Diário da República, 1.ª Série, 5, 10-22. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 7/2018, de 9 de fevereiro (2018). *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2018*. Diário da República, 1.ª Série, 29, 898-901. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 84/2016, de 21 de dezembro (2016). *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2017*. Diário da República, 1.ª Série, 243, 4771-4773. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.



Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

Defesa Nacional. Informação de Defesa Nacional (24 de janeiro de 2022) (2022a). Evolução do número de efetivos das Forças Armadas [Página *online*]. Retirado de: https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/comunicados/Lists/PDEFINTER_DocumentoList/20222401_Comunicado_FFAA_Evolucao-efetivos-Forcas-Armadas.pdf

Defesa Nacional. Nota à comunicação Social (11 de janeiro de 2022) (2022b). Efetivos das Forças Armadas [Página *online*]. Retirado de: https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/comunicados/Lists/PDEFINTER_DocumentoList/20220111_DEFESA%20NACIONAL%20-%20Nota%20%20C3%A0%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20social_.pdf

Despacho n.º 04/MDN/2021, de 08 de fevereiro. (2021). *Comité de Monitorização da Ciberdefesa – Política de Recursos Humanos para a Ciberdefesa*. Lisboa: Ministro da Defesa Nacional.

Despacho n.º 15/MDN/2020, de 6 de fevereiro. (2020). *Criação de um Comité de Monitorização da Ciberdefesa (CMDC)* – Lisboa: Ministro da Defesa Nacional.

Despacho n.º 1861/2022, de 1 de fevereiro (2022). *Fixa o quantitativo máximo de militares da Marinha a afetar à estrutura orgânica da Autoridade Marítima Nacional para 2022, 2023 e 2024*. Diário da República, 2.ª Série, 30, 127-128. Lisboa: Defesa Nacional - Gabinete da Secretária de Estado de Recursos Humanos e Antigos Combatentes.

Despacho n.º 25/2019, de 24 de abril. (2019). *Implementação da Reorganização da Estrutura Interna da Força Aérea*. Alfragide: Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.

Despacho n.º 4818/2020, de 14 de abril (2020). *Cria um grupo de trabalho (GT) para operacionalizar os conceitos de reserva de disponibilidade (RD) e reserva de recrutamento (RR), com o objetivo de criar um modelo integrado de gestão de informação que sustente todas as ações associadas a estes conceitos, nos termos definidos e regulamentados na Lei do Serviço Militar*. Diário da República, 2.ª Série, 79, 34-36. Lisboa: Defesa Nacional - Gabinete do Ministro.

Direção-geral da Administração e do Emprego Público. (2015). *Síntese estatística do emprego público 1.º trimestre 2015* [versão PDF]. Retirado de:



https://www.dgaep.gov.pt/upload/DEEP/SIEP2015/DGAEP-DEEP_SIEP_2015T1_14052015.pdf

- Diretiva n.º 2/2014, de 25 de fevereiro. (2014). *Módulos de pessoal para operação e manutenção dos sistemas de armas*. Alfragide: Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.
- Druker, P. F. (2006). *O Diário de Druker*. 2.ª edição. Lisboa: Actual Editora.
- Estado-Maior da Armada. (2006). *PPA 10(A) - Gestão de Recursos Humanos - Doutrina Básica e Procedimentos Gerais*. Lisboa: Autor.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas. (2015). *Hospital das Forças Armadas – Quadro Orgânico. Aprovado em 30 de julho de 2015*. S. I: Autor.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas. (2018). *Diretiva Estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2018-2021*. S. I: Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas. (2019). *Plano de Desenvolvimento da Capacidade de Ciberdefesa*. S. I: Estado-Maior-General das Forças Armadas - Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento da Capacidade de Ciberdefesa.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas. (2020). *Proposta de alteração ao QOP HFAR*. Nota n.º 1607, de 3 de julho de 2020. S. I: Estado-Maior-General das Forças Armadas - Hospital das Forças Armadas.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas. (2022). *Diretiva Estratégica Setorial para o Espaço nas Forças Armadas 2022-2024, 22 de novembro 2022*. Lisboa: Autor.
- Força Aérea. (2022). *Plano de Implementação da Capacidade de Meios Aéreos Próprios do Estado para o Dispositivo de Combate a Incêndios Rurais – PIDE CIR (A) 2021-28*. Revisão 1. Novembro 2022. Alfragide: Autor.
- Freitas, A. (2015). Breve Ensaio sobre a Formulação da Estratégia Nacional. *ResPublica - Revista de Ciência Política, Segurança e Relações Internacionais*, (15), 39-56. Retirado de http://cipes.ulusofona.pt/wp-content/uploads/sites/137/2018/07/RES-15_v04.pdf
- Fritzenschaft, T. (2014). *Critical Success Factors of Change Management. An empirical research in German small and medium-sized enterprises*. Heilbronn: Springer Gabler.
- Glaerum, S. (2019). Norwegian Defense Planning. *Coleção "ARES"*, 30, 79-82. Lisboa: Instituto Universitário Militar.



- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hilário, V., Carreiras, H., Magalhães, P., Pinto, R. V., Borlinhas, V. & Cardoso, A. I. (Coord.) (2021). *Inquérito à população portuguesa sobre Defesa Nacional e Forças Armadas-Relatório Global*. Lisboa: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, Instituto da Defesa Nacional, Instituto de Ciências Sociais, Instituto Português de Relações Internacionais.
- Honorato, C., Tendeiro, R., Castro, & J., Cabral, S. (2017). *O impacto da Resolução Do Conselho de Ministros n.º 26/2013 de 19 de abril, Reforma “Defesa 2020”, na gestão dos recursos de defesa. consequências e perspetivas para o pós 2020* [versão PDF]. Retirado de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21931/1/AEA%20TIG%20GT3%20-%20Reforma%20Defesa%202020%20%28Final%29.pdf>
- Instituto Universitário Militar. (2020). *Glossário de Termos Militares*. 2.ª edição [versão PDF]. Retirado de https://www.ium.pt/files/conteudos/260/Glossario_Termos_Militares_v-online.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto (2005). *Sétima revisão constitucional*. Diário da República, 1.ª série-A, 155, 4642-4686. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 11/89, de 1 de junho (1989). *Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*. Diário da República, 1.ª série, 125, 2096-2097. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 174/99, de 21 de setembro (1999). *Lei do Serviço Militar*. Diário da República, 1.ª série-A, 221, 6541-6550. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho (2009). *Aprova a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 129, 4344-(2)-4344-(9). Lisboa: Assembleia da República.
- Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 7 de julho (2009). *Aprova a Lei de Defesa Nacional*. Diário da República, 1.ª Série, 138, 4541-4550. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei Orgânica n.º 2/2021, de 9 de agosto (2021). *Aprova a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, revogando a Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho*. Diário da República, 1.ª Série, 153, 2-17. Lisboa: Assembleia da República.



- Lei Orgânica n.º 6/2014, de 1 de setembro (2014). *Procede à primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-A/2009 de 7 de julho*. Diário da República, 1.ª Série, 167, 4597-4611. Lisboa: Assembleia da República.
- Memorando n.º 004/CEMGFA/2021, de 16 de março. (2021). *Sistema de Saúde Militar – Reestruturação*. S.l.: Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Memorando n.º 38/CEMGFA/2014, de 30 de junho. (2014). *Efetivo de Pessoal Militar das Forças Armadas – Reforma “Defesa 2020”*. Lisboa: Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Marcelino, V. (2022, 19 de fevereiro). Forças Armadas. Afinal quantos militares há em Portugal? Da falta de rigor à conveniência política [Página *online*]. Retirado de <https://www.dn.pt/sociedade/forcas-armadas-afinal-quantos-militares-ha-em-portugal-14603184.html>
- Ministério da Defesa Nacional. (2015). *Anuário Estatístico da defesa nacional 2014* [versão PDF]. Retirado de https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/anoario-estatistico-dn-2014-pdf.pdf
- North Atlantic Treaty Organization. (2019). *AAP-06 - NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French)*. Edition 2019. S.l.: Autor.
- North Atlantic Treaty Organization. (2022a, 27 de junho). Defence Expenditure of NATO Countries (2014-2022) [Página *online*]. Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_197050.htm?selectedLocale=en
- North Atlantic Treaty Organization. (2022b, 31 de março). NATO Defence Planning Process [Página *online*]. Retirado de https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49202.htm
- Pereira, A. F. C., Bento, J. P. C. R., Louro, J. E. F., & Cortinhas, R. F. S. (2019). *Vetor de Desenvolvimento “Pessoal”*. Coleção "ARES", 31, 165-195. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Portaria n.º 40/2016, de 12 de janeiro (2016). *Lotação completa, normal, especial e reduzida dos Navios da Classe Vasco da Gama*. Diário da República, 2.ª série, 23, 4129-4133. Lisboa: Defesa Nacional – Marinha – Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada.
- Portaria n.º 841/2008, de 6 de outubro (2008). *Lotação completa e normal dos navios da classe Vasco da Gama*. Diário da República, 2.ª série, 202, 442435-42436. Lisboa:



Ministério da Defesa Nacional – Marinha – Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada.

Rego, A., Cunha, M. P., & Meyer Jr., V. (2019). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 45-57.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril (2013). *Aprova o Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Diário da República 1.ª Série, 67, 1981-1995. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução de Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 19 de abril (2013). *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da Defesa Nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma «Defesa 2020»*. Diário da República, 1.ª série, 77, 2285-2289. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução de Conselho de Ministros n.º 39/2008, de 28 de fevereiro (2008). *Aprova as orientações para a execução da reorganização da estrutura superior da defesa nacional e das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª série, 42, 1328-1332. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Ribeiro, A. S. (2009). *Teoria geral da estratégia: o essencial ao processo estratégico*. Coimbra, Portugal: Almedina.

