

A CARREIRA DE UM OFICIAL FORA DA ESTRUTURA DO EXÉRCITO

Gheorghe Mamaliga, Academia Militar, mamaliga.g@academiamilitar.pt

Pedro Sá Frias, Academia Militar, frias.pmas@academiamilitar.pt

José Nuno Mendes, Academia Militar, mendes.jnp@academiamilitar.pt

Luís Carlos Pires, Academia Militar, pires.lcc@academiamilitar.pt

Rui Varela, Academia Militar, varela.rpv@academiamilitar.pt

David Pascoal Rosado, Academia Militar & Universidade Europeia,
rosado.dmp@exercito.pt

DOI: https://doi.org/10.60746/8_14_36827

ABSTRACT

The career progression of a Portuguese Army officer is diverse and covers several professional areas. Defining an officer's career is a difficult and complex process, as military careers are increasingly dynamic and versatile. This happens because a Permanent Staff Officer may be performing functions within or outside the organic structure of the Armed Forces. An officer can perform functions in the General Staff of the Armed Forces, in the Navy or in the Air Force, as well as in a Fire Department, Civil Protection or the Institute of National Defense, among other external institutions. The idea that a soldier is only employed in missions related to the country's security and defense is, increasingly, an idea contrary to the current reality of the functions performed. The commitment of the military has, over the last few years, been in line with the needs of the State, both at a social and political level. The range of positions includes the performance of functions from the Ministry of Defense to the North Atlantic Treaty Organization. However, when carrying out any type of position or

function, an Officer must have the public interest as its axis, never allowing any other to prevail over this.

Throughout the Official career of Permanent Staff, it is in fact possible to perform functions outside the Army structure, however, at a given point in the career, it is necessary to return to the Army, to satisfy certain requirements to be promoted to the next post. These possibilities, requirements and obligations will be analyzed and exposed throughout this research work, whose main objective is to understand the ways in which an Army Officer can be placed outside the branch structure. To do this, it is necessary to understand the legal framework, as well as the personnel and institutions where an Army Permanent Staff Officer can be placed, outside of its structure. In order to obtain a support base for carrying out this work, 4 interviews were carried out with Permanent Staff Officers of the Portuguese Army, with experiences that allowed us to respond to our objectives and questions, in addition to a formal request made to the Directorate of Army Human Resources Administration. We also relied on an effort to research and collect information already available.

KEYWORDS: Portuguese Army; Commissioned Officer; Career Management; External Institutions

RESUMO

A progressão de carreira de um oficial do Exército português é diversificada e abrange diversas áreas profissionais. Definir a carreira de um oficial é um processo difícil e complexo, pois as carreiras militares são cada vez mais dinâmicas e versáteis. Isto acontece, pois, um Oficial dos Quadros Permanentes pode estar a desempenhar funções dentro ou fora da estrutura orgânica das Forças Armadas. Um oficial pode desempenhar funções no Estado-Maior-General das Forças Armadas, na Marinha ou

na Força Aérea, bem como num Corpo de Bombeiros, na Proteção Civil ou no Instituto de Defesa Nacional, entre outras instituições externas.

A ideia de que um militar está empregue apenas em missões relacionadas com a segurança e defesa do país, é, cada vez mais, uma ideia contrária à realidade atual das funções desempenhadas. O empenhamento dos militares tem vindo, ao longo dos últimos anos, a acompanhar as necessidades do Estado, quer a nível social, quer a nível político. O leque de cargos passa pelo desempenho de funções desde o Ministério da Defesa até a Organização do Tratado Norte Atlântico. Todavia, no desempenho de qualquer tipologia de cargos ou funções, um Oficial deve ter como eixo o interesse público, não deixando nunca qualquer outro se sobrepor sob este.

Ao longo de toda a carreira Oficial dos Quadros Permanentes é de facto possível, desempenhar funções fora da estrutura do Exército, porém, num dado ponto da carreira, é necessário voltar ao Exército, para satisfazer determinados requisitos para ser promovido ao posto seguinte. Estas possibilidades, requisitos e obrigações serão analisadas e expostas ao longo deste trabalho de investigação, que tem como principal objetivo a compreensão das formas de colocação de um Oficial do Exército fora da estrutura do ramo. Para tal é necessário compreender o enquadramento legal, bem como os efetivos e as instituições onde um Oficial dos Quadros Permanentes do Exército pode ser colocado, fora da estrutura do mesmo. No sentido de obtermos uma base de apoio para a realização deste trabalho, foram realizadas 4 entrevistas a Oficiais dos Quadros Permanentes do Exército Português, com vivências e experiências que permitissem responder aos nossos objetivos e questões, para além de um pedido formal feito à Direção de Administração de Recursos Humanos do Exército. Apoiámo-nos também num esforço de pesquisa e recolha de informação já disponível.

PALAVRAS-CHAVE: Exército Português; Oficial dos Quadros Permanentes; Gestão de carreira; Instituições externas

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ANPC – Associação Nacional da Proteção Civil

CEM – Chefe de Estado Maior

CEMGFA – Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas

EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas

EMGFA – Estado Maior General das Forças Armadas

HFAR – Hospital das Forças Armadas

IASFA – Instituto de Ação Social das Forças Armadas

IDN – Instituto de Defesa Nacional

LSM – Lei do Serviço Militar

MDN – Ministério da Defesa Nacional

NATO – *North Atlantic Treaty Organization*

OE – Objetivo Específico

OG – Objetivo Geral

PD – Pergunta Derivada

PDE – Publicação Doutrinária do Exército

PJM – Polícia Judiciária Militar

PP – Pergunta de Partida

QP – Quadros Permanentes

RC – Regime de Contrato

RV - Regime de Voluntariado

1. INTRODUÇÃO

A formação de um oficial do exército português tem como pilares fundamentais um conjunto de valores indispensáveis ao bom desempenho das funções para as quais, um oficial, pode ser destacado. De todas as bases onde assenta esta formação, destaca-se

a versatilidade da qual o militar deve ser detentor, por forma a conseguir ser capaz de desempenhar um vasto e diferenciado padrão de missões.

A carreira de um oficial dos quadros permanentes do Exército Português, não pode, de maneira alguma, ser vista como um modelo estanque e genérico. Os oficiais do Exército Português são destacados para desempenhar diversas funções, que podem, ou não, estar diretamente relacionadas com o Exército. O militar pode estar a desempenhar funções dentro da estrutura orgânica das Forças Armadas (FFAA) ou fora da mesma. Se o oficial estiver colocado dentro da estrutura das FFAA, este pode estar a desempenhar funções no exército, na marinha, na força aérea ou Estado Maior General das Forças Armadas (EMGFA). Por outro lado, se o militar estiver a desempenhar funções fora da estrutura das FFAA, este pode estar colocado no Instituto da Defesa Nacional, na Polícia Judiciária militar, ou a desempenhar funções nos Bombeiros ou na Proteção Civil, entre outros.

A principal missão do exército é participar “*de forma integrada, na defesa militar da República, a fim de garantir a independência nacional, a integridade do território e a liberdade e segurança das populações*”, mas também colaborar “*em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e melhoria da qualidade de vida das populações*” (PDE 3:00 Operações, 2012, Cap.9, p.1). Posto isto, podemos afirmar que o desempenho de funções militares não é algo que possa ser descrito ou definido como um processo estanque e sistemático, relacionado apenas com a defesa e segurança do estado.

Assim sendo, o objetivo deste trabalho passa por analisar as possibilidades de carreira de um oficial do Exército Português, bem como expor algumas das funções que este pode desempenhar, dentro ou fora da estrutura orgânica das FFAA.

No contexto de qualquer trabalho de investigação científica, é essencial definirmos bem aquilo que será o nosso problema, encontrando-se este na origem do objetivo do

trabalho. *“A escolha e a delimitação do tema são procedimentos essenciais para o sucesso de uma investigação e que devem ser cumpridos no estrito respeito pela afinidade, proximidade, experiência e interesse que o investigador tem no domínio em que o tema se insere.”* (Afonso et al., 2019, p.41). Estando o problema definido e apresentado anteriormente, definimos o seguinte objetivo geral: OG: Compreender de que forma é regida a colocação de oficiais do Exército fora da estrutura do ramo. Derivado deste, obtivemos os nossos objetivos específicos, sendo eles: OE1 - Compreender o enquadramento legal da colocação de oficiais do Exército fora da estrutura do mesmo; OE2 - Indagar quais as instituições e os efetivos de oficiais colocados fora da estrutura do Exército; OE3 - Indagar qual a importância do empenhamento de um oficial do exército nestas instituições.

Partindo do objetivo geral, é crucial definir a nossa pergunta de partida, sendo que *“formulando uma boa pergunta de pesquisa, existe a diminuição da probabilidade de erros sistemático/vieses, durante as fases do projeto de pesquisa”* (Sousa, 2012, p. 29). Deste modo, a pergunta de partida definida para este trabalho será: "De que forma é regida a colocação de oficiais do Exército fora da estrutura do ramo?". Com base na pergunta de partida e como orientação do estudo do investigador, a fim de atingir os objetivos específicos, surgem as seguintes perguntas derivadas: primeiramente a PD1 questiona "Qual o enquadramento legal da colocação de oficiais do Exército fora da estrutura do ramo?"; em segundo lugar, a PD2 aborda "Quais as instituições e os efetivos de oficiais fora da estrutura do Exército?", e por fim a PD3 procura saber "Qual a importância do empenhamento de um oficial do exército nestas instituições?".

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para Figueiredo (1990, p. 132) a revisão de literatura, possui dois papéis interligados: constituem-se em parte integral do desenvolvimento da ciência: função histórica e fornecem aos profissionais de qualquer área, informação sobre o desenvolvimento corrente da ciência e a sua literatura, servindo de atualização. É importante notar que a revisão de literatura serve também ao próprio autor do trabalho, pois aumenta seu conhecimento do assunto e torna mais claro seu objetivo, pode até mesmo perdê-lo, se este não estiver bem formulado. Esta etapa não deve ser de nenhum modo descuidada considerando que é nela que obteremos grande parte da informação que irá servir de base ao nosso trabalho. É um processo delicado e os investigadores devem fazer “*o ponto da situação acerca dos conhecimentos que interessam para a pergunta de partida, explorando ao máximo cada minuto de leitura*” (Quivy e Campenhoudt, 1995, p. 53).

2.1 FORMAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

De acordo com o artigo 3º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) as formas de prestação de serviço são: serviço efetivo nos quadros permanentes (QP) que “*compreende a prestação de serviço pelos cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente na carreira militar, adquirem vínculo definitivo às Forças Armadas*”; serviço efetivo em regime de contrato (RC), nas suas várias modalidades, “*compreende a prestação de serviço militar voluntário por um período de tempo definido na LSM, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas*”; serviço efetivo em regime de voluntariado (RV) que “*compreende a prestação de serviço militar voluntário por um período de tempo definido na LSM, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas*”; e serviço efetivo decorrente de convocação ou

mobilização que compreende “*o serviço militar prestado na sequência do recrutamento excepcional, nos termos previstos na LSM*”.

