

2007/05/14

AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS HUMANOS E OS QUADROS DE PESSOAL (II)

João Pires Neves[1]

Não se pode abordar a problemática dos Recursos Humanos (RH) nas Forças Armadas sem se falar dos quadros do pessoal, da sua concepção e gestão, bem como da relação íntima que se estabelece entre os quadros, o pessoal e as suas carreiras. Este o tema que se oferece expor de seguida.



Os Quadros e os objectivos estruturais, a sua gestão.

Os quadros dos militares das Forças Armadas (FA) “em serviço efectivo nos quadros permanentes”[2] (QP) obedecem a contornos de uma certa especificidade e particularismo. Desde logo porque se tratam de quadros de estrutura vertical, distribuídos por patamares e níveis hierárquicos e onde existe uma relação entre a base e o topo. Depois, porque visam a consecução de dois importantes objectivos de articulação ingrata. Nos quadros das FA confrontam-se a satisfação das necessidades organizacionais que impendem sobre os ramos com a satisfação das necessidades individuais do pessoal agregado, das suas expectativas de promoção e de desenvolvimento de carreira.

Mas um quadro de pessoal é bastante mais: é “espaço de realização profissional e individual”. É o próprio Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)[3] que o dá a entender, preceituando que o militar tem direito a “ascender na carreira” e regulando, em conformidade, a forma da sua concretização, fixando parâmetros a atender e condições a satisfazer. A gestão de todos estes factores assume, assim, uma importância capital. Neste contexto, o próprio quadro deverá poder contribuir também, através de uma adequada gestão do seu fluxo, para a satisfação das expectativas individuais do seu agregado. Se assim não acontecer, o paradoxo instalar-se-á, na medida em que o EMFAR preceitua o direito à carreira, mas na prática inviabiliza a consecução de um tal e meritório propósito.

De facto, a forma como a alimentação anual dos quadros é encarada, aliada à própria administração das vagas e das saídas de pessoal e, muito especialmente, ao modo como as promoções são realizadas assume uma relevância extrema. Tenha-se em conta que privilegiar aspectos economicistas da gestão, “esquecendo-se” os recursos humanos e a responsabilidade social da organização pode gerar uma situação de sérias consequências. Se a situação nos quadros não permitir fluxos de ascensão na carreira consentâneos com as expectativas dos seus agregados, a desmotivação poderá invadir o pessoal, com óbvias incidências no seu desempenho, afectando o cumprimento das missões dos ramos, que o mesmo é dizer, das FA. Paralelamente, não será de descartar a emergência de comportamentos indesejáveis e de compreensíveis manifestações de desagrado com o estado das coisas vivido.

Se estas situações não forem devida e oportunamente diagnosticadas, e objecto de medidas para minimizar as suas consequências, ponderados que sejam os efeitos futuros das próprias medidas, não será de admirar a eventual ocorrência de disfunções preocupantes.

O desenho e concepção dos quadros.

Vistos os quadros como uma quase “entidade de articulação e fronteira” entre necessidades e interesses da organização e do indivíduo, a forma como *ab-initio* eles são concebidos e desenhados ganha, naturalmente, uma especial importância. É bom recordar que este tipo de preocupação nem sempre esteve presente no decurso dos processos de fixação de novos quadros. Na maioria das reestruturações de quadros efectuadas no passado, especialmente as que ocorreram antes de 1990, estas preocupações não passaram de boas intenções ou não chegaram sequer a ser consideradas de maneira evidente e tão efectiva como se desejaria, embora nalguns casos, poucos, as reestruturações visassem expectativas de carreira mais aceitáveis, alimentações graduais, cuidadas e criteriosas, e, até, definições de consentâneas carreira-tipo.

E porquê, perguntar-se-á?

Porque, quase e sempre: (i) o desenho dos quadros foi deficiente, apresentando bloqueios logo à

partida e congénitos; (ii) as suas estruturas de efectivos tinham em conta, apenas, a cobertura das necessidades organizacionais – que cresciam sem regra ou controlo algum - e esqueciam as necessidades dos agregados e as suas expectativas de carreira; (iii) as alimentações e ingressos foram indevidos, pois não atenderam aos factores de equilíbrio do quadro, à distribuição etária do recrutamento e, muito menos, à da população já agregada; (iv) equacionaram o problema dos vários quadros especiais como sendo um único quadro-somatório global, para o qual se apresentava uma única solução-tipo; (v) olharam estas questões de modo estático, pouco científico e aplicando a mesma regra e lei geral a quadros especiais dos ramos, diferentes, em natureza, estrutura e agregado.