Ribeiro, A. S., & Pinto, S. S. (2022). *O processo de gestão estratégica no Estado-Maior-General das Forças Armadas*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Ribeiro, J. (2017). As Forças Armadas portuguesas: da guerra do ultramar à atualidade - evolução e impactos. *Coleção "ARES"*, (17). Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Ribeiro, S. (2019, 18 de julho). Entrevista Renascença/Público - A situação "é insustentável", alerta chefe das Forças Armadas [Página *online*]. Retirado de <https://rr.sapo.pt/noticia/pais/2019/07/18/a-situacao-e-insustentavel-alerta-chefe-das-forcas-armadas/158310>

Rodrigues, A. (2016). *A Arquitetura de Competências como elemento limitador do erro e potenciador da eficácia dos processos de negócio* (Dissertação de Mestrado). Academia da Força Aérea, Sintra.

Rogero, N. (2013). *A Corda do Enforcado*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Salvada, P. (2018). Melhoria Contínua de Processos nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares*, novembro, VI(2), 317-347. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.26/35113>



- Santos, J. L. (2012). *Forças Armadas em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Santos, L. (2015, maio). Reflexões decorrentes da prestação do serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas: perspetiva funcional e perspetiva social e de cidadania. *Revista de Ciências Militares*, III(1), 297-329. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.26/36363>
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.^a ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SCOPI (2023, 24 de fevereiro). Mundo VUCA e VANI: o que difere esses conceitos? [Página *online*]. Retirado de <https://scopi.com.br/blog/mundo-vuca-e-bani/>
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Edições Profissionais sociedade.
- Telha, A., Ribeiro, N., Páscoa, C., & Tribolet, J. (2015). Representing the «qualification» concept in Business Processes. *Procedia Computer Science*, 64(2015), pp. 570–577. doi: 10.1016/j.procs.2015.08.568.
- RHMagazine (2022, 21 de abril). António Temporão & Nuno Quirino Martins (FAP): A academia da Força Aérea não forma ‘apenas’ comandantes militares, forma líderes militares [Página *online*]. Retirado de <https://rhmagazine.pt/antonio-temporao-nuno-quirino-martins-fap-a-academia-da-forca-aerea-nao-forma-apenas-comandantes-militares-forma-lideres-militares/>



Anexo A- Dotações Autorizadas de Pessoal (Marinha)

NÃO CLASSIFICADO

PPA 10 (A)

CAPITULO 5

DOTAÇÕES AUTORIZADAS DE PESSOAL

METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

501. INTRODUÇÃO

O número de efectivos de determinada classe e posto poderá não ser suficiente para garantir uma total cobertura das lotações em vigor dos vários organismos e unidades. Nestas situações a distribuição do pessoal existente pelos comandos, unidades, estabelecimentos e órgãos será efectuada de acordo com as prioridades estabelecidas pelo Almirante CEMA, tendo em conta as classes, postos ou categorias onde as carências se façam sentir mais significativamente.

Este estabelecimento de prioridades no preenchimento das lotações é definido através da determinação das Taxas de Preenchimento Autorizadas, para cada posto e classe, a fixar anualmente, que serão tratadas nesta secção.

502. OBJECTIVO

O objectivo deste capítulo é estabelecer a metodologia e os procedimentos a utilizar na fixação e revisão periódica, dos quantitativos máximos de pessoal que poderá ser disponibilizado para o preenchimento das lotações das diversas unidades e organismos da Marinha, quando estiverem em causa carências de efectivos.

503. CONCEITOS

Para a gestão correcta dos recursos humanos disponíveis importa clarificar os seguintes conceitos:

a. AUTORIDADE DE CONTROLO DE EFECTIVOS (ACE)

É uma entidade, situada organicamente na directa dependência do Almirante CEMA, a quem foi atribuída competência para estabelecer, no que respeita às unidades e organismos das áreas funcionais que lhe estejam cometidas, as respectivas Dotações Autorizadas de Pessoal (DAP).

Os órgãos centrais de administração e direcção, independentemente da sua dependência orgânica, são ACE.

A designação das ACE, com a especificação das unidades e organismos sobre as quais exercem a sua acção, é feita por despacho do Almirante CEMA.

b. TAXA DE PREENCHIMENTO AUTORIZADA (TPA)

É a especificação qualitativa e quantitativa dos recursos humanos colocados à disposição de cada ACE durante um período pré estabelecido. Para cada posto, categoria e classe, é expressa sob a forma percentual relativamente ao correspondente efectivo das lotações em vigor (ex: para o ano x só podem ser guarnecidos y% dos lugares de 1SAR E do ACE "Z").

NÃO CLASSIFICADO

5 . 1

ORIGINAL



As TPA são fixadas anualmente pelo Almirante CEMA, cobrindo um período médio de 18 meses.

c. **TAXA DE PREENCHIMENTO EFECTIVA (TPE)**

É a especificação qualitativa e quantitativa dos recursos humanos colocados à disposição de cada ACE em cada momento, com o objectivo de garantir uma permanente comparação com os valores determinados para TPA. Este valor é expresso em termos percentuais, relativo ao correspondente efectivo das lotações aprovadas, para cada categoria e classe.

d. **DOTAÇÃO AUTORIZADA DE PESSOAL (DAP)**

É a especificação qualitativa e quantitativa do pessoal que deverá ser afecto a cada unidade e organismo durante o período a que se refere uma determinada TPA.

As DAP são fixadas pelas respectivas ACE, face às TPA e serão introduzidas no Sistema Integrado de Informação de Pessoal (SIIP) até 31 de Março de cada ano de forma a garantir a continuidade do tratamento automático dos dados de gestão.

e. **ÍNDICE DE DISPONIBILIDADE (ID)**

Indica a percentagem de efectivos, por posto e classe, disponíveis para preenchimento dos lugares de lotação, correspondendo, grosseiramente, às existências de efectivos subtraídos do total de indisponíveis por razões de doença, formação, ou outras.

É um valor numérico compreendido entre 0 e 1, que multiplicado pela existência real de pessoal de uma determinada categoria, classe, posto e regime de prestação de serviço, permite calcular o número de militares que se estima ter disponíveis para o preenchimento das necessidades da matriz interna e satisfação dos compromissos externos assumidos.

O ID corresponde à soma de duas parcelas, sendo a primeira o quociente entre o número de militares disponíveis de uma determinada categoria, classe, posto e forma de prestação de serviço, e a existência real. A segunda parcela, de valor negativo, visa cobrir outras limitações quantitativas de pessoal, nomeadamente as decorrentes da movimentação entre unidades.

Os ID a utilizar para efeitos de cálculos, são fixados anualmente pelo SSP, sob proposta do DSP.

f. **ÍNDICE DE COBERTURA DAS LOTAÇÕES (ICL)**

É um valor numérico usado para exprimir em que medida a existência real de pessoal de uma determinada classe e posto (ou grupo de postos) permite satisfazer as necessidades das lotações das unidades e organismos, uma vez que sejam considerados os índices de disponibilidade de pessoal (ID) e que esteja salvaguardada a satisfação dos Compromissos Externos Permanentes (CEP) assumidos.

O ICL é expresso em percentagem e calcula-se pela seguinte fórmula:

$$(1) \quad ICL = \{ (EXIST REAL \times ID - CEP) / SOMA LOTAÇÕES \} \times 100$$

504. METODOLOGIA

- a. A necessidade de garantir uma efectiva coerência entre os objectivos superiormente estabelecidos e as prioridades de preenchimento das lotações, implica uma apreciação das limitações em RH, efectuada ao mais alto nível da Marinha.



NÃO CLASSIFICADO

PPA 10(A)

- b. A decisão final cabe ao Almirante CEMA, ouvido se necessário, o Conselho do Almirantado, e terá expressão prática na fixação anual da Taxas de Preenchimento Autorizadas (TPA).
- c. As Autoridades de Controlo de Efectivos (ACE), perante as prioridades acima mencionadas, darão sequência às TPA, estabelecendo para as unidades e organismos das áreas funcionais que lhes estão cometidas, as decorrentes limitações ao preenchimento das suas lotações determinando para cada uma, a respectiva Dotação Autorizada de Pessoal (DAP)
- d. Competirá assim, ao Comandante, Director ou Chefe de cada unidade ou organismo, perante as limitações que lhe são impostas, decidir sobre quais os cargos que não serão preenchidos durante o período que vigorar a respectiva TPA, de forma a procurar minimizar os seus efeitos sobre o cumprimento da sua missão.

505. PROCEDIMENTOS

- a. O processo de fixação anual das TPA e do correspondente reajustamento, quando necessário, das DAP das unidades e organismos da Marinha está orientado, exclusivamente, para cargos na organização e não para os efectivos que servem essa mesma organização. Assim a movimentação de efectivos continua a ser competência da Direcção do Serviço de Pessoal (DSP), a qual a exerce através das respectivas repartições. As TPA constituem limitações, fixadas pelo ALM CEMA face às carências pontuais de pessoal de determinadas classes, categorias ou postos. As ACE definem a forma como as TPA estabelecidas pelo ALM CEMA, se devem reflectir sobre as unidades e organismos que, para o efeito, estão sob a sua responsabilidade.
- b. Face ao que antecede, no processo anual de reajustamento das DAP (a vigorar para um ano X) serão seguidos os seguintes procedimentos:
 - (1) A SSP através da DSP prepara os elementos de suporte ao processo de decisão até ao dia 01 de Outubro do ano X-1;
 - (2) O ALM CEMA, ouvido se necessário o Conselho do Almirantado, fixa mediante despacho, as TPA para o ano X (até 31OUT do ano X-1);
 - (3) As ACE dão execução ao despacho referido nas alíneas anteriores, actuando junto das respectivas unidades e organismos, estabelecem as DAP, comunicando à SSP por mensagem, com informação para a DSP, de quais as unidades e organismos que preencherão com limitações as respectivas lotações (até 31DEZ do ano X-1);
 - (4) As unidades e organismos acima referidos remetem à DSP, no formato indicado em Anexo D a esta publicação, a relação dos cargos a manter vagos, em conformidade com as DAP estabelecidas pelo respectivo ACE, adoptada durante o período de vigência das TPA que lhe deram origem (até 31MAR do ano X).
 - (5) Sendo as TPA fixadas anualmente para cobrirem um período de 18 meses (de 01 JAN de um determinado ano a 30 JUN do ano seguinte), é garantido um período de sobreposição de 06 meses entre duas TPA consecutivas. O referido período de sobreposição proporciona às unidades e organismos o tempo necessário à preparação de eventuais reajustamentos e à comunicação de informação relevante aos órgãos de gestão de pessoal, sem provocar perturbação no seu funcionamento.