No Exército o ingresso nos QP ocorre aquando do ingresso no Quadro Especial da respetiva arma ou serviço fazendo-se “*no posto de alferes, de entre os alunos que obtenham o grau de mestre do ensino superior universitário militar na Academia Militar*” (art.º 215º EMFAR). Assim, enquanto alunos da Academia Militar (AM), limitámos este trabalho de investigação aos oficiais dos QP do Exército.

2.2 SITUAÇÕES DOS MILITARES

De acordo com o Artigo 139º do EMFAR, os militares dos QP de qualquer ramo e categoria pode encontrar-se numa das seguintes situações: ativo, reserva ou reforma.

O militar dos QP que “*se encontre afeto ao serviço efetivo ou em condições de ser chamado ao seu desempenho e não tenha sido abrangido pelas situações de reserva ou de reforma*” (art.140º EMFAR) considera-se na situação de Ativo. O militar nesta situação pode estar na efetividade de serviço ou fora da efetividade de serviço.

O militar dos QP no ativo transita para a situação de Reserva quando verificadas as condições previstas no EMFAR, “*mantendo-se, no entanto, disponível para o serviço*” e podendo “*encontrar-se na efetividade de serviço ou fora da efetividade de serviço*” (art.141º EMFAR).

A Reforma é “*a situação para que transita o militar, no ativo ou na reserva que*” (art.141º EMFAR), “*atinja os 66 anos de idade; complete, seguida ou interpoladamente, cinco anos na situação de reserva fora da efetividade de serviço; requeira a passagem é situação de reforma depois de completados 60 anos de idade*” (art.161º EMFAR).

Por sua vez, de acordo com o artigo 143º do EMFAR, o militar na situação de ativo pode estar numa das seguintes situações relativas à prestação de serviço: comissão

normal caso “*desempenhe cargos e exerça funções na estrutura da defesa nacional*” ou “*desempenhe cargos e exerça funções militares fora da estrutura da defesa nacional*” (art. 144º EMFAR); comissão especial nos casos em que “*desempenhe cargos ou exerça funções públicas que, não sendo de natureza militar, assumam interesse público*” (art.145º EMFAR); inatividade temporária quando, de acordo com o artigo 149º do EMFAR, se encontre impedido por motivo de acidente, doença, incapacidade, ou por motivos criminais; licença registada ou ilimitada a requerimento do militar.

2.3 NOMEAÇÕES

De acordo com o artigo 132º do EMFAR “*a colocação dos militares em unidades, estabelecimentos ou órgãos é efetuada por nomeação*” por forma a: satisfazer as necessidades de serviço; garantir o “*preenchimento das condições de desenvolvimento de carreira*”; adequar os recursos humanos aos cargos e funções a desempenhar atendendo à sua competência e experiência; aproveitar a capacidade profissional; se possível conciliar os interesses pessoais dos militares com os do serviço. Assim, os militares são nomeados para o desempenho de cargos ou exercício de funções militares “*desempenhados em comissão normal*” (art.133º EMFAR) por escolha, oferecimento, ou imposição de serviço.

É da competência dos CEM dos ramos fixar as regras de nomeação e colocação dos militares do respetivo ramo. A nomeação por escolha processa-se quando “*a satisfação das necessidades ou o interesse do serviço devam ter em conta as qualificações técnicas e as qualidades pessoais do nomeado*” e é da competência do Chefe de Estado-Maior (CEM) do ramo ou do Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) mediante proposta do CEM do respetivo ramo. O militar que, “*de forma expressa, se oferece para desempenhar determinado cargo ou exercer*

determinada função” (art.135º EMFAR) pode ser nomeado por oferecimento. Esta modalidade de nomeação pode ainda decorrer de convite aos militares que satisfaçam os requisitos técnicos e profissionais exigidos.

O militar é nomeado por imposição de serviço “*tendo em vista o desempenho de cargo ou exercício de função próprios de determinado posto*” processando-se de acordo com escala na qual são inscritos os militares que satisfaçam os requisitos técnicos e profissionais exigidos (art.136º EMFAR). Para além das modalidades de nomeação supracitadas pode ainda o militar encontrar-se na situação de diligência sempre que “*por razões de serviço, exerça transitoriamente funções fora do organismo onde esteja colocado*” (art.137º EMFAR).

2.4 CARGOS E FUNÇÕES

No caso do Exército, após nomeação e colocação, compete aos oficiais do QP o exercício de “*funções de comando, estado-maior e execução nos comandos, forças, unidades, serviços e outros organismos do Exército, de acordo com os respetivos postos e quadros especiais*” (art. 217º EMFAR).

2.5 CARREIRA

Etimologicamente, a palavra “carreira” está associada ao caminho percorrido por um profissional, ou seja, o percurso percorrido por uma pessoa, ao longo de um período, na sua profissão ou área de trabalho. Tendo o pensamento sustentado nesta linha de raciocínio, Hall (1976, p. 12) sugere a seguinte definição: “*carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associadas com experiências e atividade relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa*”. Da mesma forma, London e Stumph (1982), definem a carreira como: “*sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa*”. Para Van Maanen (1977), carreira

pode ser um percurso planejado e sistematizado no tempo e no espaço que será seguido por alguém.

2.6 CARREIRA MILITAR

A carreira militar “*é o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si*” (EMFAR, art. 27). A progressão de carreira consiste, por norma, na passagem ao posto seguinte, através de uma das seguintes modalidades de promoção: diuturnidade, antiguidade, escolha, distinção e título excepcional. Para ser promovido, o militar deve satisfazer um conjunto de condições.

2.7 CARREIRA VERTICAL

Carreira com uma trajetória em que as sucessivas metas vão sendo de maior importância e responsabilidade.

2.8 CARREIRA HORIZONTAL

Carreira com uma trajetória em que as sucessivas metas têm sempre a mesma importância diferindo unicamente o vencimento ou as diuturnidades.

2.9 SAÍDA LATERAL

A saída lateral consiste na permutação entre a carreira/ profissão atual, por uma outra, onde exista a possibilidade de progressão de carreira

O abandono da carreira militar pode decorrer do facto de o militar ter estagnado no atual posto e não ter qualquer tipo de possibilidade de ser promovido ao seguinte, por incumprimento de algum dos requisitos previstos no EMFAR, ou por aspirar uma

progressão de carreira diferente da normalidade esperada dentro da estrutura do Exército. Todavia, o abandono da carreira militar não coloca o militar na situação de reserva ou de reforma.

Admite-se que o militar ao optar pela saída lateral fica numa situação semelhante à de um militar na situação de reserva, tendo como única diferença o facto de não usufruir do respetivo vencimento.

3. METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

3.1 METODOLOGIA

Num processo de investigação deve explicar-se, detalhadamente, os princípios metodológicos e métodos a utilizar. Neste capítulo, inclui-se, por isso, toda a explicitação e fundamentação no que diz respeito às opções metodológicas e ao processo heurístico seguido neste estudo.

Uma investigação pode ser definida como sendo o melhor processo de chegar a soluções fiáveis para problemas, através de recolhas planeadas, sistemáticas e respetiva interpretação de dados. É uma ferramenta da máxima importância para incrementar o conhecimento e, deste modo, promover o progresso científico permitindo ao Homem um relacionamento mais eficaz com o seu ambiente, atingindo os seus fins e resolvendo os seus conflitos (Cohen & Manion, 1980; Santos, 1999,2002).

De acordo com Carmo e Ferreira (1998, p.40), o maior dos problemas metodológicos com que um investigador se debate ao longo de qualquer processo de pesquisa seja o da seleção e gestão da informação disponível. Visto termos disponíveis no nosso universo, diversos fatores que permitem interrogar e inquirir potenciais fontes de recolha de informação direta, optamos pela utilização de métodos qualitativos.

Segundo Ludke e André (1986), a observação é um dos instrumentos básicos para a recolha de dados na investigação qualitativa. Na verdade, é uma técnica de recolha de

dados, utilizando os sentidos, de forma a obter informação de determinados aspetos da realidade. Obriga o investigador a um contacto mais direto com a realidade, ajudando-o a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam o seu comportamento (Lakatos & Marconi, 1990; Santos 1999, 2002).

Quer a observação seja estruturada ou não, o seu papel consiste em observar e registar da forma mais objetiva possível e depois interpretar os dados recolhidos. Como vantagens para esta técnica, podemos referir o facto de a observação permitir chegar mais perto da “perspetiva dos sujeitos” e a experiência direta ser melhor para verificar as ocorrências (Ludke & Andre, 1986), ou ainda o permitir a evidência de dados que não seriam possíveis de obter nas respostas a questionários (Lakatos & Marconi, 1990). Contudo, por forma a obter informações e coletar dados que não seriam possíveis apenas através da observação e da análise documental, optamos por realizar entrevistas também, sendo que Haguette (1997), define entrevista como *“um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”*.

Tal como refere Miranda, J.P. (2018, p.42-43), em oposição aos questionários, que têm um índice de devolução muito baixo, a entrevista tem um índice de respostas mais abrangente, uma vez que é mais fácil as pessoas aceitarem falar sobre determinados assuntos, que responder por escrito. As técnicas de entrevista aberta e semi-estruturada apresentam também como vantagem a sua elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos. Além disso, a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece respostas espontâneas. As respostas espontâneas e a maior liberdade que os entrevistados têm pode fazer surgir questões inesperadas para o entrevistador que poderão ser de grande utilidade na sua pesquisa.

Porque a investigação científica é racional é imprescindível definir o método e a estratégia de investigação seguido ao longo do trabalho, após termos adotado um raciocínio específico. O nosso trabalho enquadra-se num raciocínio indutivo que se baseia em análises de dados e de resultados sobre um fenómeno particular com o intuito de alcançar a generalização teórica (Rosado, 2017, p. 118), apoiando-se sempre num pensamento crítico essencial para que possamos analisar e avaliar a consistência dos raciocínios, pelo uso da clareza, precisão, equidade, evidências e argumentação lógica, evitando assim, o mais possível, quaisquer impressões particulares não devidamente fundamentadas. (Rosado, 2017, p. 119).

Quanto à estruturação e redação do trabalho, foi respeitada a NEP: 522/1^a da Academia Militar, “*Normas para a redação de trabalhos de investigação*”, tendo em atenção as Normas Gerais e Normas de Redação da Revista Científica Proelium.

3.2 MÉTODOS E MATERIAIS

Assenta Moreira (2007, p.153) que observar, perguntar e ler são as três ações fundamentais que estão na base das técnicas de recolha de dados. Disto isto, numa abordagem inicial com o intuito de dividir, estruturar e organizar o trabalho, procuramos informação através de livros sobre metodologia, teorias e práticas da investigação. Obtivemos informação noutros TIG, artigos científicos, pesquisas na internet e documentação disponível na biblioteca da Academia Militar.