Em resumo, se: (i) o orçamento restritivo inviabilizar a concepção e o quadro razoável, no limite, o quadro minimamente aceitável; (ii) a génese e o preenchimento das vagas não forem judiciosamente controladas; (iii) outras necessidades organizacionais, inopinadas e não previstas, determinarem alimentações excessivas e descontrolados, em contraponto com os factores de equilíbrio dos quadros e respectivas matrizes etárias de ingresso e do próprio agregado, designadamente não forem devidamente ponderados todos estes aspectos, o “paradoxo” está instalado.

Acresce sublinhar que as alimentações excessivas, quando se verificam, são sempre em tentativa de recuperação de anteriores alimentações anómalas e diminutas. Nada pior pode acontecer a um quadro, e à respectiva gestão, do que este tipo de flutuações por excesso, ou defeito, na sua própria alimentação de entrada. Os bloqueios subsequentes serão por demais evidentes e as expectativas de carreira do agregado, especialmente do agregado vindouro, goram-se por completo.

Não obstante a previsibilidade destas consequências à data em que foram assumidas as decisões que lhes deram lugar, a tirania do curto prazo prevaleceu como expediente para se minimizarem rapidamente as lacunas de preenchimento de lotações e quadros orgânicos. O País estava em guerra, tudo se admitia, não havia falta de dinheiro e, por isso, não se atendiam às graves sequelas que, porventura, viessem a desabar sobre o efectivo existente e, em especial, sobre aquele que, entretanto, viria a ser agregado. Alguns dos reflexos destas medidas ainda hoje persistem e já lá vão mais de 40 anos.

As próprias saídas, forçadas, verificadas em 1974 e aquelas outras, voluntárias, ocorridas em 1992, 1999 e mais recentemente, em 2005, ao gerarem um quantitativo excepcional de vagas, contribuíram para a promoção imediata de grande número de jovens militares, proporcionando-lhes, sem o esperarem, carreiras demasiado rápidas, tendo como consequência que outros, mais modernos, verão as suas carreiras desacelerarem, podendo atingir, nalguns casos, valores de extrema lentidão, inaceitáveis mesmo. De facto, se as carreiras forem demasiado lentas, os quadros envelhecem, o agregado desmotiva-se e a própria organização sujeita-se a perder, precocemente, excelentes profissionais, com todas as consequências negativas que daí poderão decorrer.

O problema é sem dúvida complexo já que, se nada for feito quando ocorrem essas circunstâncias, tenderão a aparecer os tais grupos de pressão. Hoje, são uns, preocupados com a falta de expectativas de carreira; amanhã serão outros, preocupados com a desmotivação do agregado. Uns, encarando o problema de forma egoísta, preocupam-se consigo e esquecem os outros; outros ainda, tendem a olhar apenas às suas necessidades e não se lembram das necessidades da organização. A complexidade cresce se o problema não for assumido e considerado como tal – um problema – que haverá que encarar e resolver com prontidão e pragmatismo.

A verdade é que todos os ramos já passaram por situações similares e não estarão livres da sua repetição. De notar que, bem recentemente, em reflexo das alterações introduzidas no EMFAR pelo DL 166/05, respeitantes a aumentos dos tempos de serviço mínimos e das idades para passagem às situações de Reserva e Reforma, o resultado foi a saída precoce de militares de todas as categorias e a tendência, já detectada, para um certo envelhecimento dos quadros de pessoal e o consequente congestionamento da progressão nalgumas carreiras.

Que fazer então?

Seguramente, acompanhar a situação dos quadros e a sua evolução expectável e adiantarmo-nos às dificuldades, diagnosticando antecipadamente as causas e perspectivando soluções que sejam aceitáveis.