NÃO CLASSIFICADO

5 . 3

**ORIGINAL
(Verso em Branco)**



Anexo B – Cálculo de pessoal para operação e manutenção dos sistemas de armas da Força Aérea

DIR 02/2014 Anexo B
Módulos de Pessoal para Operação e Manutenção dos Sistemas de Armas Módulo (M UA201_301 F16)

BA5 - UA201/UA301: F-16						
			CONOPS			
			5540 HV / 48 HH/HV / 370 Efectivos			
Área	Função	Posto	Oficiais	Sargento	Praças	
OPERAÇÃO	Comandante	TCOR/MAJ	2			
	Oficial de Operações	MAJ	2			
	Piloto	SUB/CAP/MAJ	25			
		Apoio às Operações		2	10	2
TOTAL ÁREA OPERAÇÃO			31	10	2	43
MANUTENÇÃO	OFICIAL DE MANUT.	MAJ/CAP/SUB	13			
	CONTROLO (MOI)	SCH/SAJ/1SAR/2SAR	3	52		
	MMA	SCH/SAJ/1SAR/2SAR/ CAB		111	34	
	MELECA/MELIAV			53	5	
	MARME			46	10	
	TOTAL ÁREA MANUTENÇÃO			16	262	49
APOIO	Área	SAJ/1SAR/2SAR/CIVIL				
	Auxiliar	CADJ/1CAB/2CAB/CIVIL				
	TOTAL ÁREA APOIO					
TOTAL ÁREAS			47	272	51	370
TOTAL GERAL					370	

NOTAS:

- A racional para a informação apresentada está em anexo A à Diretiva 2/2014.
- Aos quantitativos indicados é aceitável uma variação de até +10%, arredondado à unidade superior, para acomodar a renovação de pessoal.
- Não são contabilizados Pilotos em Adaptação (3 por ano).
- Os quantitativos apresentados não incluem o LEMP.
- Na área de manutenção são incluídos dois (2) Sargentos MELECA/MELIAV e um (1) MMA, afetos à manutenção do simulador.
- Não são contabilizadas equipas de militares dedicadas exclusivamente a programas específicos.
(i.e. militares dedicados em exclusivo ao Mid Life Update (MLU), DOCA 4).



BA6 - UA751: EH-101					
			CONOPS		
			2900 HV / 3 HH/HV / 106 Efectivos		
Área	Função	Posto	Oficiais	Sargento	Praças
OPERAÇÃO	Comandante	TCOR/MAJ	1		
	Oficial de Operações	MAJ	1		
	Piloto	SUB/CAP/MAJ	27		
	Recuperador-Salvador	SCH/SAJ/1SAR/2SAR		15	
	Operador de Sistemas	SCH/SAJ/1SAR/2SAR		15	
	Apoio às Operações				
TOTAL ÁREA OPERAÇÃO			29	30	59
MANUTENÇÃO	OFICIAL DE MANUT.	MAJ/CAP/SUB	4		
	CONTROLO (MOI)	SCH/SAJ/1SAR/2SAR		6	
	JAAMO	SCH/SAJ/1SAR/2SAR		2	
	MMA	SCH/SAJ/1SAR/2SAR/ CAB		11	10
	MELECA/MELIAV			6	6
TOTAL ÁREA MANUTENÇÃO			4	25	16
APOIO	Área	SAJ/1SAR/2SAR		1	
	Auxiliar	CADJ/1CAB/2CAB			1
	TOTAL ÁREA APOIO			1	1
TOTAL ÁREAS			33	56	17
TOTAL GERAL					106

NOTAS:

- A racional para a informação apresentada está em anexo A à Diretiva 2/2014.
- Aos quantitativos indicados é aceitável uma variação de até +10%, arredondado à unidade superior, para acomodar a renovação de pessoal.
- Não são contabilizados Pilotos em Adaptação (3 a 4 por ano).
- Os Operadores de Sistemas também desempenham funções na manutenção, (embora apareçam apenas na área de operação).



Apêndice A – Corpo de conceitos

Neste Apêndice apresentam-se alguns conceitos que se consideram importantes para a compreensão deste Trabalho de Investigação Individual:

BANI – O conceito do Mundo BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible*, que significa frágil, ansioso, não-linear e incompreensível) foi criado em 2018 pelo antropólogo norte-americano Jamais Cascio, sendo visto como uma evolução do Mundo VUCA e ganhou especial relevância com a pandemia COVID-19. Na Fragilidade, algo que é frágil é suscetível a falhas súbitas e catastróficas e não é resiliente. A fragilidade surge muitas vezes dos esforços para maximizar a eficiência e da interdependência de sistemas ou instituições fundamentais; na Ansiedade, cada decisão parece ser potencialmente desastrosa e pode impulsionar a passividade, agravada pela desinformação; Na Não-linearidade, a causa e o efeito são aparentemente desconectados ou desproporcionais, podendo as decisões tomadas, ou não tomadas, originar resultados descontroladamente desequilibrados (bons ou maus); Na Incompressibilidade, procuram-se respostas e as respostas podem não fazer sentido ou serem absurdas, e mais informação e algoritmos de aprendizagem, como a *big data* e a Inteligência Artificial, podem ser contraproducentes e dificultar a compreensão. A Incompressibilidade é o estado final da "sobrecarga de informações" (Adaptado de Cascio, 2020).

Capacidade Militar – Como capacidade militar deverá ser entendido o conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar e que contribuem para a realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando componentes de doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade, entre outras (DOTMLPII) (CEEM, 2014a, p. 38).

Carreira Militar – 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 (artigo 27.º do Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio).

Competência Individual – Capacidades, valores, comportamentos, habilidades e qualificações de um indivíduo, inerentes ao próprio ou obtidos através de formação, por experiência pessoal ou por experiência profissional, e que tenha utilidade para a organização (Telha, Ribeiro, Páscoa & Tribolet, 2015, p. 574).

Competências – Conjunto de capacidades que um indivíduo tem que demonstrar possuir de forma a conseguir desempenhar um determinado trabalho corretamente. Estas capacidades incluem comportamentos, motivação e conhecimentos técnicos. Assim, as competências são capacidades próprias de cada indivíduo e para cada trabalho é necessário um conjunto específico de competências, sendo que o fator limitativo será sempre o sujeito, pois a quantidade de trabalhos que este pode ou não desempenhar será apenas limitado pelas competências que possui (Universidade de Harvard, 2014, cit. por Rodrigues, 2016).

Convocação – Chamada para a prestação do serviço militar (IUM, 2020, p. 93).

Crisis Establishment – É o estabelecimento (fixação) de cargos, civis e militares, que uma organização militar necessita para responder a uma crise, que não seja abrangida pelo artigo 5.º da NATO (Adaptado de NATO, 2019, p. 36). O *crisis establishment* é geralmente maior do que o *peacetime establishment* e é dimensionado de acordo com a natureza e escala da crise em questão.

Dispositivo de Forças – Materializa a forma como se organizam e respondem as várias capacidades elencadas no Sistema de Forças, tendo em vista o cumprimento das Missões das Forças Armadas, estabelecendo estruturas de Comando e Controlo, identificando forças, unidades e meios, e respetiva localização (CEEM, 2014a, p. 43).

Efetividade – Representa a capacidade de coordenar constantemente, no tempo e no espaço, os esforços e energias, tendo em vista materializar permanentemente os objetivos globais mantendo a posição das Forças Armadas no ambiente estratégico. Neste sentido, para que as Forças Armadas sejam efetivas, é necessário que sejam eficientes e eficazes. A eficiência, a eficácia e a efetividade são medidas para avaliar um bom planeamento estratégico militar, pois os recursos disponíveis serão sempre escassos perante as solicitações de empenhamento das Forças Armadas (Ribeiro & Pinto, 2022, p. 57).

Efetividade de Serviço – Situação que se caracteriza pelo desempenho [pelos militares] de cargos e exercício de funções próprios do posto, classe, arma, serviço ou especialidade definidos no EMFAR (n.º 2 do artigo 45.º do Decreto-Lei n.º 90/2015).

Efetivo Orgânico – Os recursos humanos ou efetivos globais planeados e que são necessários ao preenchimento da estrutura orgânica planeada ou aprovada de uma Organização. Dependendo da entidade/organização, pode ser também designado como Efetivo Estrutural, Quadro Orgânico, Quadro Orgânico de Pessoal e Matriz de Necessidades, entre outros.



Efetivos de Reserva – Os militares dos QP que se encontram na situação de reserva fora da efetividade de serviço (n.º 5 do artigo 43.º do Decreto-Lei n.º 90/2015).

Efetivos em Formação – Designação mais comum, utilizada para designar os “Efetivos Provisionais”.