Segundo Andreotti (2005, p. 3), todo o material que compõe um acervo de documentos nas suas várias formas, papéis, iconografias, fotografias, objetos etc., são fontes de consulta que nos trazem informações; são o ponto de partida e somente se constituem em fontes de pesquisa a partir da indagação do pesquisador. Assim sendo, na realização deste trabalho recorreremos a artigos científicos e institucionais e a legislação aplicável por forma a melhor entender a temática do nosso trabalho.

Tal como refere Fortin (2009), a entrevista é o instrumento que reina no sentido da recolha de dados, uma vez que *“se queremos conhecer algo do comportamento das pessoas, o melhor, o mais direto e o mais simples, é perguntá-lo diretamente a elas”* (Vilelas, 2009, p. 133), desta forma optamos por realizar quatro entrevistas semiestruturadas, tendo dado à escolha do entrevistado a forma de realização de entrevista (presencial ou remotamente) de acordo com a disponibilidade dos mesmos. Uma das entrevistas foi realizada via *Zoom* e as outras três foram com base em respostas enviadas eletronicamente, baseadas no inquérito de entrevista (Apêndice 1). O seguinte quadro resume quem foram os entrevistados em questão, bem como alguma das funções desempenhadas durante a carreira:

Identificação (Posto e Nome)	Funções durante a carreira militar
Tenente de Artilharia Nuno Guilherme de Matos Fernandes Augusto Ribeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Chefe de Equipa Trace COVID • Operador Interagências no Comando Conjunto para as Operações Militares
Tenente-Coronel de Engenharia Sérgio Miguel Pires Trindade	<ul style="list-style-type: none"> • Adjunto de Operações Nacional da Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil • Adjunto do Centro de Operações e de Chefe da Repartição CIMIC • Chefe da Repartição de Engenharia da Cabul Capital Division
Coronel de Infantaria João Manuel Mendonça Roque	<ul style="list-style-type: none"> • Chefe de Estado-Maior da Força de Reação Imediata • Military Assistant do SACEUR Representative • Diretor do Centro Social de Tomar, IASFA
Major General Nuno Lemos Pires	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor-Geral de Política de Defesa Nacional • Assistente Militar do Comandante da NATO

Ilustração 1 – Síntese dos entrevistados na investigação

A entrevista via *Zoom*, realizada ao Coronel Roque, foi efetuada dia 23 de maio de 2024, e quanto às outras entrevistas, foram-nos sendo fornecidas as respostas na primeira e segunda semana de maio de 2024. Para além das entrevistas, foi também efetuado um pedido à Direção de Administração de Recursos Humanos, no qual foi facultado dados sobre as U/E/O ou Entidades Externas, das colocações dos Oficiais dos QP do Exército, fora da Estrutura do Exército.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS DE PESQUISA

Uma vez que uma entrevista estruturada “*é elaborada a mediante um questionário totalmente estruturado, ou seja, é aquela onde as perguntas são previamente formuladas e onde se mantém uma preocupação em não fugir a elas.*”, isto visando “*O principal motivo deste zelo é a possibilidade de comparação com o mesmo conjunto de perguntas e que as diferenças deverão refletir diferenças entre os respondentes e não a diferença nas perguntas*” (Marconi & Lakatos, 1996. p. 85).

A entrevista dividiu-se em 3 blocos [Apêndice 1], sendo que as perguntas realizadas foram iguais e desta forma iremos passar à sua comparação e análise. De notar que todas as tabelas têm como fonte a elaboração própria, e por isso decidimos não mencionar a fonte abaixo de cada uma individualmente.

4.1 ANÁLISE DE ENTREVISTA

Bloco B – Percursos de carreira de um Oficial do Exército

Objetivo do Bloco B: Perceber os contributos que um Oficial do Exército tem para a Sociedade para além da Estrutura do Exército / FFAA.

Pergunta 1 – Que características levam à escolha de um Militar/Oficial do Exército para o desempenho de cargos fora da Estrutura das FFAA?

Pontos-Chave das respostas	Tenente Ribeiro	Tenente-Coronel Trindade	Coronel Roque	Major General Lemos Pires
Experiência e Competências Específicas	Sentido de responsabilidade, competência e comprometimento. As vezes, nomeação por imposição de serviço.	Conhecimentos práticos em proteção civil, curso NBQR, planeamento e organização.	Experiência operacional, funções de comando, áreas de logística e operações.	-
Perfil e Requisitos para Nomeação	-	Burocracia na nomeação, necessidade de circular entre ministérios, nomeação baseada em competências e histórico.	Nomeação por escolha ou oferecimento, baseada em experiência e características pessoais.	Desejo de servir Portugal, mantendo compromisso com as Forças Armadas, sendo representante da instituição.
Contribuição dos Militares em Funções Civas	-	Organização, planeamento e gestão de grupos, soluções práticas.	Importância de ter militares em estruturas civis para melhor compreensão dos problemas militares.	Representação e compromisso contínuo, mesmo em funções civis.
Processo de Nomeação e Convite	Nomeação pode ser por imposição de serviço, não necessariamente baseada em características individuais.	Descrição detalhada do processo burocrático, envolvendo convites e negociações entre ministérios.	Nomeação por escolha ou oferecimento, dependendo do perfil e das necessidades específicas.	-

Ilustração 2 - Resposta dos entrevistados à Pergunta 1

Considerações resposta 1

A nomeação de militares para funções fora das Forças Armadas é um processo que valoriza profundamente a experiência operacional e as competências específicas dos candidatos. Esses atributos são essenciais na seleção, garantindo que o perfil e os requisitos do cargo sejam atendidos com foco no compromisso de serviço e na capacidade de representar bem a instituição militar em funções civis.

Os militares trazem uma abordagem estruturada e organizada, aplicando a metodologia e disciplina adquiridas nas Forças Armadas para resolver problemas e gerir equipas de

forma eficaz. O processo de nomeação é complexo, envolvendo várias etapas e negociações entre diferentes ministérios, refletindo a importância e seriedade das funções desempenhadas.

Pergunta 2 - Qual é a importância para a sociedade que seja um Militar/Oficial a desempenhar tais funções?

Pontos-Chave das respostas	Tenente Ribeiro	Tenente-Coronel Trindade	Coronel Roque	Major General Lemos Pires
Características e Competências dos Militares	Liderança inata, compromisso com tarefas.	Disciplina, métodos de trabalho, planeamento, estabilidade, gestão de stress, trabalho em grupo, liderança.	Valências e características inerentes à profissão, como organização e eficiência.	Forma de ser e estar, deveres militares, especialização diferenciada, HVA.
Exemplos Concretos de Militares em Funções Cívicas	-	Almirante Gouveia e Melo, <u>BGen</u> Viegas Nunes, <u>TCor</u> Gandra de Almeida.	Tenente-Coronel Gandra D'Almeida, Almirante Gouveia e Melo.	-
Impacto na Sociedade e Organizações	-	União do grupo, evitar conflitos por disputas profissionais.	Conhecimento da estrutura militar, capacidade de organização.	Perceção como recursos de alto valor para a sociedade.
Atributos Militares Aplicados em Funções Cívicas	Liderança, compromisso.	Disciplina, estabilidade, gestão de stress, planeamento, trabalho em grupo, liderança.	Organização, eficiência.	Observância de deveres militares, especialização diferenciada.

Ilustração 3 - Resposta dos entrevistados à Pergunta 2

Considerações resposta 2

As respostas dos entrevistados sublinham a contribuição significativa dos militares para a sociedade em funções cívicas, destacando suas habilidades de liderança, organização, compromisso e especialização. Estes atributos não só melhoram a

eficiência e eficácia das operações civis, mas também promovem a estabilidade e coesão dentro das organizações.

A percepção positiva dos militares na sociedade e os exemplos de sucesso reforçam a importância de integrar essas competências em contextos civis, beneficiando amplamente as instituições e a sociedade como um todo.

Pergunta 3 - Quais são os contributos para o Exército que seja um Militar/Oficial a desempenhar tais funções?

Pontos Chave das respostas	Tenente Ribeiro	Tenente-Coronel Trindade	Coronel Roque	Major General Lemos Pires
Aquisição de Conhecimentos Diversos	Adquirir conhecimentos de outras realidades, aumentando a capacidade para missões complexas.	Ganho de conhecimentos práticos e teóricos através de cursos específicos; Importação de novas ideias e métodos.	Desenvolvimento pessoal e profissional ao desempenhar funções no exterior, ampliando experiências e conhecimentos.	Enriquecimento com variadas, sólidas e reconhecidas experiências, contribuindo para o exercício de funções <u>intra-Exército</u> .
Reforço da Imagem Corporativa	-	Atuação competente e destacada melhora a imagem da instituição.	-	-
Networking	-	Estabelecimento de contatos e elos com outras entidades, facilitando coordenações futuras.	Interagir com líderes e políticos internacionais, enriquecendo a experiência pessoal e profissional.	-
Aprimoramento Profissional	-	Ganho de conhecimentos práticos e teóricos através de cursos específicos.	Desenvolvimento pessoal e profissional ao desempenhar funções no exterior.	-

Ilustração 4 - Resposta dos entrevistados à Pergunta 3

Considerações resposta 3

As respostas mostram que desempenhar funções fora das FFAA traz inúmeros benefícios tanto para o militar quanto para a instituição. Desde a aquisição de know-how, reforço da imagem corporativa, networking, até o desenvolvimento de liderança e experiências únicas, esses elementos contribuem para um Exército mais capacitado e bem-preparado.

Cada entrevistado destacou diferentes aspectos, mas todos concordam que essas experiências são extremamente valiosas para o crescimento individual dos militares e para a instituição como um todo.

Bloco C- Experiência pessoal do entrevistado

Objetivos do Bloco C - Indagar ao entrevistado o seu percurso pessoal, perceber os motivos pelos quais levaram o entrevistado aos cargos desempenhados e considerações

Pergunta 4 - Quais considera serem os principais motivos que levam os Oficiais do Exército a desempenhar funções fora da estrutura das FFAA?

Pontos Chave das respostas	Tenente Ribeiro	Tenente-Coronel Trindade	Coronel Roque	Major General Lemos Pires
Insatisfação profissional e melhoria salarial	Insatisfação profissional e melhoria salarial são motivos principais.	Melhoria na remuneração e condições de trabalho.	-	-
Imposição de funções	Algumas situações são por imposição de funções, escolha alheia ao militar.	-	-	-
Exploração de novas realidades	Conhecer a realidade externa à estrutura das FFAA.	-	Trabalhar com indivíduos de diversos países e diferentes modos de estar.	-
Realização pessoal	-	Realização pessoal em funções que dificilmente conseguiriam nas FFAA.	Desafios interessantes e gratificantes em diferentes cargos.	Desejo de servir Portugal, as Forças Armadas e o Ramo.
Projeção pessoal e rede de contatos	-	Projeção pessoal e estabelecimento de uma rede de contatos.	Criar amizades e manter espírito aberto.	-
Projetos de grande dimensão	-	Abraçar projetos determinantes para a sociedade.	Desafios interessantes em cargos diversos, como na NATO e IASFA.	-
Organização e estrutura	-	Trabalhar em organizações de relevo com melhor estrutura.	Coordenação e organização em cargos variados, como NATO e IASFA.	-
Carreira pós-militar	-	Abrir áreas de trabalho para pós-carreira militar.	-	-
Servir como embaixador do Exército	-	-	-	Militar como embaixador da "casa" de proveniência, sempre servindo o país.