No fundo, haverá que assegurar uma judiciosa gestão de quadros que não faça letra morta da necessidade de: (i) definição de uma carreira-tipo, tida por aceitável nas suas vertentes de permanência no posto e de ascensão; (ii) obtenção de uma configuração de quadros que atenda não apenas à carreira-tipo assim definida, mas igualmente aos valores da erosão, verificados e estimados e ainda às matrizes etárias, evitando o seu nefasto desalinhamento; (iv) prossecução de

um correcto equilíbrio entre uma situação de quadro descontrolado, em que as variações nos postos seriam excessivas, e uma outra de quadro bloqueado, em que a ascensão na carreira não se processa de forma satisfatória; (v) manter um permanente escrutínio e controlo sobre os quadros e a sua evolução, utilizando técnicas de investigação operacional disponíveis, e dedicando uma especial atenção a eventuais bloqueios e suas repercussões na carreira; (vi) inviabilização de alimentações indevidas, seja por excesso ou defeito, acima de tudo desviadas do factor de equilíbrio do próprio quadro; (vii) atenção aos mecanismos estatutários reguladores da carreira e ao impacto, negativo, de eventuais alterações.

E se todos estes aspectos são importantes, não seria menos relevante criar condições que permitissem à gestão do pessoal contar com uma procura, na alimentação dos quadros, susceptível de atender aos níveis de erosão devidamente projectados, o que passaria pela concepção de medidas que atendessem à situação do mercado de trabalho no País na ocasião, bem como à imagem das FA na população. Mas não só. Importante seria também assegurar o fluxo de carreira com a introdução de mecanismos do tipo “zonas de promoção” e de outros que pudessem levar à saída compulsiva e com justa compensação, convenhamos, sempre que tal se justificasse razoável, por ser racional a via, abertamente conhecidas as suas causas e devidamente sustentada a medida em normas legais.

Mas, vejamos, então, o que, na prática, aconteceu nos últimos anos, em matéria de “Quadros”.

Os quadros globais em vigor.

Os quadros globais que constituem referencial são ainda os mesmos que foram fixados em 1993[4] para vigorar, a título definitivo, apenas a partir de 01/01/1996. Tiveram na sua génese um levantamento de necessidades que, por natureza, se considera de tipo misto: por um lado tiveram em conta as necessidades organizacionais (*No*) dos ramos, atentas as suas missões e o processo de reestruturação organizacional de que haviam sido alvo; por outro, não deixaram de atender à matriz de necessidades externa e aos cargos que os ramos aí se obrigavam a preencher, bem como aos critérios de redução de efectivos que o próprio Governo havia estabelecido como grande desígnio a atingir. Foi a época dos dividendos da paz e dos redimensionamentos das estruturas de força que a frase “menos forças melhores forças” traduzia na plenitude. Estávamos como é sabido em 1992/93.

De 1996 para cá o que se constata é que, em matéria de quadros, nada de substantivo aconteceu. Em 1999, após a penúltima alteração do EMFAR e por iniciativa do CEMGFA, os ramos trabalharam e apresentaram uma proposta de alteração de quadros. O objectivo era atenuar alguns bloqueamentos que se vinham verificando na ascensão de carreira em determinados postos, conseguindo-se um quadro global que ultrapassasse esta dificuldade e ao mesmo tempo fosse garante, efectivo, de uma acomodação de *No* que os ramos entendiam ser, na oportunidade, elenco de uma maior aceitabilidade relativa.

De facto, considerava-se que as expectativas de carreira do pessoal militar só beneficiariam se o “quadro de pessoal” fixado[5], num dado posto, fosse superior à soma dos quadros especiais (QE) desse mesmo posto. O que a acontecer, mediante um processo criterioso de transferência de vagas, tornaria mais aceitáveis os fluxos de promoção das classes, das armas e serviços e das especialidades, onde as dificuldades de ascensão na carreira fossem mais evidentes na sua caracterização negativa. Se, por um lado, esta medida poderia resolver as situações porventura mais carenciadas, por outro, a existência institucionalizada de um “volante”, chamemos-lhe assim, para indisponíveis (*Vi*) – efectivo que não está disponível para o “mercado de trabalho” – seria, sem dúvida, ferramenta de grande utilidade, pois minimizaria alguns dos problemas de colocação e movimentação do pessoal com que as estruturas de pessoal dos ramos normalmente se debatem.

De outro modo, isto é, sem esse “volante”, as dificuldades manter-se-iam, tenderiam inclusivamente a agravar-se, sobretudo nos ramos com existências já rarefeitas e com quadros com dificuldades de recuperação ou, ainda, em situações de dispositivos operacionais permanentes mais exigentes na prontidão e restritivos de flexibilidade. De notar que, actualmente, apenas existem autorizados *Vi* na categoria de oficiais e no posto de capitão-de-mar-e-guerra ou coronel, para compensar a indisponibilidade dos auditores dos Cursos de Promoção a Oficial General.