Efetivos Militares – Designa-se, genericamente, por efetivos militares na estrutura orgânica das Forças Armadas e fora desta estrutura, o número de militares afetos às diferentes formas de prestação de serviço. Designam-se efetivos na estrutura orgânica das Forças Armadas, os militares dos QP, na situação de ativo e de reserva na efetividade de serviço, e em RC e RV, destinados a prover os lugares correspondentes aos quadros de pessoal. Designam-se efetivos fora da estrutura orgânica das Forças Armadas, os militares dos QP, na situação de ativo e de reserva na efetividade de serviço, destinados a prover cargos ou exercer funções na estrutura de outros organismos do Estado (n.º 1, 2 e 3 do artigo 43.º do Decreto-Lei n.º 90/2015).

Efetivos Provisionais – Os militares e os militares alunos que se encontrem em formação inicial e que não podem ser designados para prover cargos ou exercer funções na estrutura orgânica das Forças Armadas (n.º 4 do artigo 43.º do Decreto-Lei n.º 90/2015). Inclui os militares e os militares alunos em formação até ao respetivo ingresso nos QP ou no RC e RV.

Eficácia – É a medida em que os outputs produzidos pelo processo se aproximam dos objetivos propostos. Isto é, quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia (Teixeira, 2011, p. 8).

Eficiência – É a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade (...) Assim, quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de fatores produtivos, maior é o grau de eficiência do gestor responsável (Teixeira, 2011, p. 8).

Estratégia – A ciência e a arte de edificar, dispor e empregar meios de coação num dado meio e tempo, para se materializarem objetivos fixados pela política, superando problemas e explorando eventualidades em ambiente de desacordo (Ribeiro, 2009, p. 22).

Estratégia Estrutural – Tem por objetivo a deteção e análise das vulnerabilidades (ou pontos fracos) e das potencialidades das estruturas existentes, com vista à definição das medidas mais adequadas, incluindo a criação de novas estruturas, que conduzam à eliminação ou atenuação das vulnerabilidades, a um reforço de potencialidades e, em última análise, a um melhor rendimento dos meios e recursos (Couto, 1988, p. 232).

Estratégia Genética – Preocupa-se com a edificação, isto é, com a criação e a geração de novos meios a compor em capacidades diversificadas, integráveis e conjugáveis, a disponibilizar à estratégia operacional no momento adequado, que sirvam o conceito estratégico adotado e tenham em atenção a evolução da conjuntura (Ribeiro, 2009, p. 82).

Estratégia Operacional – Trata da conceção e execução da manobra estratégica (...) em cada domínio, é seu objeto não só conciliar os objetivos a atingir com as possibilidades proporcionadas pelas táticas e técnicas do domínio considerado, mas também orientar a evolução daquelas de forma a adaptá-las às necessidades da estratégia (Couto, 1988, p. 231).

Estrutura – Composição, organização e articulação dos meios, nomeadamente em termos de capital humano, informacional e organizacional (i.e., pessoas, informação e organização) (Kaplan e Norton, 2004, pp. 202-206).

Ferramenta Estratégica – Instrumento ou mecanismo que permite a obtenção de soluções, avaliação de procedimentos, que permitam a agilização e eficiência de determinado processo (Caetano, 2019, p. 33).

Gestão da Mudança – Consiste em transformar uma organização de um estado atual num estado futuro desejado (Fritzenschaft, 2014).

Gestão Previsional – A gestão previsional de efetivos e competências está, como qualquer planeamento, sujeita a riscos pois projeta-nos para um futuro incerto e sujeito a mudanças que seguramente não controlamos. A nível da gestão das pessoas podem provocar aumentos ou reduções imprevisíveis do número de colaboradores ou alterações significativas no tipo de competências previstas. É uma forma proativa de agir sobre o efetivo da empresa em que não se espera que as situações aconteçam para as resolver reactivamente. Na base da Gestão Previsional de competências está o portefólio das competências individuais e organizacionais, decorrente da estratégia de gestão de pessoas, que a empresa deve manter em permanente atualização e que deverá refletir o conjunto de competências que respondam às necessidades atuais da organização, numa perspetiva das necessidades futuras, que respondam à sua vontade de desenvolvimento estratégico, e às lacunas (*gaps*) entre as competências detidas e as desejáveis (Cardoso, 2016, pp. 20-21).

Incorporação – A incorporação consiste na apresentação dos cidadãos nas unidades e estabelecimentos militares do ramo das Forças Armadas em que foram alistados para prestação de serviço efetivo (artigo 34.º da



Lei n.º 174/99).

Instrução Militar – A instrução militar consiste na formação ministrada aos instruendos, adequada às características próprias de cada ramo das Forças Armadas. A instrução militar compreende: (a) a instrução básica, que visa habilitar os instruendos com uma preparação militar geral, e termina no ato do juramento de bandeira, que é sempre prestado perante a Bandeira Nacional, e; (b) a instrução complementar que visa proporcionar a formação adequada ao exercício de cargos e funções próprias de cada uma das classes, armas, serviços ou especialidades (artigo 34.º da Lei n.º 174/99).

Mobilização – Conjunto de operações que tem por finalidade a defesa de um país ou a preparação do mesmo para determinada ação militar, recorrendo para tal à convocação de tropas (IUM, 2020, p. 198).

Nível de Ambição – Consiste no limite de empenhamento que é possível assegurar com os meios militares disponíveis de cada um dos Ramos em particular e das Forças Armadas no seu conjunto. Trata-se do balizamento realístico da capacidade de ação das Forças Armadas através da definição de um limite de empenhamento ambicionado (RCM n.º 19/2013).

Organização – Entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos (Bilhim, 2004, p. 21).

Peacetime Establishment – É o estabelecimento (fixação) de cargos, civis e militares, para uma organização militar, em tempo de paz (Adaptado de NATO, 2019, p. 97).

Recrutamento – Processo de angariar, classificar e selecionar indivíduos para prestação do serviço militar (IUM, 2020, p. 253).

Recrutamento Especial – Recrutamento para a prestação de serviço efetivo voluntário nos quadros permanentes (artigo 7.º da Lei n.º 174/99).

Recrutamento Excecional – Recrutamento para a prestação de serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização (artigo 7.º da Lei n.º 174/99).

Recrutamento Normal – Recrutamento para a prestação de serviço efetivo em regime de contrato ou em regime de voluntário (artigo 7.º da Lei n.º 174/99).

Reserva – Situação militar dos oficiais, sargentos e praças de carreira que, a seu pedido ou por terem atingido determinadas condições, após o serviço ativo e antes da passagem à reforma (IUM, 2020, p. 261).

Reserva de Disponibilidade – Conjunto dos cidadãos portugueses que cessaram a prestação de serviço militar até à idade limite dos deveres militares. A reserva de disponibilidade destina-se a permitir o aumento dos efetivos das Forças Armadas até aos quantitativos tidos por adequados (artigo 5.º da Lei n.º 174/99).

Reserva de Recrutamento – Conjunto dos cidadãos portugueses dos 18 aos 35 anos de idade, que, não tendo prestado serviço efetivo nas fileiras, podem ser objeto de recrutamento excecional (IUM, 2020, p. 261).

Sistema de Armas – Conjunto da arma ou armas, os componentes, o material de apoio e o pessoal necessário à sua operação e manutenção (IUM, 2020, p. 275).

Sistema de Forças – Conjunto de capacidades que devem existir para o cumprimento das missões das Forças Armadas, identificando os tipos e quantitativos de forças e meios, tendo em conta a sua adequada complementaridade operacional. O Sistema de Forças é constituído por uma componente operacional englobando o conjunto de forças e meios relacionados entre si numa perspetiva de emprego operacional integrado e por uma componente fixa, englobando o conjunto de comandos, unidades, estabelecimentos, órgãos e serviços essenciais à organização e apoio geral das Forças Armadas e seus ramos (IUM, 2020, pp. 277-278).

Transformação na Defesa e nas Forças Armadas – Processo continuado e sustentado de alteração institucional, motivado por motivações culturais, políticas, estratégicas ou tecnológicas, condicionado pelos objetivos e capacidades nacionais específicas e implementado através de processos de reforma, reorganização ou reestruturação no sentido da produção das capacidades adequadas ao cumprimento das missões militares compatíveis com os desígnios nacionais (Ribeiro, 2017, p. 10).

VUCA – O conceito do Mundo VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*, que significa volátil, incerto, complexo e ambíguo) surgiu no final da década de 1980, no *Army War College* dos Estados Unidos, tendo tido especial relevância e aplicação após o final da Guerra Fria. Na Volatilidade, é necessário que as organizações se ajustem rapidamente e constantemente às exigências de cada mudança; na Incerteza, é cada vez mais difícil fazer previsões sobre o que irá ou não acontecer, logo, ser flexível é essencial; na Complexidade é essencial contar com uma visão holística e entender a complexidade de todas as áreas; na Ambiguidade é essencial focar o trabalho e ações, entendendo os fatores anteriores (Adaptado de Cascio, 2020, e de Scopi, 2023).