Ilustração 5 - Resposta dos entrevistados à Pergunta 4

Considerações resposta 4

Estas respostas indicam que os motivos que levam os Oficiais do Exército a procurarem funções fora da estrutura das FFAA são diversos, abrangendo desde a busca por satisfação pessoal e profissional, melhores condições de trabalho, até ao desejo de explorar novas realidades e contribuir para projetos de grande dimensão.

Pergunta 5 - Por que desafios e responsabilidades passou durante o desempenho dessas funções?

Pontos Chave das respostas	Tenente Ribeiro	Tenente-Coronel Trindade	Coronel Roque	Major General Lemos Pires
Ativação de meios e cooperação interagências	Responsável pela ativação dos meios e militares das FFAA para combate a incêndios, cheias e catástrofes.	Coordenar operações de socorro, envio e emprego de meios no Teatro de Operações.	Organização e coordenação de exercícios militares.	-
Responsabilidade elevada	Um erro poderia condicionar a vida de inúmeros militares.	Coordenar operações com risco de morte para operacionais.	Necessidade de manter seriedade e eficiência no trabalho.	-
Interoperabilidade e desenvolvimento cognitivo	Cooperação com militares dos demais Ramos das FFAA, promovendo interoperabilidade e conhecimento das tarefas dos outros.	Gerir grupos de trabalho com entidades nacionais e internacionais.	Trabalho com indivíduos de diversos países e culturas na NATO.	-
Organização e projeção de forças	-	Organização e projeção de Forças Conjuntas Nacionais para Teatros de Operações Internacionais.	Organização e coordenação de exercícios militares na Força de Reação Imediata.	-
Apoio logístico internacional	-	Responder a pedidos de apoio logístico de emergência de outros países.	-	-
Desafios culturais e diversidade	-	-	Trabalhar com diversas nacionalidades e culturas na NATO.	Aculturar-se a diferentes realidades e ser embaixador do Ramo.
Trabalho com civis e adaptação	-	-	Diretor do Centro Social do IASFA, adaptando-se a uma estrutura predominantemente civil.	-

Ilustração 6 - Resposta dos entrevistados à Pergunta 5

Considerações resposta 5

As respostas mostram que os Oficiais do Exército enfrentam uma ampla gama de desafios e responsabilidades ao desempenharem funções fora das Forças Armadas, desde a gestão de crises e coordenação de operações até a adaptação a novas culturas

e estruturas organizacionais. A capacidade de comunicação, liderança e adaptação são essenciais para o sucesso em tais funções

Pergunta 6 - No âmbito deste tema, existe alguma consideração adicional que entende útil referir?

Pontos Chave das respostas	Tenente Ribeiro	Tenente-Coronel Trindade	Coronel Roque	Major General Lemos Pires
Experiência Inter-Ramos	Importância de militares dos diferentes Ramos experienciarem funções fora do seu Ramo.	-	-	-
Benefícios para Instituição e Militar	-	Desempenho de funções fora das FFAA como mais-valia para a instituição e para o militar.	-	-
Conhecimentos e Formação Adquiridos	-	Conhecimentos e formação adquiridos fora das FFAA beneficiam o desenvolvimento do militar e da instituição militar.	-	-
Rede de Contactos e Novas Metodologias	-	Estabelecimento de rede de contactos, novas metodologias e gestão de outras instituições.	-	-
Comparação com Outras Entidades	-	Percepção de que as FFAA têm valores e organização positiva em comparação com outras entidades.	-	-
Carreira e Liderança	-	-	Importância do percurso operacional e desenvolvimento passo a passo na carreira.	-
Preparação para Comando	-	-	Cadete deve ser preparado para comando e liderança, com experiência progressiva.	-
Nível de Informação Atual	-	-	Há mais informação e divulgação hoje, mas o foco deve ser no desenvolvimento progressivo.	-

Ilustração 7 - Resposta dos entrevistados à Pergunta 6

Considerações resposta 6

As respostas revelam uma variedade de perspectivas sobre os benefícios e considerações de desempenhar funções fora da estrutura das Forças Armadas. A experiência inter-ramos, os benefícios mútuos para a instituição e o militar, a importância do desenvolvimento progressivo na carreira e a comparação positiva das FFAA com outras entidades são temas centrais nas respostas dos entrevistados.

4.2 GESTÃO DA CARREIRA MILITAR

O Exército publicou o Plano de Ação Setorial do Exército para a Profissionalização do Serviço Militar 2019-2023 que, entre outros documentos, estabeleceu a necessidade de a figura do Gestor de Carreira definir o perfil profissional e âmbito de intervenção, bem como a criação da Repartição de Gestão de Carreiras de militares, na Direção de Administração de Recursos Humanos, que passou a ser a Entidade Primariamente Responsável para o assunto.

A par das mudanças, importa igualmente recordar que em maio de 2015, com a aprovação do Estatuto dos Militares das Forças Armadas, foram realizadas alterações aos percursos de carreira dos militares dos Quadros Permanentes (QP), designadamente a alteração estrutural da idade legal da reforma e a fixação de condições mais restritivas de passagem à situação de reserva, com o fim da possibilidade de requererem a passagem a esta situação a partir dos 20 anos de tempo de serviço militar. Por outro lado, apesar do modelo de carreira militar em progressão vertical ser mantido por princípio, foi alterada a modalidade de promoção para alguns postos, passando a ser baseada por escolha, em oposição à modalidade anterior, que era por antiguidade.

A estas alterações, em novembro de 2016 acresceram outras, como a aprovação do Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA),

que definiu um Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas comum, em que o desenvolvimento da carreira é alicerçado na demonstração da capacidade militar e da competência técnica para o exercício de funções, mas também, mais recentemente, a alteração do cálculo para o fundo de pensões aplicado aos militares mais jovens.

Tudo isto, perante um cenário em que as relações laborais deixaram de ser permanentes e rígidas, com a lealdade menos valorizada, dando maior relevo ao desempenho, ao perfil do colaborador e à aprendizagem contínua para desenvolver competências que lhes permitam mais autonomia e mobilidade. Releva-se que o contrato psicológico enfraqueceu ainda que os colaboradores tenham ficado, todavia, mais proativos e criativos, focados nos fins e não nos meios, mantendo flexibilidade para atingir as metas.

Assim, considerando as alterações legais e de paradigma, veio a Diretiva Estratégica do Exército 21/22 estabelecer um conjunto de tarefas, a curto prazo, de modo a garantir uma gestão eficiente dos militares, criar mecanismos que permitam ao Comando do Exército tomar decisões mais informadas e aos militares opções de carreira responsáveis e conscientes. Destas tarefas, destacam-se a realização de estudos sobre a Gestão de Carreira, a definição e implementação de um modelo de Apoio ao Desenvolvimento da Carreira dos militares dos QP e a criação de Quadros Orgânicos associados à formação e competências requeridas nas funções.

4.3 OFICIAIS EM SERVIÇO FORA DO EXÉRCITO

Ao longo de toda a carreira Oficial dos Quadros Permanentes é de facto possível, desempenhar funções fora da estrutura do Exército, porém, num dado ponto da carreira, é necessário voltar ao Exército, para satisfazer determinados requisitos para ser promovido ao posto seguinte. Começemos por definir, quais são as situações

possíveis para prestação de serviço. De acordo com o Art.º 143.º do EMFAR, «O militar na situação de ativo pode estar, em relação à prestação de serviço, numa das seguintes situações: a) Comissão normal; b) Comissão especial; c) Inatividade temporária; d) Licença registada ou ilimitada.

Tendo em consideração o teor do nosso trabalho, iremos então focar-nos nas duas primeiras situações, identificadas. Conforme determina o Art.º 144.º do EMFAR, «1 - Considera-se em **comissão normal** o militar na situação de ativo que desempenhe cargos e exerça funções na estrutura da defesa nacional. 2 - Considera-se ainda em comissão normal o militar na situação de ativo que desempenhe cargos e exerça funções militares fora da estrutura da defesa nacional. 3 - O desempenho de cargos e o exercício de funções públicas fora da estrutura orgânica das Forças Armadas, que tenham interesse para as Forças Armadas, podem ainda ser considerados em comissão normal, por decisão do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional, sob proposta do CEM do respetivo ramo.» Por outro lado, nos termos do Art.º 145.º do EMFAR «1 - Considera-se em comissão especial o militar que desempenhe cargos ou exerça funções públicas que, não sendo de natureza militar, assumam interesse público. Após definidas as diferentes situações de prestação de serviço, podemos ainda de dividir os desempenhos de funções quanto à estrutura onde se presta serviço: Dentro da estrutura da Defesa Nacional, pode ainda ser subdivididos em: Desempenho de cargos no Exército; Desempenho de cargos no EMGFA e noutros Ramos; Fora da estrutura das Forças Armadas: Dentro da Estrutura da Defesa Nacional; Fora da estrutura da Defesa Nacional, no desempenho de cargos ou exercício de «funções públicas que, não sendo de natureza militar, assumam interesse público».