Na realidade, parecia-nos razoável alargar-se esta figura do *Vi* a outras categorias de pessoal e postos, um pouco à imagem e semelhança do que acontece já noutras Forças Armadas de Países aliados e amigos, onde a prática corrente é autorizar para este efeito valores da ordem dos 10 a 15% do efectivo global fixado.

No entanto, o MDN não deu andamento à proposta de revisão de quadros de 1999 e, desde então para cá, vêm os ramos considerando, como princípio fundamental, a manutenção do equilíbrio entre

as necessidades e os efectivos, ou seja, que a evolução das *No* e a fixação dos quadros especiais pelos CEM se faça ancorado nos valores do Quadro de pessoal autorizado em 1996, uma vez que não são de esperar, sem contrapartidas, sublinhe-se, aumentos significativos daquele mesmo efectivo.

Em quaisquer circunstâncias, o impacto desta situação nos ramos é avaliado de modo diverso. É do domínio público que a Força Aérea, por exemplo, considera que o seu quadro de pessoal, de 1996, se encontra desajustado face às suas necessidades, situação que vem provocando estrangulamentos em determinados postos e categorias de pessoal, assim como um sentimento generalizado de frustração nos efectivos que por eles são directamente atingidos.

É neste contexto, de dúvida e incerteza quanto ao futuro dos quadros, que os ramos, pese embora possam sentir, como já afirmado, este problema de maneira diversa, assumiram internamente linhas orientadoras dos seus próprios planeamentos, as quais, porém, tanto quanto nos é dado saber, não têm evitado que a pressão para o ajustamento dos quadros se continue a fazer sentir.

Os quadros de pessoal e as existências disponibilizadas.

A par de algumas anomalias e fragilidades detectadas nos quadros, concebidos já lá vão mais de dez anos, registam-se, num ou noutro ramo, faltas de pessoal, problema que não é menor, nem despreciando, e que por isso não pode deixar de ser igualmente aqui aflorado.

Se a alimentação dos quadros em termos da sua gestão é importante, como já tivemos oportunidade de referir, o das saídas não o é menos e, especialmente o das saídas não previstas e inopinadas. Nestas circunstâncias, a entidade que fica de imediato mais afectada é a própria organização, a qual deixa assim de ter as suas matrizes de necessidades devidamente preenchidas, tanto numa vertente quantitativa como qualitativa. Na realidade, se os quadros não estiverem devidamente preenchidos, se as admissões de pessoal não permitirem ingressos na categoria em número superior ao valor médio de saídas verificadas, se as admissões na categoria forem inclusivamente inferiores à erosão declarada para essa categoria e posto de ingresso, dir-se-á que a situação de rarefacção nas existências de pessoal, assim originada, agravar-se-á significativamente, o que, a acontecer, será preocupante.

A inversão de uma tal situação não será todavia tarefa fácil. E a solução a adoptar poderá não produzir efeitos imediatos e a sua estabilização demorar mesmo algum tempo. É que as alimentações dos quadros não se devem concretizar de uma forma aleatória, em função que seja apenas das necessidades, e daquelas que estejam por preencher, muito menos que se processem segundo valores de ingresso superiores ao valor tido por “factor de equilíbrio” dos próprios quadros.

Cada “quadro especial”, porém, tenderá a ser, por si só, um caso. E mais: os ramos sentirão por certo estas questões, também, de maneira distinta, pois os problemas de existências não terão a mesma dimensão em todos. Em qualquer circunstância, convenhamos, o problema nem sempre estará no quadro e nas suas dificuldades de recuperação. Outras questões correlativas se levantam e têm a ver, fundamentalmente, com o recrutamento do pessoal e a atractividade pela carreira militar, com a “fidelização” dos mais novos e a capacidade de “retenção” dos mais velhos, e isso, seguramente, se não se conseguir concretizar, não será, por certo, uma situação de menor preocupação.

Breve síntese conclusiva.