**Apêndice B – Quantitativos globais e de EFMIL das FFAA, nas diferentes situações e formas de prestação de serviço****Quadro 18 – Efetivo Orgânico e Efetivo Autorizado das FFAA**

		Efetivo Orgânico							Efetivo Autorizado										
		QP			RV/RC			TOTAL	QP			RV/RC			Reserva na efetividade	TOTAL nas FFAA	Em Formação para QP	Fora estrutura FFAA	TOTAL
Ano	Total FFAA	Oficiais	Sargentos	Praças	Oficiais	Sargentos	Praças		Oficiais	Sargentos	Praças	Oficiais	Sargentos	Praças					
		2022	6.151	8.164	3.157	816	1.154	12.983	32.425	5.104	7.353	3.102	1.019	1.134	11.344	483	29.539	1.370	1.168
2021	6.080	8.149	3.130	821	1.154	13.002	32.336	5.076	7.347	3.106	1.011	1.027	11.427	430	29.424	1.274	1.153	31.851	
2020	6.026	8.113	3.133	815	1.154	13.007	32.248	5.057	7.398	3.075	991	1.010	11.444	540	29.515	1.141	1.122	31.778	
2019	6.000	8.132	3.130	810	1.154	13.003	32.229	4.960	7.441	3.070	952	928	11.433	430	29.214	1.057	1.062	31.333	
2018	5.720	8.040	3.104	881	1.165	13.383	32.293	4.938	7.436	3.069	861	681	11.666	367	29.018	1.057	1.088	31.163	
2017	5.657	8.008	3.186	882	1.167	13.541	32.441	4.843	7.531	3.069	790	641	11.646	392	28.912	965	1.086	30.963	
2016	5.691	8.011	3.174	882	1.171	13.590	32.519	4.645	7.930	2.907	820	701	12.281	258	29.542	936	1.085	31.563	
2015	5.692	8.041	3.277	892	1.182	13.731	32.815	4.744	8.106	3.016	851	669	12.230	258	29.874	906	783	31.563	
2022	1.795	2.292	3.157	156	0	1.085	8.485	1.481	2.123	3.102	206	0	902	123	7.937	270	501	8.708	
2021	1.724	2.277	3.130	161	0	1.104	8.396	1.468	2.122	3.106	206	0	902	92	7.896	270	486	8.652	
2020	1.670	2.241	3.133	155	0	1.109	8.308	1.466	2.160	3.075	186	0	902	92	7.881	247	471	8.599	
2019	1.644	2.260	3.130	150	0	1.105	8.289	1.384	2.233	3.070	186	0	891	82	7.846	247	400	8.493	
2018	1.472	2.379	3.104	141	1	1.108	8.205	1.376	2.232	3.069	186	0	891	82	7.836	247	400	8.483	
2017	1.409	2.347	3.186	142	3	1.266	8.353	1.328	2.280	3.069	156	0	843	82	7.758	247	400	8.405	
2016	1.443	2.350	3.174	142	7	1.315	8.431	1.237	2.404	2.907	156	11	1.121	82	7.918	250	400	8.568	
2015	1.444	2.380	3.277	152	18	1.456	8.727	1.317	2.475	3.016	155	11	1.107	82	8.163	217	177	8.557	
2022	2.879	3.699	0	254	694	10.279	17.805	2.113	3.040	0	436	720	9.082	248	15.639	641	452	16.732	
2021	2.879	3.699	0	254	694	10.279	17.805	2.113	3.030	0	436	720	9.079	248	15.626	641	452	16.719	
2020	2.879	3.699	0	254	694	10.279	17.805	2.109	3.030	0	436	720	9.079	348	15.722	567	449	16.738	
2019	2.879	3.699	0	254	694	10.279	17.805	2.103	2.989	0	436	720	9.079	248	15.575	483	448	16.506	
2018	2.846	3.688	0	234	704	10.293	17.765	2.097	2.987	0	408	615	9.212	235	15.554	483	459	16.496	
2017	2.846	3.688	0	234	704	10.293	17.765	2.097	2.987	0	367	575	9.212	260	15.498	477	457	16.432	
2016	2.846	3.688	0	234	704	10.293	17.765	2.079	3.173	0	393	670	9.408	126	15.849	445	456	16.750	
2015	2.846	3.688	0	234	704	10.293	17.765	2.099	3.246	0	373	658	9.471	126	15.973	428	406	16.807	
2022	1.477	2.173	0	406	460	1.619	6.135	1.510	2.190	0	377	414	1.360	112	5.963	459	215	6.637	
2021	1.477	2.173	0	406	460	1.619	6.135	1.495	2.195	0	369	307	1.446	90	5.902	363	215	6.480	
2020	1.477	2.173	0	406	460	1.619	6.135	1.482	2.208	0	369	290	1.463	100	5.912	327	202	6.441	
2019	1.477	2.173	0	406	460	1.619	6.135	1.473	2.219	0	330	208	1.463	100	5.793	327	214	6.334	
2018	1.402	1.973	0	506	460	1.982	6.323	1.465	2.217	0	267	66	1.563	50	5.628	327	229	6.184	
2017	1.402	1.973	0	506	460	1.982	6.323	1.418	2.264	0	267	66	1.591	50	5.656	241	229	6.126	
2016	1.402	1.973	0	506	460	1.982	6.323	1.329	2.353	0	271	20	1.752	50	5.775	241	229	6.245	
2015	1.402	1.973	0	506	460	1.982	6.323	1.328	2.385	0	323	0	1.652	50	5.738	261	200	6.199	

Fonte: Adaptado da legislação que fixa os EFMIL e dos dados fornecidos pelos ramos.



Quadro 19 – Efetivo Existente das FFAA (EFMIL na efetividade de serviço e efetivos em formação)

		Efetivo Existente												
		QP			RV/RC			Reserva na efetividade	Fora da estrutura orgânica das FFAA	TOTAL, na Estrutura Orgânica das FFAA	TOTAL na e fora da Estrutura Orgânica das FFAA	Em Formação para os QP	Em Formação total (QP/RV/RC)	TOTAL
		Ano	Oficiais	Sargentos	Praças	Oficiais	Sargentos	Praças						
Total FFAA	2022	4.549	6.448	2.261	722	844	5.788	258	890	20.870	21.760	1.244	2.515	24.275
	2021	4.656	6.624	2.422	789	754	6.625	518	921	22.388	23.309	1.194	2.861	26.170
	2020	4.682	6.787	2.589	815	868	6.617	406	951	22.764	23.715	1.337	1.833	25.548
	2019	4.576	6.978	2.696	779	820	6.968	300	1.019	23.117	24.136	1.284	1.637	25.773
	2018	4.700	7.201	2.711	847	601	8.127	258	981	24.445	25.426	771	1.681	27.107
	2017	4.597	7.281	2.777	702	689	8.155	222	1.030	24.423	25.453	826	2.120	27.573
	2016	4.451	7.438	2.725	655	349	9.724	205	1.040	25.547	26.587	821	2.498	29.085
	2015	4.539	7.844	2.897	719	316	10.563	231	780	27.109	27.889	634	1.673	29.562
MARINHA	2022	1.361	1.862	2.261	108	0	473	82	480	6.147	6.627	237	326	6.953
	2021	1.391	1.899	2.422	133	0	660	172	489	6.677	7.166	252	382	7.548
	2020	1.380	1.935	2.589	161	0	779	109	480	6.953	7.433	386	397	7.830
	2019	1.273	2.016	2.696	143	0	827	75	496	7.030	7.526	384	406	7.932
	2018	1.325	2.077	2.711	159	7	826	70	481	7.175	7.656	78	101	7.757
	2017	1.262	2.062	2.777	111	5	629	63	484	6.909	7.393	167	257	7.650
	2016	1.214	2.160	2.725	117	6	881	62	472	7.165	7.637	96	245	7.882
	2015	1.279	2.385	2.897	130	13	904	76	161	7.684	7.845	106	106	7.951
EXÉRCITO	2022	1.963	2.760	0	282	494	4.500	105	261	10.104	10.365	558	1.161	11.526
	2021	2.026	2.846	0	319	478	5.121	122	278	10.912	11.190	528	1.428	12.618
	2020	2.046	2.847	0	377	582	4.948	118	305	10.918	11.223	627	1.112	12.335
	2019	2.048	2.915	0	351	644	5.197	171	347	11.326	11.673	560	891	12.564
	2018	2.070	2.914	0	403	543	6.012	128	324	12.070	12.394	444	907	13.301
	2017	2.046	2.904	0	337	670	6.283	122	368	12.362	12.730	436	1.223	13.953
	2016	1.953	2.929	0	294	343	7.419	111	386	13.049	13.435	432	1.591	15.026
	2015	1.985	3.064	0	335	303	8.249	120	425	14.056	14.481	424	1.031	15.512
FORÇA AÉREA	2022	1.225	1.826	0	332	350	815	71	149	4.619	4.768	449	1.028	5.796
	2021	1.239	1.879	0	337	276	844	224	154	4.799	4.953	414	1.051	6.004
	2020	1.256	2.005	0	277	286	890	179	166	4.893	5.059	324	324	5.383
	2019	1.255	2.047	0	285	176	944	54	176	4.761	4.937	340	340	5.277
	2018	1.305	2.210	0	285	51	1.289	60	176	5.200	5.376	249	673	6.049
	2017	1.289	2.315	0	254	14	1.243	37	178	5.152	5.330	223	640	5.970
	2016	1.284	2.349	0	244	0	1.424	32	182	5.333	5.515	293	662	6.177
	2015	1.275	2.395	0	254	0	1.410	35	194	5.369	5.563	104	536	6.099

Fonte: Adaptado de A. Cardoso (*op. cit.*).



Apêndice C – Arquitetura, comunicação e percepção de efetivos

Para 2021, foi comunicada a existência de 27.741 efetivos nas FFAA e um aumento superior a 1.000 efetivos relativamente a 2020 (DN, 2022a, 2022b). No entanto, os dados apresentados no Quadro 19 indicam um número inferior, e que pode ter diferentes valores associados: 22.388 se forem considerados os EFMIL que ocupam cargos e contribuem para a missão na estrutura das FFAA, até um máximo de 26.170 efetivos se forem adicionados os 921 EFMIL fora da estrutura das FFAA e todos os 2.861 efetivos em formação (provisionais dos QP e RV/RC). Apesar da disparidade dos números, haverá sempre um racional associado a cada um deles. O que é evidente é que todos eles se situam abaixo dos 30.000 mínimos da RD2020 e que a falta de uniformização nas designações das diferentes categorias de efetivos pode contribuir para a existência de diferentes racionais, e consequente disparidade e percepções de efetivos.