Por forma a resumir e a visualizar de melhor forma, todo o enquadramento anteriormente referido apresenta-se a seguinte tabela:

	Estrutura das Forças Armadas		Fora da Estrutura das Forças Armadas	
	Exército	EMGFA e outros Ramos	Estrutura da Defesa Nacional	Fora da estrutura da Defesa Nacional
Unidades, Estabelecimentos, Órgãos ou Entidades Externas	UEO do Exército	EMGFA	MDN	ANEPC
	FND e END cuja responsabilidade de aprontamento é do Exército	IUM	IDN	Bombeiros Sapadores
	CDD, cujo projeto é da responsabilidade do Exército	HFAR	PJM	Câmaras Municipais
		Cargos Internacionais em TN	Cargos na Estrutura da Defesa cuja responsabilidade de prover compete ao Exército (Ex: Gabinete do MDN)	PSP
		Cargos Internacionais no Estrangeiro	LC	GNR
		Força Aérea	IASFA	Cargos de Outros Ministérios
		Marinha	GNS	Cargos Internacionais, em que o militar concorra por iniciativa própria, cuja responsabilidade de prover não compete ao Exército
			CVP	Presidência da República
				SEF/AIMA
				SIED
			Tribunal	

Ilustração 8 - U/E/O e Entidades Externas, dentro e fora da Estrutura das FFAA, onde os Oficiais podem exercer funções

Fonte: Direção de Administração de Recursos Humanos

Quando os militares desempenham funções fora do Exército, ficam apresentados administrativamente (salvo raras exceções), na Unidade de Apoio do Estado-Maior do Exército. Relativamente aos cargos que os militares desempenham fora da Estrutura do Exército, seria moroso e em alguns casos mesmo impossíveis de descrever, no entanto é possível identificar facilmente, por postos, todas as das entidades onde os militares prestam serviço [Ver Anexo 1]. De acordo com os dados presentes no Anexo 1, podemos analisar o seguinte:

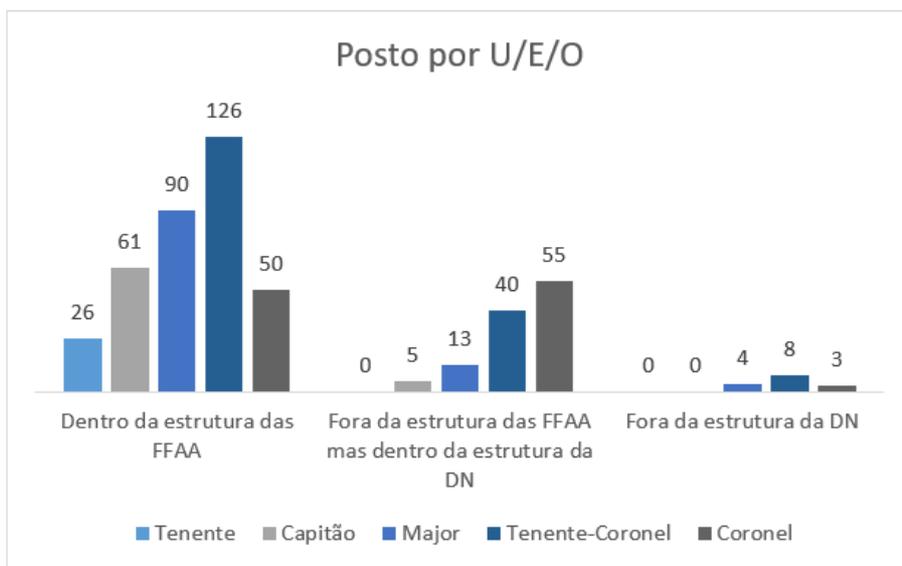


Ilustração 9 - Posto por U/E/O, a desempenhar tais funções

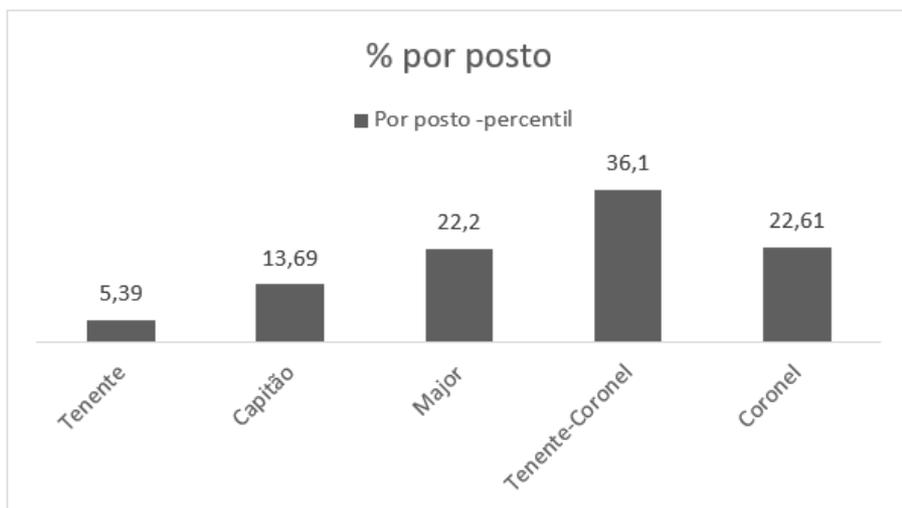


Ilustração 10 - Percentagem por posto, a desempenhar tais funções

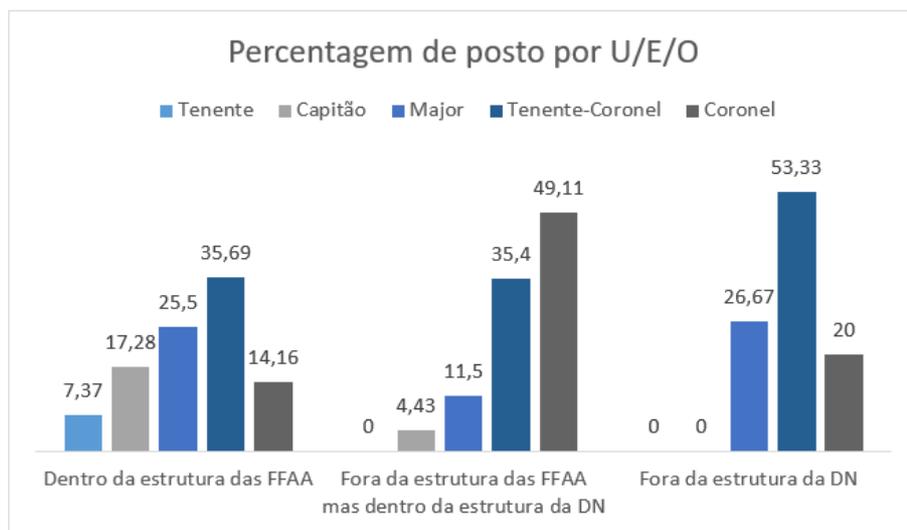


Ilustração 11 - Percentagem por posto, por U/E/O, a desempenhar tais funções

A partir dos dados recolhidos foi possível verificar que a maioria dos militares a desempenhar funções fora da estrutura do Exército desempenham funções dentro da estrutura das FFAA, maioritariamente nos Comandos e Direções do Estado-Maior-General das Forças Armadas assim como no Hospital das Forças Armadas, no Instituto Universitário Militar ou a desempenhar cargos internacionais.

Verificámos também que fora da estrutura das FFAA, mas na tutela da Defesa Nacional a maioria dos militares dos militares estão colocados em órgãos próprios do Ministério da Defesa Nacional como as Direções-Gerais, a Secretaria-Geral, o Instituto de Defesa Nacional, a Polícia Judiciária Militar, a Cruz Vermelha Portuguesa e a Liga dos Combatentes.

No âmbito das funções desempenhadas por militares em instituições que, não sendo de natureza militar, assumem interesse público como o Autoridade Nacional de

Emergência e Proteção Civil, Regimentos de Bombeiros, Casa Militar da Presidência da República e Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros.

Após a análise dos resultados foi possível verificar a extensão do desempenho de funções por parte dos oficiais dos QP do Exército nas mais diversas instituições públicas que, quer sejam de carácter militar ou não, são do interesse público pela sua imprescindibilidade e de relevância nacional pela sua natureza. Assim, o desempenho destas funções por parte dos oficiais do QP do Exército é testemunho da importância que as competências destes militares assumem no panorama nacional.

5. CONCLUSÕES

Como é sabido, os oficiais QP do Exército Português têm a sua formação na Academia Militar, num período que pode ir de cinco a sete anos após o qual, ingressa no respetivo Quadro Especial da Arma ou Serviço. O militar passa assim a estar vinculado de forma permanente à estrutura do Exército. A partir do Juramento de Fidelidade, momento que marca a entrada nos QP, o militar do Exército desenvolve a sua carreira a exercer os cargos ou desempenhar as funções nas U/E/O do Exército para as quais é nomeado. Pode ainda o militar, em comissão normal ou especial, ser chamado a exercer cargos ou a desempenhar funções fora da estrutura do Exército em U/E/O na dependência do Estado-Maior-General das Forças Armadas e do Ministério da Defesa Nacional ou em instituições públicas que, não sendo de natureza militar, assumam interesse público. A colocação destes oficiais nas mais diversas instituições públicas confirma a importância que as formações dos oficiais do Exército têm para a sociedade portuguesa. Assim por forma a responder às Perguntas Derivadas: “Qual o enquadramento legal da colocação de oficiais fora da estrutura do ramo?”, “Quais as instituições e os efetivos de oficiais fora da estrutura do Exército?” e “Qual a importância do empenhamento de um oficial do Exército nestas instituições?”, foi-nos

possível verificar as diversas formas de prestação de serviço, as situações dos militares do QP, como são nomeados, que funções desempenham e os tipos de carreira que podem seguir; verificamos ainda quais as instituições em que estão colocados fora da estrutura do Exército, e dentro ou fora da estrutura da Defesa Nacional, a destacar: o EMGFA, o Ministério da Defesa Nacional, a Liga dos Combatentes, o Instituto de Ação Social das Forças Armadas, a Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil, e a Casa Militar da Presidência da República; podemos ainda concluir, apoiando-nos nas entrevistas realizadas, a importância do papel destes militares ao desempenharem funções de relevância nacional.

Dito isto, em resposta à Pergunta de Partida “De que forma é regida a colocação de oficiais do Exército fora da estrutura do ramo?”, podemos concluir que a nomeação e colocação destes militares neste tipo de funções está prevista e encontra o seu enquadramento no Estatuto dos Militares das Forças Armadas, que as funções que desempenham fora da sua estrutura é maioritariamente na estrutura das Forças Armadas não estando de facto, limitadas à mesma, e que o desempenhar destas funções espelha o valor que é dado às competências adquiridas durante a formação e o tempo de serviço no Exército.

AGRADECIMENTOS

Para o desfecho deste trabalho de investigação foi necessário esforço, dedicação e cooperação dos cadetes alunos responsáveis por este trabalho, contudo não seria possível sem o envolvimento dos nossos entrevistados, bem como do nosso contacto responsável na DARH, que compartilharam experiências e conhecimentos sobre o assunto a ser investigado.

Gostaríamos igualmente de expressar o nosso agradecimento abrangente a todos aqueles que de uma forma ou de outra colaboraram para que o grupo atingisse esta

etapa, tenha sido na recolha de informação ou na busca da abordagem mais eficaz para desenvolver e explorar este tema.

De mencionar também a disponibilidade do grupo para a publicação eventual desta investigação.

SIÍNTESES BIOGRÁFICAS DOS AUTORES

Gheorghe Mamaliga, nasceu a 2 de agosto de 2000, natural da Moldávia. No ensino secundário frequentou o curso de Ciências e Tecnologia na Escola Secundária D. Pedro V, terminando o curso no ano letivo 2018/2019. Esteve posteriormente um ano a tirar uma Licenciatura em Administração e Contabilidade, tendo congelado a matrícula para concorrer à Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 3ºAno do curso de Ciências Militares.

Pedro Maria Aleixo de Sá Frias, nasceu a 11 de fevereiro de 2002, natural de Lisboa. No ensino secundário frequentou o curso de Ciências e Tecnologia na Escola Secundária de Camões, terminando o curso no ano letivo 2019/2020, estando neste momento a frequentar o 3º ano do curso de Ciências Militares.