Um maior equilíbrio entre a “oferta” e a “procura” será, nesta matéria, um objectivo a não menosprezar. A consecução de um tal desiderato passaria, pois, por: (i) racionalizar a afectação dos RH, adequando sempre que possível as necessidades às existências; (ii) evitar situações de bloqueio e rotura na alimentação dos quadros de pessoal, comprometedoras do funcionamento do ramo e geradoras de situações de desmotivação dos respectivos agregados; (iii) harmonizar a relação dos quadros especiais com as necessidades organizacionais, maximizando o preenchimento dos cargos não essencialmente militares por civis; (iv) relacionar melhor os quadros de pessoal entre si, tornando mais clara, harmoniosa e complementar a relação entre quadros de pessoal militar e civil; (v) conciliar a satisfação das necessidades e os custos com o desenvolvimento das carreiras do pessoal, sensibilizando o MDN para o desbloqueamento dos concursos externos e para as vantagens que uma diferente relação entre militares e civis poderia proporcionar.

As carências de pessoal para além de determinados limites serão, sempre, um problema grave para as FA, que importará saber assumir e prontamente resolver. Para além das possíveis razões que temos vindo a referir, outras causas haverá, menos tangíveis, de natureza mais subjectiva, como é porventura o caso da motivação, ou da falta dela que tenha tornado, por exemplo, a carreira militar

menos apelativa.

Este aspecto, pela sua relevância, não pode deixar de estar sempre sob escrutínio e ponderação. Por essa razão, a “motivação” como factor importante do desempenho individual e das organizações deve ser abordada num trabalho do tipo daquele que vimos desenvolvendo. Será, pois, esse o tema de que nos ocuparemos no próximo texto.

[1] Vice-almirante na Reserva.

[2] O serviço efectivo, no quadro permanente, compreende a prestação de serviço pelos cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente na carreira militar, adquirem vínculo definitivo às Forças Armadas. (Cf. art.º 4º do EMFAR).

[3] EMFAR aprovado pelo DL n.º 236/99, de 25 de Junho, com a redacção que lhe é dada pela Lei n.º 25/2000, de 23 de Agosto, é renumerado com as alterações introduzidas pelo DL n.º 197-A/2003, de 30 de Agosto e republicado na íntegra e em seu anexo.

[4] DL 202/93, de 03 de Junho, publicado no DR I-A n.º 129 da mesma data e Ano.

[5] O Governo, através da fixação dos chamados quadros de pessoal, estabelece e autoriza, por Decreto-Lei, para cada ramo, o número de efectivos permanentes na situação de activo, distribuídos por categorias e postos, e passíveis de afectar ao desempenho de cargos e ao exercício de funções. Compete depois aos CEM dos ramos, por despacho, desdobrar e distribuir esse efectivo pelos diferentes “Quadros Especiais” (QE) das classes, na Marinha; do Corpo de oficiais gerais, armas e serviços, no Exército; e das Especialidades ou grupos de especialidades, na Força Aérea.

137 TEXTOS RELACIONADOS:

2012/06/21

FORÇAS ARMADAS E A SUA RAZÃO DE SER. UM PROCESSO PEDAGÓGICO.

Jorge Sêro Prazeres

2012/06/14

FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS EM DEBATE. UM PROCESSO PEDAGÓGICO

Jorge Sêro M. Prazeres[1]

2012/04/20

REFLEXÃO SOBRE O SUCESSO DA INICIATIVA “SMART DEFENCE”

Pedro Santos Jorge[1]

2012/03/28

A DESPESA COM AS FORÇAS ARMADAS E A LINGUAGEM DOS NÚMEROS

João Pires Neves[1]

2012/02/08

A DEFESA ECONÓMICA EM PORTUGAL

Nuno Silva Domingos[1]

2012/02/03

CLAUSEWITZ’S PARADOXICAL TRINITY AND THE FAILURE OF NAPOLEON IN PORTUGAL

Luís Falcão Escorega[1]

2012/01/26

THE VIRTUES OF DEBATING DEFENCE POLICY

Tiago Fernandes Mauricio[1]

2011/12/17

O PROCESSO DE PLANEAMENTO DE DEFESA DA OTAN – PONTO DE SITUAÇÃO

Pedro Santos Jorge[1]

2011/11/10

OS COMENTADORES POLÍTICOS E A INSTITUIÇÃO MILITAR

José M. Castanho Paes[1]

2011/11/07

OS DESAFIOS ACTUAIS ÀS INFORMAÇÕES MILITARES

Rui Vieira[1]

2011/11/04

A GRANDE OPORTUNIDADE

Alexandre Reis Rodrigues

2011/06/28

A NOVA ESTRUTURA DA NATO. ALGUÉM GANHOU?