No mesmo âmbito, a Figura 14 exemplifica uma representação dos tipos de efetivos existentes na Força Aérea (em dezembro de 2021), considerando as percepções e diferentes entendimentos que a mesma poderá gerar. Os efetivos globais existentes (6.703), incluem civis e EFMIL, dentro e fora da estrutura da Força Aérea (e fora da estrutura das FFAA), e ainda os efetivos em formação (1.050 efetivos provisionais). No caso dos efetivos em formação, inclui ainda aqueles que se destinam ao RC (716) e para ingresso nos QP (280), sendo que o DLEF apenas inclui os efetivos para ingresso nos QP.

Para comparação, as reais necessidades globais de efetivos da Força Aérea em dezembro de 2021 eram de cerca de 8.500 (8.473): 6.135 EFMIL nas FFAA; 188 EFMIL fora das FFAA; 1.100 efetivos civis; 1.050 efetivos provisionais.

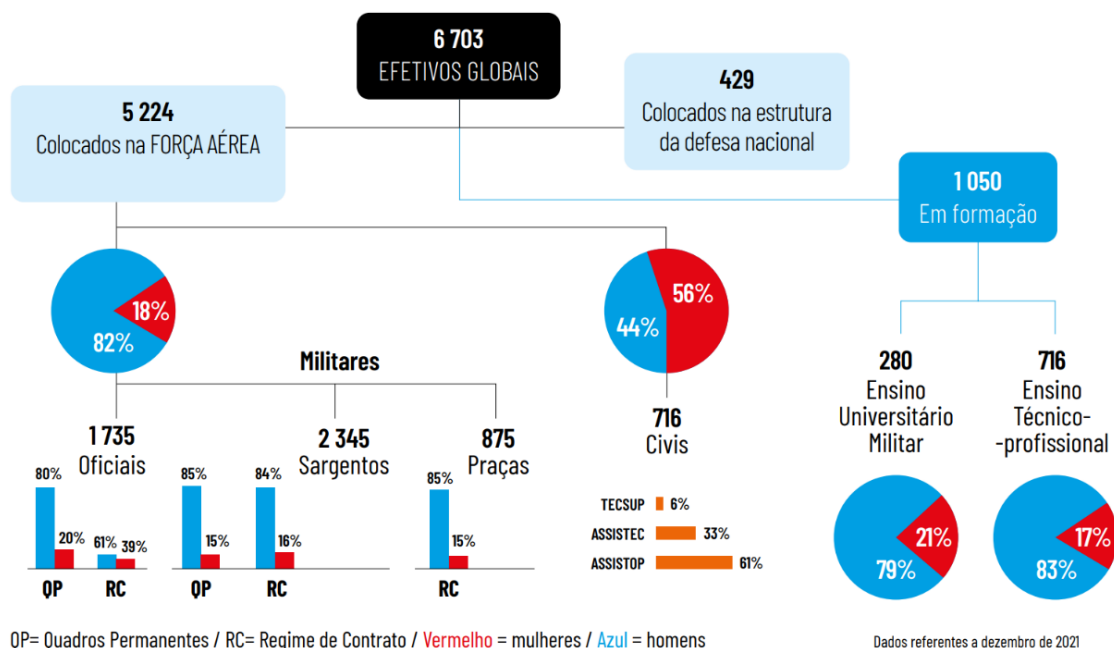


Figura 14 – Exemplo de representação dos efetivos globais (Força Aérea)

Fonte: RHMagazine (2022)



Apêndice D – Funcionários civis e militarizados nas FFAA e rácios de EFMIL no EMGFA

Este estudo está delimitado, em termos de conteúdo, aos EFMIL, na efetividade e nas diferentes formas de prestação de serviço (Santos & Lima, 2019, p. 42). No entanto, durante a investigação foram frequentemente abordados os funcionários civis e os militarizados, quer no âmbito do EO quer pelo seu contributo para o cumprimento das missões das FFAA. Desta forma, entendeu-se aqui deixar alguns dados e aspetos obtidos no decorrer da investigação, pela sua particular relevância e eventual interesse.

1. Funcionários civis e militarizados nas FFAA

Todos os ramos das FFAA têm um MPC aprovado, que complementa os EFMIL necessários para o adequado cumprimento da missão (P. Sousa, *op. cit.*). Segundo P. Sousa (*op. cit.*), à exceção de cargos exclusivamente militares, “o pessoal civil tem um papel fundamental num leque alargado de áreas das FFAA, desde os serviços de apoio, à ciência, engenharia, tecnologia da informação, administração, ensino e saúde.”

No Exército o atual MPC é adequado e “dá uma grande estabilidade e continuidade dos processos”, mas o défice de civis leva a “pôr militares a desempenhar as funções de civis” (F. Rijo, *op. cit.*), criando disfunções e ineficiência. Na Força Aérea, os 722 civis estão muito aquém dos 950 do MPC aprovado e das necessidades ainda mais elevadas identificadas no ramo (J. Pereira, *op. cit.*), que refere ainda que o défice de EFMIL e civis “leva à contratação externa de serviços, com maiores custos financeiros e operacionais, diminuindo-se tanto a eficiência como a eficácia”.

Todos os entrevistados referiram a estabilidade e a complementaridade providenciada pelo pessoal civil, nos cargos “que não é possível assegurar pelos militares face à elevada rotatividade” (P. Sousa, *op. cit.*), sendo uma “mais-valia que permite mitigar a falta de militares” (L. Morais, *op. cit.*). Os entrevistados dos três ramos referiram o exemplo dos cozinheiros e a importância dos rácios de civis e militares, adequados à sua especificidade. Por um lado, toda a gente tem que se alimentar, seja em paz ou guerra, seja em território nacional ou fora dele, sendo necessário, no caso da Força Aérea, “um número mínimo de militares para destacar em exercícios ou operações militares” (L. Morais, *op. cit.*). Já no caso da Marinha, os cozinheiros são essenciais para assegurar as missões dos meios navais, sendo também necessários “lugares de cozinheiros em terra, pois não podem estar sempre embarcados” (A. Correia, *op. cit.*), daqui resultando um maior rácio do que, por exemplo, na Força Aérea. De acordo com A. Correia (*op. cit.*) “quando às vezes se fala em passar tudo



para *outsourcing*”, como a questão da alimentação, “é um problema que existe”, pois é necessário haver rotação e garantir a execução da missão. O recrutamento de civis também é difícil porque o “MPC só pode ser preenchido à custa de mobilidade dentro da função pública (F. Rijo, *op. cit.*).

O EMGFA também tem um MPC que abrange as várias UEO, tendo como principal vantagem a estabilidade e desvantagem “a falta de conhecimento do contexto militar” (A. Silva, *op. cit.*). Tal como os ramos, o EMGFA tem necessidades não exclusivamente militares, que podem ser satisfeitas quer por civis quer pela contratação (externalização) de serviços. No HFAR, por exemplo, um dos órgãos dependentes do EMGFA, o Quadro Orgânico de Pessoal tinha, em 2015, um total de 1.680 efetivos, 926 EFMIL e 754 civis, representando, respetivamente, 55,2% e 44,8% (EMGFA, 2015). O Memorando n.º 004/CEMGFA/2021 (p. 276), previa aumentar o efetivo global do HFAR para 1.857 pessoas, das quais 851 EFMIL e 1.006 civis, passando os civis a ser superiores aos militares, com cerca de 54,2%, incorporando várias propostas e ajustes no HFAR (EMGFA, 2020). Assim, verifica-se que o EO global do HFAR aumentou desde 2015 (cerca de mais 10,5%), o que pode ser coerente com a reforma da saúde militar (desde que se verifique uma diminuição no EO dos ramos), que procurou uma centralização no EMGFA, mas onde o aumento dos civis, em cerca de 33,4%, contrasta com uma diminuição dos efetivos militares, com menos 8,1%.

Assim, verifica-se que o pessoal civil das FFAA é igualmente essencial e complementa os EFMIL para o cumprimento das missões, tendo um papel fundamental em diversas áreas onde não é necessário treino militar, diminuindo encargos financeiros, e constituindo uma mais-valia, conferindo estabilidade e mitigando a falta de EFMIL. Adicionalmente, entende-se que as necessidades permanentes das FFAA, como a alimentação, serviços logísticos e administrativos, entre outros, podem ter nos civis uma alternativa à contratualização externa de serviços, contribuindo para aumentar a resiliência das FFAA e do país.

Face ao que antecede, entende-se pertinente investigar em estudos futuros o cálculo dos efetivos civis nas FFAA, o seu estatuto, interação e complementaridade com os EFMIL, e a análise de instituições congéneres e da NATO.

2. Rácios de EFMIL no EMGFA

Sendo o EMGFA uma estrutura conjunta, com capacidades conjuntas próprias, foi analisado o contributo de EFMIL de cada um dos ramos. Segundo A. Silva (*op. cit.*), na revisão dos Quadros Orgânicos de Pessoal de 2015, decorrente da RD2020, o rácio global



foi de aproximadamente 25%, 55% e 20%, respetivamente para a Marinha, Exército e Força Aérea, percentagem muito semelhante à do atual DLEF2022. Na estrutura superior do EMGFA os cargos são rotativos, com o rácio a tender para um terço, sendo entre QP e RV/RC de aproximadamente 5,5:1 e existindo mais oficiais do que das outras categorias juntas (A. Silva, *op. cit.*). O rácio não é consensual entre os entrevistados, embora se verifique preferência para que seja proporcional ao DLEF, na “percentagem dos QP fixada no [DLEF], excluindo a categoria de praças”, à semelhança do que é efetuado para os cargos no estrangeiro (A. Correia, *op. cit.*). L. Morais (*op. cit.*), considera que “a distribuição dos efetivos da RD2020 deveria ser reavaliada, tendo em consideração as reais necessidades de cada ramo” e J. Caldas (*op. cit.*) entende que as capacidades conjuntas, como a saúde militar e a ciberdefesa, “devem ser supridas em um terço”. L. Morais (*op. cit.*) referiu ainda as consequências da “atribuição de um maior número [rácio] de cargos para oficiais e sargentos na estrutura do EMGFA” a um determinado ramo, daí resultando “um maior número de promoções, dado que os cargos no EMGFA são, predominantemente, de posto superior”, e aspetos relacionados com “uma maior influência no processo decisório nesta estrutura”.