José Nuno Pinheiro Mendes é Cadete-Aluno da Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 2.º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares. Natural de São Vicente, em Braga, nasceu a 22 de julho de 1999. Vive em Braga e terminou o ensino secundário na escola secundária D. Maria II, também em Braga, em Ciência-Socioeconómicas. Assentou Praça no RParas a 15 de outubro de 2018, onde concluiu com sucesso o curso de Paraquedista. Á posteriori frequentou o CFS na especialidade de Operações Especiais, concluindo com sucesso o curso a 18 de dezembro de 2020.

Rui Pedro Vaqueiro Varela, nasceu a 2 de julho de 2003, natural de Faro. No ensino secundário frequentou o curso profissional técnico de receção na Escola Secundária

Tomás Cabreira, terminando o curso no ano letivo 2020/2021 estando neste momento a frequentar o 3º Ano do Curso de Ciências Militares.

Luís Carlos da Cunha Pires é Cadete na Academia Militar, estando neste momento a frequentar o 3.º ano do Mestrado Integrado em Ciências Militares. Nascido a 15 de junho de 1999, em Vila Real. Conclui o 12.º ano na área Ciências e Tecnologias no Agrupamento de Escolas Morgado Mateus no ano letivo 2016-2017. Ingressou no exército a 16 de outubro de 2017 no 2º Curso de Formação de Sargentos RV/RC, com a especialidade 035 I – Armas Pesadas Anticarro. Ingressou na Academia Militar em 29 de setembro de 2021.

David Pascoal Rosado é Professor Militar com Agregação da Academia Militar e Professor Auxiliar com Agregação da Universidade Europeia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, C.D. et al. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. IUM.
- Andreotti, A. L. (2005). *Acervo de fontes de pesquisa para a história da educação brasileira: Características e conteúdo*. Histedbr.
- Bernardo, A. F. M. (2022). *Os reguladores de carreira, na gestão de recursos humanos, nas instituições militares*.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/41685>
- Costa, J. L. (2017). *Plano de carreira do Oficial Subalterno de Artilharia* [masterThesis]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19249>
- Czernin, L. (2021). *Gestão de carreiras dos militares: Algoritmos de planeamento e previsão*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36713>
- Diário da República. (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Decreto-Lei nº90/2015, de 29 de abril de 2015.

- Exército Português. (2012). *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 3-00, Operações*. Lisboa: Exército Português.
- Ferreira, P. (2009). *As saídas da Instituição Militar como ferramenta de gestão de carreiras dos militares das FFAA*.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/11599>
- Figueiredo, N. (1990). *Da importância dos artigos de revisão da literatura*. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação.
- Fortin, M.F. (2009). *Fundamentos e Etapas no Processo de Investigação*. Lusodidacta
- Lhano, J. (2007). *Necessidades do Exército em Recursos Humanos qualificados em áreas do conhecimento não inscritas no âmbito das Armas e Serviços*.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/11676>
- Lima et al. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. IUM.
- Lopes, M. (2003). *A gestão de carreira do oficial do quadro permanente, saídas laterais e inserção no mercado de trabalho*.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/11915>
- Mann, P.H. (1983). *Métodos de investigação sociológica* (5ª edição). Zahar Editores.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (1996). *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados* (3ª ed.). Atlas.
- Miranda, J.P. (2018). *Metodologia*. Universidade de Lisboa.
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e práticas de investigação*. Lisboa: ISCSP.
- Neves, J. (2017). *Carreira Militar – A Progressão Horizontal*.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/21492>
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Trajectos.

- Rebelo, P. (2010). *Plano de carreira do Oficial de Infantaria* [TIA, Academia Militar. Direção de Ensino]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/6916>
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Gradiva
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral*. Gradiva.
- Silva, N. (2010). *As Carreiras dos Oficiais das Forças Armadas Portuguesas e a articulação com o Sistema de Formação Complementar*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/12053>
- Sousa, H. L. (2012). *A prática baseada em evidência: Uma metodologia fundamental para os alunos de Enfermagem*. Universidade Fernando Pessoa.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação. O processo de construção do conhecimento*. Edições Sílabo.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Guião de Entrevista

Trabalho de Investigação de Grupo – H133 Gestão de Recursos Humanos

Guião de Entrevista

Tema – A carreira de um Oficial fora da estrutura do Exército

Enquadramento – A carreira de um Oficial dos quadros permanentes do Exército Português não se restringe, necessariamente, à estrutura orgânica do Exército, pois existem inúmeras funções fora desta orgânica que são ocupadas por Oficiais do Exército. Estas funções estão divididas, fundamentalmente, em dois grupos: dentro da estrutura orgânica das FFAA e fora da estrutura orgânica das FFAA. Dentro da estrutura orgânica do Exército, um oficial pode estar a desempenhar encargos na Marinha ou na Força aérea, bem como no IUM, no HFAR ou na NATO. Em contrapartida, fora da orgânica das FFAA, um Oficial do Exército pode desempenhar funções na política, nos tribunais, em Corpos de Bombeiros Sapadores, na Proteção Civil e em cargos internacionais, em que o militar concorra por iniciativa própria, cuja responsabilidade de prover não compete ao Exército.

Objetivo Geral – Indagar quais são os diferentes percursos de um Oficial dos Quadros Permanentes do Exército Português, bem como as funções desempenhadas e as suas responsabilidades.

Designação dos Blocos	Objetivos Específicos	Formulário de Questões
A – Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> -Explicar os fundamentos e objetivos da entrevista - Solicitar autorização para o registo da entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> -Informar, em linhas gerais sobre o Trabalho de Investigação; - Indicar os objetivos da entrevista; - Pedido de autorização para gravação da entrevista;
B - Percursos de carreira de um Oficial do Exército	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber os contributos que um Oficial do Exército tem para a Sociedade para além da Estrutura do Exército / FFAA. 	<ul style="list-style-type: none"> -Que características levam à escolha de um Militar/Oficial do Exército para o desempenho de cargos fora da Estrutura das FFAA? -Qual é a importância para a sociedade que seja um Militar/Oficial a desempenhar tais funções? - Quais são os contributos para o Exército que seja um Militar/Oficial a desempenhar tais funções?
C- Experiência pessoal do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> - Indagar ao entrevistado o seu percurso pessoal. - Perceber os motivos pelos quais levaram o entrevistado aos cargos desempenhados. - Considerações pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> - Quais considera serem os principais motivos que levam os Oficiais do Exército a procurar desempenhar funções fora da estrutura das FFAA? - Por que desafios e responsabilidades passou durante o desempenho dessas funções? - No âmbito deste tema, existe alguma consideração adicional que entenda útil referir?

Tabela do Apêndice 1: Estrutura-base para a entrevista realizada

Apêndice 2 – Respostas ao Guião de Entrevista do entrevistado Tenente de Artilharia Nuno Guilherme de Matos Fernandes Augusto Ribeiro

Bloco B - Percursos de carreira de um Oficial do Exército

Pergunta 1 - Que características levam à escolha de um Militar/Oficial do Exército para o desempenho de cargos fora da Estrutura das FFAA?

Sentido de responsabilidade, competência e sobretudo comprometimento com a missão para que são incumbidos são as características que considero que culminem no desempenho de funções de um Oficial do Exército fora da Estrutura das FFAA. No entanto, e numa escassa minoria, não são necessárias características, na medida em que, essas funções podem resultar de questões inerentes a imposição de serviço.

Pergunta 2 - Qual é a importância para a sociedade que seja um Militar/Oficial a desempenhar tais funções?

-Considero que seja importante um militar a desempenhar essas funções, uma vez que na generalidade caracterizam - se por ser líderes inatos e por apresentarem um significativo comprimento com a tarefa a executar.

Pergunta 3 - Quais são os contributos para o Exército que seja um Militar/Oficial a desempenhar tais funções?

-O militar ao exercer funções fora da estrutura das FFAA, adquire em consequência know how relativo a outras realidades. Seguindo essa ordem de pensamento, torna-se mais apto e talhado para cumprir as mais diversas e tão complexas missões que se estendem para além do ceio do Exército ou dos restantes Ramos.

C- Experiência pessoal do entrevistado

Pergunta 4 - Quais considera serem os principais motivos que levam os Oficiais do Exército procurar desempenhas funções fora da estrutura das FFAA?

Os motivos que levam a que os Oficiais do Exército procurem desempenhar funções fora da estrutura das FFAA prendem-se com a insatisfação profissional e melhoria salarial, embora em algumas situações pontuais seja por imposição de funções, sendo uma escolha completamente alheia ao militar. Considero que possa ainda existir uma minoria pontual que procura temporariamente sair do Ramo para conhecer a realidade diária do que é externo à estrutura das FFAA.

Pergunta 5 - Por que desafios e responsabilidades passou durante o desempenho dessas funções?

No meu caso, em que era operador das Operações Interagências, no Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM), era responsável pela ativação dos meios e militares das FFAA para o combate aos incêndios, cheias ou qualquer outro tipo de catástrofe. Se por um lado a responsabilidade era elevadíssima, na medida em que, um erro na alteração do Estado de Prontidão das Forças condicionaria a vida de inúmeros militares, por outro lado, e em simultâneo os desafios revelaram-se constantes. O facto de diariamente ter de cooperar com os militares dos demais Ramos das FFAA, promovendo a interoperabilidade, permitiu-me desenvolver cognitivamente, mas também conhecer as tarefas que diariamente são executadas pelos mesmos.

Pergunta 6 - No âmbito deste tema, existe alguma consideração adicional que entende útil referir?

Considero que era importante que os militares dos diferentes Ramos das FFAA pudessem experienciar o desempenho de funções fora do seu Ramo, estreitando relações e ao mesmo tempo um militar conhecedor de todas as realidades militares será um militar mais consciente e preparado.

Apêndice 3 – Respostas ao Guião de Entrevista do entrevistado Tenente-Coronel de Engenharia Sérgio Miguel Pires Trindade

Bloco B - Percursos de carreira de um Oficial do Exército

1. Perceber os contributos que um Oficial do Exército tem para a Sociedade para além da Estrutura do Exército / FFAA.

a. Que características levam à escolha de um Militar/Oficial do Exército para o desempenho de cargos fora da Estrutura das FFAA?

(1) O convite que me foi feito para o desempenho de funções na Autoridade Nacional de Emergência e Proteção Civil (ANEPC), foi realizado pelo 2º Comandante de Nacional de Emergência e Proteção Civil TCor GNR Albino Tavares, em Novembro de 2017 (após os grandes incêndios de Junho e de Outubro). Embora a minha ida para a ANEPC aconteça apenas em Maio de 2020, dois anos e sete meses depois.

(2) Este tempo que demorou a minha ida deveu-se às reticências do Exército em colocar pessoal fora da estrutura do Exército e das FFAA, e foi necessário o convite circular entre os Ministérios (da Administração Interna onde depende a ANEPC e o da Defesa).