Alexandre Reis Rodrigues

2011/06/06

RACIONALIZAR, NÃO É A PALAVRA DE ORDEM?[1]

Alexandre Reis Rodrigues

2011/05/16

CONTRIBUTOS DO PODER AÉREO EM OPERAÇÕES DE ESTABILIZAÇÃO, SEGURANÇA, TRANSIÇÃO E RECONSTRUÇÃO (II PARTE)

João Nunes Vicente[1]

2011/05/15

CONTRIBUTOS DO PODER AÉREO EM OPERAÇÕES DE ESTABILIZAÇÃO, SEGURANÇA, TRANSIÇÃO E RECONSTRUÇÃO (I PARTE)

João Paulo Nunes Vicente[1]

2011/02/21

MARINHA DE DUPLO USO: UM CONCEITO PÓS-MODERNO DE UTILIZAÇÃO DO PODER MARÍTIMO[1]

Nuno Sardinha Monteiro e António Anjinho Mourinha[2]

2010/11/16

A NATO E PORTUGAL. ALINHAMENTOS PARA UM NOVO CONCEITO ESTRATÉGICO DA ALIANÇA

Luís Brás Bernardino[1]

2010/09/15

SUBMARINOS - FACTOS E ARGUMENTOS *

Texto do CDS

2010/07/11

O INSTRUMENTO MILITAR COMO PRODUTOR DE SEGURANÇA E DESENVOLVIMENTO NOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA. CONTRIBUTOS PARA UMA ESTRATÉGIA DE SEGURANÇA NACIONAL[1]

Luís Brás Bernardino[2]

2010/07/10

UMA POLÍCIA ÚNICA?[1]

Paulo Pereira de Almeida[2]

2010/06/16

AS “NOVAS” TAREFAS DAS FORÇAS ARMADAS: LIÇÕES DE VINTE ANOS DE MISSÕES EM ZONAS DE CRISE”[1]

Alexandre Reis Rodrigues

2010/05/15

FORÇAS ARMADAS - UMA ESTRATÉGIA DE MUDANÇA[1]

Alexandre Reis Rodrigues

2010/04/28

ENERGIA, UM TEMA CENTRAL DE SEGURANÇA E DEFESA

Alexandre Reis Rodrigues

2010/03/14

A SOBERANIA DOS ESTADOS E O MAR - A REALIDADE PORTUGUESA[1]

João Pires Neves[2]

2010/02/19

TOWARDS A HOLISTIC VIEW OF WARFARE

João Vicente[1]

2010/02/16

DAS “NOVAS CRISES”: BREVES CONTRIBUTOS PARA A SUA CLARIFICAÇÃO CONCEPTUAL

Luís Falcão Escorrega[1]

2009/12/13

QUE CONTRIBUTOS DE PORTUGAL E DA CPLP PARA A ARQUITECTURA DE PAZ E SEGURANÇA AFRICANA?

Luís Brás Bernardino[1]

2009/12/06

QUE FARIAM OS EUROPEUS SEM A NATO?[1]

Alexandre Reis Rodrigues

2009/09/28

SEGURANÇA NACIONAL, SERVIÇOS DE INFORMAÇÕES E AS FORÇAS ARMADAS[1]

Jorge Silva Carvalho[2]

2009/09/16

AS FORÇAS ARMADAS, O ESTADO E A NAÇÃO

João Brandão Ferreira

2009/05/22

PARLIAMENTARY CONTROL OF ARMED FORCES” IN PORTUGAL[1]

Inês de Carvalho Narciso[2]

2009/04/27

COMBATE AO BIOTERRORISMO. PRIORIDADE NACIONAL?[1]

Alexandre Reis Rodrigues

2009/01/20

A REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA SUPERIOR DA DEFESA[1]

Alexandre Reis Rodrigues

2008/11/18

CRISE NA INSTITUIÇÃO MILITAR

João Brandão Ferreira

2008/11/05

NA PROCURA DO ALVO: A UTILIDADE DA FORÇA

Pedro Brito Teixeira[1]

2008/10/31

FORÇA ARMADAS – UMA QUESTÃO DE ESTADO

Alexandre Reis Rodrigues

2008/07/02

OS LIVROS BRANCOS DA DEFESA. PARA QUE SERVEM?