Esta é uma dimensão que pode ser futuramente estudada para melhor satisfazer e conciliar as necessidades do EMGFA e dos ramos, conjugados com os desenvolvimentos das carreiras dos militares dos QP.



Apêndice E – Guião da entrevista “em campo”



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL 2022/2023
GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A presente entrevista foi elaborada no âmbito da realização do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Curso de Promoção a Oficial General 2022/2023 pelo Coronel Piloto Aviador João Paulo Pires, e pretende analisar os efetivos das Forças Armadas (FFAA), a fim de *formular contributos para aprimorar o seu cálculo, para o cabal cumprimento das missões das FFAA*.

Neste âmbito, a experiência e o conhecimento agregado que V. Exa. tem sobre o assunto faz com que a sua participação seja muito valiosa e constitua uma significativa mais-valia para o sucesso desta investigação e para a qualidade das recomendações que, no final, se pretendem apresentar.

Apesar da informação aqui recolhida se destinar, única e exclusivamente, à realização desta investigação, para uma melhor análise **solicita-se a autorização de V. Exa. para que as suas respostas possam ser citadas**, depois de devidamente validadas, na elaboração final do TII. No entanto, tratando-se de um assunto reconhecidamente complexo e sensível, pode responder às questões que entender e, se assim o pretender, serão devidamente **salvaguardadas as garantias de anonimato e confidencialidade**.

Muito obrigado pela sua colaboração!

1. No Estado-Maior-General das FFAA (EMGFA)/Marinha/Exército/Força Aérea existe um efetivo estrutural (EE)/quadro de pessoal dos efetivos militares diferente para tempo de paz e situações de crise ou conflito? Solicito que elabore a sua resposta, explicitando, entre outros aspetos que considerar pertinentes:
 - 1.1. Quem calcula o(s) EE do EMGFA e com que periodicidade é que o(s) mesmo(s) é(são) revisto(s)?
 - 1.2. O modo como é(são) calculado(s) o(s) EE do EMGFA?
 - 1.3. A sua perceção acerca da maior/menor adequabilidade da forma como o(s) EE é(são) calculado(s)?
 - 1.4. Se, além dos militares dos quadros permanentes (QP), na situação de ativo e de reserva na efetividade de serviço, e em regime de voluntariado/contrato (RV/RC), são (ou deverão ser) considerados outros efetivos para o(s) diferente(s) EE? Em caso afirmativo, quais e porquê?
2. Indique, por favor, quais são os rácios aproximados de militares do EMGFA/ Marinha/Exército/Força Aérea que estão afetos aos QP e ao RV/RC e que integram as diferentes categorias? Da sua experiência, como percebe esses rácios (p. ex., em termos de adequabilidade para o cabal cumprimento das missões atribuídas ao EMGFA e a proporcionalidade entre categorias)?
3. Relativamente aos efetivos civis no EMGFA/Marinha/Exército/Força Aérea:
 - 3.1 Existe um efetivo estrutural de pessoal civil (EEC)? Quem calcula o EEC?
 - 3.2 O Mapa de Pessoal Civil aprovado é coerente com o EEC? Em caso negativo, pode indicar a razão?
 - 3.3 Está previsto que determinados cargos, designadamente na área de apoio ou serviços e de natureza não exclusivamente militar (p. ex., na logística, manutenção, contratação pública, estado-maior, docência, etc.), possam ser ocupados por civis e por militares? Na sua resposta, indique, p.f., em que circunstâncias.
 - 3.4 Da sua experiência, como percebe a contribuição dos efetivos civis para o funcionamento das FFAA (e.g. devem ter cargos e funções exclusivas ou poderão substituir militares na ausência/inexistência destes. Têm vantagens/desvantagens relativamente aos militares? Quais)?



4. Da sua experiência, como percebe a – p. ex., em termos de grau de adequabilidade/suficiência face ao assegurar do binómio missões atribuídas e a dinâmica/funcionamento das FFAA – o número de efetivos militares que são fixados trianualmente através de decreto-lei? Refletem o(s) EE? Em caso negativo, porquê?
 - 4.1 Após a fixação dos efetivos, como é que o EMGFA/ Marinha/Exército/Força Aérea adequa a redistribuição ou afetação dos efetivos existentes nas FFAA à(s) diferente(s) estrutura(s) orgânica(s) e unidades do Sistema de Forças?
5. Quanto à estrutura orgânica do EMGFA:
 - 5.1 Os Ramos preveem e asseguram o preenchimento dos cargos do(s) EE que lhe estão previstos (quer num registo permanente, quer rotativo)? Solicito que elabore a sua resposta, explicitando, entre outros aspetos que considerar pertinentes, a adequabilidade/suficiência do rácio e distribuição de cargos atribuídos aos Ramos (e.g. um terço para cada Ramo, proporcional aos efetivos globais, proporcional aos efetivos dos QP, outro?).
 - 5.2 Como percebe o processo de colocação de efetivos militares na estrutura do EMGFA pelos Ramos? Solicito que elabore a sua resposta, explicitando, entre outros aspetos que considerar pertinentes, a previsibilidade e o grau de adequabilidade
 - 5.3 Nas capacidades conjuntas, como a Ciberdefesa, os Drones, o Ensino e a Saúde Militar, o contributo de cada um dos Ramos tem sido, tendencialmente, de um terço (1/3). Da sua experiência, como percebe este contributo? Solicito que elabore a sua resposta, explicitando, entre outros aspetos que considerar pertinentes, o grau de adequabilidade da proporcionalidade.
6. Como percebe o grau de contributo dos efetivos militares fora da estrutura das FFAA face ao cumprimento das missões das FFAA? Solicito que elabore a sua resposta, explicitando, entre outros aspetos que considerar pertinentes, se, da sua experiência, todos têm um papel idêntico, ou existem contributos diferentes?
7. Os efetivos existentes, em particular desde 2014⁶ até à atualidade, têm assegurado o cumprimento das missões atribuídas? Solicito que elabore a sua resposta, explicitando, entre outros aspetos que considerar pertinentes:
 - 7.1 Em caso negativo, porquê e em que áreas;
 - 7.2 Em caso positivo, a existência de eventuais constrangimentos, limitações ou riscos associados.
8. No caso de se encontrar familiarizado com o processo de planeamento, autorização, recrutamento e formação de efetivos militares (QP e RV/RC) dos Ramos das FFAA, indique, p.f., como percebe o grau de adequabilidade e de satisfação das necessidades de cada um dos Ramos e do EMGFA deste processo.
9. Como é que o EMGFA obtém ou providencia eventuais necessidades urgentes e adicionais de efetivos para os Ramos ou para o EMGFA (ex: COVID-19, guerra da Ucrânia, ativação da Força de Reação Imediata, emergências civis, etc.)? Na sua perceção, como avalia o grau de adequabilidade deste processo?
10. Na sua perceção, há aspetos de natureza financeira, no âmbito da instrução/formação, das infraestruturas, das autorizações ou outras que condicionam ou potenciam a obtenção dos efetivos necessários? Solicito que elabore a sua resposta, descrevendo, entre outros aspetos que considerar pertinentes, alguns exemplos.
11. Da sua sólida experiência nesta área, que medidas/estratégias/ações considera que poderiam concorrer para otimizar o cálculo dos efetivos das FFAA?

Muito obrigado!

⁶ As atuais Missões das Forças Armadas, Sistema de Forças e Dispositivo foram aprovados em 2014.



Apêndice F – Guião da entrevista “de confirmação”



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL 2022/2023
GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A presente entrevista foi elaborada no âmbito da realização do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Curso de Promoção a Oficial General 2022/2023 pelo Coronel Piloto Aviador João Paulo Pires, e pretende analisar os efetivos militares das Forças Armadas (FFAA), a fim de *formular contributos para compreender e aprimorar o seu cálculo, para o cabal cumprimento das missões das FFAA.*

No seguimento da análise de dados e discussão dos resultados, oriundos das análises documental e do conteúdo de várias entrevistas efetuadas, foram identificados alguns processos que podem contribuir para o aprimoramento do cálculo e a obtenção dos efetivos militares necessários, em tempo de paz, crise/situações de exceção e guerra.

A presente entrevista semiestruturada tem como principal finalidade validar, junto de entidades decisoras e/ou com reconhecida experiência e conhecimento agregado nesta área, como é o caso de V. Exa., as propostas de melhoria ao atual processo.

Neste âmbito, a sua participação afigura-se muito valiosa e constituirá uma significativa mais-valia para o sucesso desta investigação e para a qualidade das recomendações que, no final, se pretendem apresentar.

Apesar da informação aqui recolhida se destinar, única e exclusivamente, à realização desta investigação, para uma melhor análise **solicita-se a autorização de V. Exa. para que as suas respostas possam ser eventualmente citadas**, na elaboração final do TII. No entanto, tratando-se de um assunto reconhecidamente complexo e sensível, pode responder às questões que entender e, se assim o pretender, serão devidamente **salvaguardadas as garantias de anonimato e confidencialidade.**

Muito obrigado pela sua colaboração e apoio!