(3) As características que levaram a convidar-me foram:

(a) Ter conhecimentos práticos na área da proteção civil:

1. Desde cedo na carreira militar, nos primeiros anos de Capitão, fui nomeado Representante das Forças Armadas para o Comando Distrital de Operações de Socorro de Lisboa. Função que desempenhava em acumulação com as funções que tinha no Regimento de Engenharia N.º 1 na Pontinha (entretanto mudado para Tancos).

- a. Com essa nomeação acabei por participar em vários exercícios da Proteção Civil de âmbito Nacional e Internacional (como o PROCIV 08 e o PTQUAKE09);
 - b. Participar no apoio a ocorrências que decorreram no Distrito de Lisboa, como tempestades, restrições de movimento no aeroporto de Lisboa, planeamento de ações de vigilância, entre outras.
2. Colocado posteriormente no Comando das Forças Terrestres (CFT):
- a. Assumi funções na Repartição de Engenharia, onde tinha de planear o apoio do Exército ao Instituto da Conservação da Natureza e Florestas no que se refere às ações de patrulhamento e principalmente os trabalhos de abertura de Faixas de Gestão de Combustível (Aceiros) e estradas;
 - b. Posteriormente passei a desempenhar funções no Centro de Operações do CFT, onde respondia a todos os pedidos de apoio, planeamento de formação, planeamento do emprego das equipas do Exército, planeamento de exercícios de Proteção Civil e execução dos Planos de Apoio à Proteção Civil das ações com o ICNF;
 - c. Em acumulação passei também a Chefe da Repartição de Cooperação Civil-Militar (CIMIC), onde mais uma vez fazia a ligação do Exército com os apoios à sociedade civil (não concretamente da Proteção Civil).
- (b) Ser de Engenharia Militar e possuir o curso de Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica (NBQR), pois à data não existia ninguém a trabalhar a área do NBQR e também as infraestruturas dos Comandos Operacionais precisavam de ser renovadas;
- (c) Que os militares ainda se distinguem no modo de fazer planeamento e organização e já a alguns anos que o Comando Nacional tem militares em função. Este exemplo é facilmente compreendido quando olhamos para os documentos da ANEPC e vemos que a organização e metodologia provem da usada nos cursos militares, principalmente de Estado-Maior;

- (d) A capacidade que os militares têm de gerir grupos de trabalho e a expectativa de que o militar irá ter uma solução diferente e resolúvel dos problemas;
- (e) Em concreto, penso também que na data do convite seria dos poucos Oficiais do Exército que trabalhava as atividades de Proteção Civil e via as mesmas como sendo as Operações Militares que o Exército desempenhava dentro do Território Nacional. Na realidade os Comandantes no Exército aos vários níveis viam estas atividades como algo que não era a nossa missão principal e algo supérfluo, visão esta que foi alterando com o mediatismo que passou a ser dado a estas missões após os incêndios de 2017.

b. Qual é a importância para a sociedade que seja um Militar/Oficial a desempenhar tais funções?

- (1) Como já comentei atrás os militares ainda se distinguem no modo de fazer planeamento e organização, mas também podemos falar da disciplina, dos métodos de trabalho e do assumir da missão que nos é dada.
- (2) Também a estabilidade que um militar consegue transmitir, nestas funções de incerteza, são uma mais-valia, conseguir reagir em momentos de stress e de decidir nestas situações são características que os militares vão adquirindo ao longo do tempo.
- (3) Posso também identificar, que os militares nestas funções se distinguem por não promoverem conflitos ou lutas por funções ou promoções, pois a estabilidade e a perspectiva de promoção na sua carreira leva a que os militares não promovam conflitos por disputas profissionais;
- (4) Ainda, a capacidade de trabalho em grupo e de liderança de grupos de trabalho fazem dos militares uma mais valia para a união do grupo e das entidades.
- (5) Bons e importantes exemplos são os de, por exemplo, do Almirante Gouveia e Melo na crise do COVID-19, do BGen Viegas Nunes que reorganizou a SIRESP, o da

mais recente nomeação do TCor Gandra de Almeida para Diretor do SNS e muitos outros podem ser indicados.

C- Experiência pessoal do entrevistado

c. - Quais são os contributos para o Exército que seja um Militar/Oficial a desempenhar tais funções?

- (1) Em primeiro lugar a imagem corporativa da instituição sai sempre reforçada quando os militares desempenham papéis de destaque e com elevada proficiência e relevo. Uma boa imagem pode transmitir uma boa imagem para a sociedade em geral e para os dirigentes das principais instituições do país em particular;
- (2) Depois os contactos que se obtém, a capacidade de demonstrar o “bem fazer” dos militares e os elos de ligação que ficam para com as outras entidades são sem sombra de dúvida uma mais-valia que permite mitigar dificuldades de coordenação em operações reais;
- (3) Também para o militar, que passa por várias etapas de formação militar na sua carreira, acaba por adquirir mais conhecimentos práticos, operacionais e teóricos com a frequência de cursos específicos da entidade onde desempenha a função;
- (4) Ainda para o militar tem importância na possibilidade de saídas paralelas que garantem a progressão nas carreiras de forma horizontal, mesmo quando a progressão nas carreiras se encontra bloqueada;
- (5) Contribui para que exista uma melhor perceção das capacidades das Forças Armadas e se proceda a um correto planeamento de empenhamento das capacidades militares;
- (6) Ainda para o Exército, a aprendizagem que os militares adquirem vai permitir trazer para o Exército novas ideias, novos métodos de trabalho e experiência particulares que dentro da instituição dificilmente se poderiam ter.

d. Quais considera serem os principais motivos que levam os Oficiais do Exército a procurar desempenhar funções fora da estrutura das FFAA?

- (1) A realização pessoal de desempenhar funções que nas Forças Armadas dificilmente conseguiriam desempenhar;
- (2) A procura de melhorias na remuneração e condições de trabalho;
- (3) A projeção pessoal de ser conhecido num meio mais alargado da sociedade e o estabelecimento de uma rede de contactos alargada e de importância profissional;
- (4) Ser considerado, reconhecido e darem-lhe maior importância, algo que muitas vezes acabam por não ter na estrutura das FFAA;
- (5) O abraçar de projetos de maior dimensão que podem ser determinantes para uma área mais alargada da sociedade;
- (6) Procurar trabalhar em organizações de relevo para o país, onde se pensa encontrar uma organização mais estruturada;
- (7) A possibilidade de abrir áreas de trabalho para o pós carreira militar.

e. Por que desafios e responsabilidades passou durante o desempenho dessas funções?

- (1) O desafio de trabalhar em operações reais de resposta a situações de socorro, em que somos o responsáveis pelos envio e emprego dos meios que se encontram no Teatro de Operações (p.e. Incêndios Rurais, Cheias, Tempestades,...);
- (2) A responsabilidade de estarmos de serviço ao Comando Nacional a coordenar as operações e existirem operacionais que morrem nas operações (p.e. Incêndios na Lousã, Castro Verde, ...);
- (3) O desafio de gerir Grupos de trabalho alargados com entidades de importância nacional e internacional (p.e. Greve dos combustíveis; ;

- (4) A responsabilidade de Organização e Projeção de Forças Conjuntas Nacionais para Teatros de Operações Internacionais (p.e. Turquia, Chile, Canadá);
- (5) A responsabilidade de responder a pedidos de apoio logístico de emergência de outros países, materializando o transporte logístico dos mesmos (p.e. para a Ucrânia, Brasil ou Moçambique);
- (6) Planeamento e Execução de Dispositivos de Resposta a riscos iminentes (p.e. Dispositivo Especial de Combate a Incêndios Rurais – DECIR);
- (7) Ser o Gestor de orçamentos de grande dimensão (p.e. Pagamentos do DECIR, Construção dos Comandos Regionais e SubRegionais);
- (8) A responsabilidade de comunicar diretamente as situações de crise com os responsáveis políticos nacionais;
- (9) A Organização de Exercícios Internacionais e receção de forças estrangeiras que para exercícios, quer para ocorrências reais;
- (10) O desafio de estabelecer contacto regular com os órgãos de comunicação social em situações de crise;
- (11) A responsabilidade de participação nos grandes eventos internacionais realizados em Portugal (p.e. Jornadas Mundias da Juventude, Operação Fátima, ...)

f. No âmbito deste tema, existe alguma consideração adicional que entende útil referir?

Considero ser uma mais valia quer para a instituição, quer para o militar, o desempenho de funções fora das Forças Armadas. Os conhecimentos e formação adquiridos, as experiências que se obtém, a rede de contactos que se estabelece, o trabalhar com novas metodologias, a perceção de como são geridas outras instituições, as diferentes responsabilidades que existem, são fatores positivos para o desenvolvimento do militar que posteriormente será transportado para o desenvolvimento da instituição militar.

Muitas vezes, é percebendo como trabalham as outras entidades e os seus recursos humanos que se compreende que na instituição militar nem tudo está errado e que as Forças Armadas continuam a ter valores e organização que se distinguem dos demais pela positiva.

Apêndice 3 – Respostas ao Guião de Entrevista do entrevistado Coronel de Infantaria
João Manuel Mendonça Roque

Bloco B - Percursos de carreira de um Oficial do Exército

Pergunta 1 - Que características levam à escolha de um Militar/Oficial do Exército para o desempenho de cargos fora da Estrutura das FFAA?

Alguns dos casos são por oferecimento, outros são por escolha, como foi o meu caso na minha nomeação para Chefe de Estado Maior da FRI. Naquela altura aconteceu e foi devido à minha experiência na Brigada Mecanizada ao longo dos anos. Apesar de ter tirado o curso Estado-Maior isso tudo parte de mim; trabalhei sempre na parte operacional então se calhar por essas características e como escolheram para ir para estar na frente não fazia sentido que fosse um indivíduo mais académico, não é que eles não tivessem capacidade, mas ao longo dos anos há indivíduos que optam por uma carreira mais operacional e outros menos operacional. Sempre comandi companhias, pelotões, batalhões e, portanto, foi sempre essa a minha parte além de também ter desempenhado funções de Estado-Maior, mas dentro dos batalhões e nas brigadas. Fruto disso naquela altura foi aquilo que acharam melhor para mim e quer dizer que tinha aquelas características em forma de aferir ao cargo.

Na Bélgica já um foi um caso por oferecimento, em que vão ver a tua a tua carreira, verificar que possuis o curso de Estado-Maior e vão ver as características do indivíduo a certos pormenores que dentro de cada curso e de cada de cada cargo são importantes, como por exemplo na logística, nas operações, informações etc.

Eu por acaso tinha experiência nas áreas necessárias, e naquela em que trabalhei foi a área das operações; dito assim fui oficial de operações e fui oficial da logística e isso portanto é uma mais valia para a minha experiência atual, sendo que neste momento

estou numa estrutura em que apesar de ser um pouco civil, tendo mais pessoal civil do que militar, é importante termos sempre lá militares, até porque compreendem muito mais os militares quando têm os mesmos problemas que nós, expondo melhor os problemas a nós do que aos civis.

Pergunta 2 - Qual é a importância para a sociedade que seja um Militar/Oficial a desempenhar tais funções?