Enquadramento do tema.

O estudo engloba o período de 2015 a 2022. Os efetivos militares na estrutura das FFAA, que inclui os três ramos e o Estado-Maior-General das FFAA, deviam situar-se entre os 30 e os 32 mil militares em 2020, aqui se incluindo os militares dos quadros permanentes (QP), no ativo e na reserva na efetividade de serviço, e os militares em regime de contrato ou voluntário (RC/RV). As Missões e o Sistema de Forças (SF) das FFAA aprovados em 2014 ainda continuam em vigor, tendo sido, entretanto, adicionadas missões e capacidades complementares às FFAA, como a ciberdefesa, o comando e a gestão centralizados dos meios aéreos de combate a incêndios rurais e a operação de sistemas aéreos não tripulados, entre outros, que necessitam de consideráveis efetivos militares adicionais, já calculados pelas FFAA.

Com as recentes alterações legislativas, o designado “decreto-lei dos efetivos” (DLEF) passou a fixar os efetivos das FFAA trianualmente onde, além dos efetivos referidos anteriormente, também constam os efetivos fora da estrutura das FFAA, na reserva fora da efetividade e alguns efetivos provisionais (em formação para os QP).

Existem ainda aspetos relacionados com o recrutamento, formação e qualificações específicas associadas a capacidades e para executar as missões das FFAA, que necessitam de um planeamento previsional de vários anos e que interessa considerar.

O quadro seguinte apresenta a distribuição inicialmente prevista para os 32 mil militares na estrutura das FFAA e os efetivos das FFAA autorizados e existentes, a 31 de dezembro de 2022.



RAMO	Memorando n.º 38/CEMGFA/2014	Autorizados (nas FFAA) (DL 6/2022, 6 jan)	Existentes (nas FFAA)	Existentes (Fora das FFAA)	Provisionais (Formação QP)
Marinha	8.100	7.937	6.147	480	237
Exército	17.765	15.639	10.104	261	558
Força Aérea	6.135	5.963	4.619	149	449
Total	32.000	29.539	20.870	890	1.244

1. A edificação das capacidades militares é coerente com o SF e o Dispositivo considerados necessários para cumprir as Missões das FFAA, que decorrem do Conceito Estratégico de Defesa Nacional e do Conceito Estratégico Militar, podendo prolongar-se por vários anos. O pessoal é uma das componentes de uma capacidade militar, estando a Lei de Programação Militar (LPM), a Lei das Infraestruturas Militares (LIM), o *NATO Defense Planning Process* e o *Capability Development Process* da União Europeia atualmente alinhados, com revisões em ciclos de quatro anos, para a edificação ou sustentação das capacidades do SF. Considerando a sua experiência, como avalia a seguinte proposta de melhoria: "**o planeamento dos efetivos militares (efetivo orgânico das FFAA) deve ser efetuado aquando da aprovação do SF e do Dispositivo, devendo o mesmo ser ajustado em função das necessidades e alinhado com os ciclos da LPM e da LIM, com as mesmas competências para a execução e acompanhamento pela Assembleia da República nelas previstas (artigos 2.º e 3.º da Lei Orgânica n.º 2/2019, de 17 de junho)**"?
2. Está familiarizado com o cálculo dos efetivos das FFAA?
Considerando a sua experiência, e pressupondo a existência de disponibilidade orçamental e capacidade de formação, como avalia a seguinte proposta de melhoria: "**os ramos das FFAA devem ter flexibilidade para recrutar e formar pessoas, desde que não excedam os limites do DLEF, i.e. deixa de ser necessária a autorização do Governo para as admissões.**
Os efetivos provisionais não devem constar no DLEF, uma vez que não podem ser designados para prover cargos ou exercer funções nas FFAA e, no limite, não ingressam nem nos QP nem no RC/RV, podendo nunca desempenhar funções nas FFAA"?
3. Os pedidos de militares para o desempenho de cargos e exercício de funções fora da estrutura orgânica das FFAA são decididos pelo membro do Governo responsável pela área da defesa nacional. Considerando a sua experiência, como avalia a seguinte proposta de melhoria: "**Os limites fixados no DLEF para os militares fora da estrutura das FFAA devem também incluir os RC/RV e ser discriminados por categorias nas praças e sargentos e por subcategorias nos oficiais (oficiais gerais, oficiais superiores e capitães/oficiais subalternos)**"?
4. Considerando a sua experiência, como avalia a seguinte proposta de melhoria: "**Os limites fixados para os militares na reserva na efetividade de serviço, devem ser globais, apenas discriminados dentro e fora da estrutura das FFAA (i.e. sem discriminação por categorias)**"?
5. Atualmente, o SF "é único e permanente, cobrindo as situações de paz, de exceção/crise ou de guerra" e verifica-se um elevado défice entre os efetivos existentes e os autorizados (quase menos 8.700, i.e. menos 30%), sendo o défice ainda maior quando comparado com as necessidades orgânicas calculadas pelos ramos e pelo Estado-Maior-General das FFAA. Este défice acarreta "constrangimentos, limitações e riscos", com impacto no desempenho, imagem ou credibilidade das FFAA. Considerando a sua experiência, como avalia a seguinte proposta de melhoria: "**devem ser exercitados e testados procedimentos para convocação e mobilização para satisfazer as necessidades do SF previsto ou, em alternativa, ajustados o SF e o nível de ambição das FFAA aos efetivos existentes**".
6. Da sua experiência nesta área, considera que existem outras medidas/estratégias/ações que poderiam concorrer para otimizar o cálculo dos efetivos das FFAA?

**Apêndice G – Entidades entrevistadas e resultado das entrevistas da 2.ª fase****Quadro 20 – Identificação das entidades entrevistadas**

#	Titular	Funções exercidas	Fase da entrevista		
			E	C	V
E1	Dr. António Ideias Cardoso	Diretor de Serviços de Profissionalização do Serviço Militar da DGRDN Chefe da Divisão de Recrutamento e Efetivos Militares da DGRDN	✓	✓	
E2	Major-general João Cadeiro Caldas	Subchefe do Estado-Maior da Força Aérea Chefe da Divisão de Recursos (DIVREC) (Força Aérea)	✓	✓	
E3	Brigadeiro-general Luís Nunes Serôdio	Chefe da Divisão de Recursos do EMGFA	✓		✓
E4	Tenente-coronel Nuno Quirino Martins	Chefe Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal (Força Aérea)	✓		
E5	Comandante-de-Mar-e-Guerra António Albuquerque e Silva	Chefe Repartição de Pessoal do EMGFA		✓	
E6	Comodoro António Neves Correia	Diretor de Pessoal (Marinha)		✓	
E7	Coronel Tirocinado António Ricardo Romão	Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército		✓	
E8	Major-general Francisco Fonseca Rijo	Diretor de Administração de Recursos Humanos (Exército)		✓	
E9	Major-general João Bernardo Pereira	Diretor de Pessoal (Força Aérea)		✓	
E10	Coronel Luís Miguel Morais	Subdiretor de Pessoal (Força Aérea) Chefe Repartição de Pessoal da DIVREC		✓	
E11	Contra-almirante Pedro Sousa Costa	Subchefe do Estado-Maior da Armada		✓	
E12	Vice-almirante Aníbal Soares Ribeiro	Superintendente do Pessoal (Marinha)			✓
E13	Tenente-general Eurico Justino Craveiro	Comandante do Pessoal (Força Aérea) Diretor de Pessoal (Força Aérea)			✓
E14	Tenente-general José Fangueiro Mata	Diretor do Pessoal (Força Aérea) Vice-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea			✓
E15	Tenente-general José Fonseca e Sousa	Comandante do Pessoal (Exército)			✓
E16	Anónimo	Quadro superior do MDN			✓
E17	Major-general Jorge Côrte-Real Andrade	Subdiretor-geral de Recursos da DN			✓
E18	Dr. João Martins Ribeiro	Secretário-geral do MDN			✓
E19	Dr. Marcos Lorena Perestrello	Secretário de Estado da DN Presidente da Comissão de DN			✓

Legenda: Entrevista realizada na fase: exploratória (E), de “campo” (C) e “confirmatória/de validação” (V).



O Quadro 21 espelha a confirmação das LA apresentadas ao universo das nove entidades entrevistadas na 2.ª fase.

Quadro 21 – Resultado das entrevistas (2.ª fase)

		E3	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	# (Nota 1)	% (Nota 2)
Estratégia de Cálculo	Na aprovação do SF, DIF (LA1)	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	8	89%
	Ajustar DLEF com ciclo LPM/LIM (LA2)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	100%
	Ajustar SF ou nível de ambição se menos EF MIL (LA3)	✗	✗	Não respondeu	✓	✗	✗	✗	✗	✗	1	13%
Gestão Previsional	Eliminar autorização até ao limite do DLEF (LA4)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	100%
	Convocação e mobilização (LA3)	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	Não respondeu	5	63%
Arquitetura	Efetivos provisionais não devem estar no DLEF (LA5)	✓	✓	Não respondeu	Neutro	✗	✗	✗	✗	✗	2,5	31%
	Fora FFAA: Incluir RV/RC (LA6)	✓	✗	Neutro	✓	✓	✗	Neutro	✓	✓	6	67%
	Fora das FFAA: categorias (e subcategorias nos oficiais) (LA6)	✓	✓	Neutro	✓	✓	Neutro	Neutro	✓	Não respondeu	6,5	81%
	Reserva Efetividade nas FFAA apenas globais (LA7)	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✗	6	67%

Nota 1: Consideradas as respostas concordantes (✓=1) e neutras (0,5). As respostas não concordantes estão assinaladas com ✗ (✗=0).

Nota 2: Quando “Não respondeu”, o valor da amostra é diminuído em conformidade, para não diminuir a fiabilidade do resultado.