Temos bons exemplos de oficiais a desempenhar tais funções como é o caso do Tenente-Coronel Gandra D’Almeida, que passou a ser o novo diretor executivo do Sistema Nacional de Saúde, ou por exemplo o Almirante Gouveia e Melo marinha que esteve a frente do plano da vacinação. Quando são chamados militares para desempenhar essas funções, têm por base as suas valências e características inerentes à profissão e as pessoas por vezes procuram-nos porque sabem como é que a estrutura (exército) funciona, como é organizada porque é muito importante que isso aconteça.

C- Experiência pessoal do entrevistado

Pergunta 3 - Quais considera serem os principais motivos que levam os Oficiais do Exército procurar desempenhas funções fora da estrutura das FFAA?

A primeira função que eu desempenhei com vos disse foi por escolha, logo tive de aceitar, mas achei gratificante o desempenho dessa função; a outra foi para oferecimento e aconteceu devido durante a minha vida profissional ter desempenhado as missões que desempenhei e nos países ter trabalhado com diversos militares estrangeiros e também pelo gosto de trabalhar um pouco na parte política, sendo essas as razões pelas quais me ofereci para esse cargo. Foi sempre uma ambição que eu tive também, desempenhar um cargo no estrangeiro durante 3 anos porque acho que era gratificante para mim, ia mudar a minha experiência também, ia participar com a minha experiência perante os outros indivíduos e os outros países não além de ser

também interessante familiarmente. Outro fator foi o bom vencimento também, além de uma boa experiência para mim e para a minha família, quer no conhecimento.

Tive a sorte que fosse no centro da Europa, em Bruxelas. Dentro da estrutura de Bruxelas, para mim como português foi bom para Portugal, e termos a possibilidade de desempenhar estas funções é uma mais-valia porque as pessoas apercebem se também do nosso valor assim como se apercebem do valor dos nossos soldados.

Pessoalmente tive oportunidade de conhecer coisas que eu nunca imaginei conhecer a nível militar e a nível social e pessoal. Uma curiosidade por exemplo, quando ia ao comitê militar, o chairman (cargo designado por 3 anos) era o Petr Pavel que é agora o Presidente da República Checa. Tive a oportunidade de trabalhar com ele e de conhecer pessoalmente que é uma coisa que são coisas únicas que ficam na vida das pessoas; principalmente também as experiências que eles contavam, porque ali talvez se sinta o que é a política internacional, porque vemos a atitude das pessoas. Tive também hipótese de visitar o Senado nos Estados Unidos, assistir a reuniões no Senado que é uma coisa que é única; de vez em quando por exemplo fazíamos reuniões em diversos países, como a Geórgia, Holanda etc. Deu-me uma oportunidade para visitar um bunker para ameaças nucleares de 7 a 8 andares subterrâneos, o que também foi uma grande experiência.

Nas minhas funções atuais, não foi um oferecimento, foi mais ou menos uma escolha também, já tinha acabado o Comando, mesmo tendo tido hipóteses em fazer uma missão para um país de Plop, mas não tive interesse pessoal; tive sempre fora de casa e às vezes nós também temos que voltar a casa. Tinha vindo da Bélgica e da Bélgica fui para os Açores e depois naquela altura ainda me falaram numa cooperação com Angola, Moçambique ou Guiné, se o General Martins tivesse ido para a Peace Keeping Operation, para o Mali e fosse lá o Force Commander, eu tinha de ir com ele, mas isso

era nomeação e era obrigado, contudo foi um indivíduo holandês na vez dele, tive sorte.

Pergunta 4 - Por que desafios e responsabilidades passou durante o desempenho dessas funções?

No caso do cargo de Chefe-Estado Maior da Força de Reação Imediata, foi extremamente importante a organização, toda a coordenação e ações como fazer exercícios militares, onde é suposto o Comando de vez em quando chamar os postos de comando para trabalhar com eles, para saberem trabalhar, para se conhecerem apesar de não conhecermos por exemplo os próprios soldados operadores ao nível mais baixo, mas as cabeças têm de se conhecer e fizemos esses exercícios, para nos conhecermos de variadíssimas maneiras.

No cargo da NATO, foi um desafio extremamente interessante porque trabalhas com indivíduos de diversos países e alguns indivíduos têm de uma maneira de estar diferente; criam-se amizades, mas também temos de ter atenção à seriedade pois um indivíduo tem de fazer o seu trabalho senão torna-se um desafio muito maior. É interessante até porque no meu caso, eu trabalhava no meu escritório e tinha uma francesa, 2 americanos que trabalhavam diretamente comigo, um sueco que era political advisor, americanos que eram civis; um general holandês; com uma tenente-coronel holandesa, um indivíduo da República Checa; um sargento português, um sargento holandês e mais um sargento espanhol; estão a ver esta gama toda não é, e para isto funcionar às vezes não era fácil; e não era questão de haver discussões ou não, mas é a necessidade de termos de manter o espírito aberto, e por acaso nisso tive sorte, consegui manter isso e foi impecável, só que às vezes há indivíduos que têm guardada informação e não te dão essa informação; não te mentem mas guardam a informação pois quem tem informação tem poder.

Neste último desafio como Diretor do Centro Social do IASFA de Tomar, é um desafio que eu não estava muito habituado, embora já tivesse trabalhado com muitos civis, mas é diferente; toda a estrutura é civil, tenho apenas um General acima e os outros diretores que também são militares mas é um pouco diferente, temos de nos adaptar e alguns são mesmo civis nomeados pelo poder político então temos de nos adaptar e saber trabalhar uns com os outros.

Pergunta 5 - No âmbito deste tema, existe alguma consideração adicional que entende útil referir?

Sempre pensei na parte operacional e houve uma altura quando eu tirei o curso de educação física e fui para um dos Batalhões de Infantaria Motorizados, e tive mesmo hipótese de dar educação física na Academia, mas eu naquela altura não me senti pronto porque era a minha intenção a minha maneira de estar a estar nesta parte operacional. Um cadete deve pensar até capitão, pensa na parte do terreno e depois a seguir quando vai tirar o curso de capitão pensa na sua parte e major e depois disso é viver o dia a dia, e isto é a minha a minha opinião, que eu acho que é importante. Um cadete é preparado para comandar, para iniciar a sua carreira e para ser um líder e eu acho que é importante que isso aconteça e depois vai aos cursos. Faz o tirocínio para ser comandante de pelotão, ganha experiência no pelotão e alguns têm sorte para comandar uma companhia, eu tive essa sorte de comandar pelotões operacionais e companhias. e passei por diversos lados dentro da unidade

Hoje em dia há muito mais informação e mais divulgação e essas coisas todas agora eu acho que o indivíduo deve fazer é o seu passo a passo a passo.

Apêndice 4 – Respostas ao Guião de Entrevista do entrevistado Major General Nuno Lemos Pires

Bloco B - Percursos de carreira de um Oficial do Exército

1. Que características levam à escolha de um Militar/Oficial do Exército para o desempenho de cargos fora da Estrutura das FFAA?

Vou responder não tanto num sentido micro, mas mais macro. Ou seja, pelo desejo de continuar a sempre bem servir Portugal, as Forças Armadas e o Ramo (e isto aplica-se quer ao próprio, ao abraçar o novo desafio, quer ao decisor, quando elenca um conjunto de requisitos – essenciais e desejáveis – para um dado perfil e, depois, quando nomeia um determinado militar/oficial.

Afinal de contas: (i) a farda é uma condição e uma forma de *ser* e de *estar*, pelo que mesmo “fardados à civil”, somos sempre militares portugueses, em sentido lato, e do Exército, em sentido estrito; e (ii) no exterior, somos sempre um embaixador da nossa “casa” de proveniência.

2. Qual é a importância para a sociedade que seja um Militar/Oficial a desempenhar tais funções?

Porque o desempenho de funções por um militar/oficial, independentemente do local onde as desenvolve, pauta-se sempre por uma forma de *ser* e de *estar* caracterizada por todo um conjunto de pretéritos próprios da sua condição militar, que vão desde a observância de um conjunto de deveres militares (caso dos preditos no Regulamento de Disciplina Militar, aprovado no Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho), a uma especialização altamente diferenciada (frequentemente um militar/ oficial, fruto das suas especializações e desempenho funcional afim de excelência é percebido como um HVA, *high value asset*).

C- Experiência pessoal do entrevistado

3. Quais são os contributos para o Exército que seja um Militar/Oficial a desempenhar tais funções?

Uma analogia: o verdadeiro líder, é aquele que contribui para que os seus liderados sejam também, na sua esfera de ação, “pequenos” líderes. Aqui passa-se o mesmo: todo o enriquecimento fruto de variadas, sólidas e reconhecidas experiências são uma mais-valia para o exercício de funções intra-ramo/intra-Exército.

4. Quais considera serem os principais motivos que levam os Oficiais do Exército a procurar desempenhar funções fora da estrutura das FFAA?

(Acabei por também responder na pergunta 1)

5. Por que desafios e responsabilidades passou durante o desempenho dessas funções?

De forma muito sucinta: o desafio e a responsabilidade de me aculturar a toda uma diferente realidade, tendo sempre presente que sou/somos um embaixador do Ramo. Lembro: a farda/condição militar é algo que nunca se despe.

6. No âmbito deste tema, existe alguma consideração adicional que entenda útil referir?

Nada a acrescentar.

ANEXO 1

UEO SERV									
ANPC									
OMB/LISBOA									
OMB/PORTO									
CDDef									
COMA									
CTA									
CVP									
EMGFA									
MGFA/CARGO									
MGFA/CCOM									
MGFA/CISMIL									
EMGFA/COA									
MGFA/COAG									
EMGFA/COM									
MGFA/DIPLAEM									
MGFA/DIRCSI									
MGFA/DIREC									
MGFA/DIRFIN									
MGFA/DIRSAM									
MGFA/GabCEMGFA									
MGFA/HFAR									
EMGFA/IUM									
MGFA/UEFISM									
EMGFA/UnAp									
MGFA/UnApCSM									
MGFA/UnApRGF									
EMGFA/UPM									
GNR									
GNS									
HFAR/PL									
HFAR/PP									
IASFA									
SFA/CASAlfeite									
SFA/CASBraga									
SFA/CASCoimbra									
SFA/CASÉvora									
SFA/CASLisboa									
SFA/CASOeiras									
SFA/CASP.Delgada									
SFA/CASPorto									
SFA/CASRuna									
SFA/CASTomar									
SFA/CASViseu									

IDN						
JALLC						
Criminal Porto						
LC						
Marinha						
MDN						
MDN/DGPDN						
MDN/DGRDN						
MDN/SGDN						
NCIA						
PJM						
PJM/Porto						
DGDIS						
PR						
SGPCM						
Total Geral						

Tabela do Anexo 1 – Informação sobre a identificação, por postos, de todas as entidades onde os militares prestam serviço.

Fonte: Direção de Administração de Recursos Humanos