Alexandre Reis Rodrigues

2008/06/26

SUBVERSÃO E CONTRA-SUBVERSÃO [1]

Francisco Proença Garcia[2]

2008/06/20

UMA REFORMA MAL EXPLICADA [1]

Alexandre Reis Rodrigues

2008/04/02

A RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA DO PODER AÉREO NUMA APROXIMAÇÃO ÀS OPERAÇÕES BASEADA EM EFEITOS[1] (PARTE II)

João Vicente

2008/04/01

A RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA DO PODER AÉREO NUMA APROXIMAÇÃO ÀS OPERAÇÕES BASEADA EM EFEITOS[1] (PARTE I)

João Vicente

2008/03/10

UM OÁSIS NO “DESERTO” PORTUGUÊS: O COLÉGIO MILITAR

João Brandão Ferreira

2008/02/13

AS FORÇAS ARMADAS E O NOVO COMANDO OPERACIONAL CONJUNTO

Alexandre Reis Rodrigues

2008/02/11

REFORMA NECESSÁRIA?

João Ferreira Barbosa

2007/12/16

PARA ALÉM DA GUERRA[1]

Sandro Mendonça[2]

2007/12/10

SEGURANÇA: VISÃO GLOBAL. A PERSPECTIVA DAS INFORMAÇÕES[1]

Jorge Silva Carvalho

2007/11/15

A IMAGEM PÚBLICA DAS FORÇAS ARMADAS NO QUADRO DAS SUAS MISSÕES

José Castanho Paes

2007/11/11

WAR IN THE XXI CENTURY[1]

Francisco Proença Garcia

2007/10/04

A GUARDA NACIONAL REPUBLICANA (GNR) NAS MISSÕES DE PAZ[1]

Francisco M. Rodrigues[2]

2007/10/03

A INDÚSTRIA DE DEFESA – ENQUADRAMENTO GERAL[1]

José Silva Cordeiro[2]

2007/08/03

O CÓDIGO DO SILÊNCIO

Alexandre Reis Rodrigues

2007/06/18

DE COMO OPINAR COM CREDIBILIDADE ACERCA DAS FORÇAS ARMADAS. CONSIDERAÇÕES FINAIS

João Pires Neves[1]

2007/06/11

AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS FINANCEIROS, OS NÚMEROS E O SEU SIGNIFICADO. (2ª PARTE) (I-A)

João Pires Neves[1]

2007/06/04

AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS FINANCEIROS, OS NÚMEROS E O SEU SIGNIFICADO.

João Pires Neves[1]

2007/05/30

OPERAÇÕES EM REDE. CONTRIBUTOS PARA O SEU ESTUDO[1]

João Nunes Vicente [2]

2007/05/29

DEVEM OS CHEFES DE ESTADO MAIOR DECLARAR OS RENDIMENTOS?

João Brandão Ferreira

2007/05/28

AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS HUMANOS E A FORMAÇÃO” (IV)

João Pires Neves[1]

2007/05/20

AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS HUMANOS E A MOTIVAÇÃO (III)

João Pires Neves[1]

2007/05/07

AS FORÇAS ARMADAS E OS “RECURSOS”. OS RECURSOS HUMANOS E AS NECESSIDADES ORGANIZACIONAIS (I)

João Pires Neves[1]

2007/05/06

A GNR E O MAR TERRITORIAL (VERSÃO INTEGRAL DO ARTIGO PUBLICADO NO JORNAL PÚBLICO DE 5 MAIO)

Alexandre Reis Rodrigues

2007/04/30

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. A COMPONENTE FIXA E A REESTRUTURAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS (3ª PARTE) (VI-B)

João Pires Neves[1]

2007/04/26

O GRANDE DESAFIO DA DEFESA

Grupo de Trabalho do Instituto Humanismo e Desenvolvimento[1]

2007/04/25

AS FORÇAS ARMADAS E A ECONOMIA

Alípio Tomé Pinto[1]

2007/04/20

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. A COMPONENTE FIXA E A REESTRUTURAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS (2ª PARTE) (VI-A)

João Pires Neves[1]

2007/04/16

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. A COMPONENTE FIXA E A REESTRUTURAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS (1ª PARTE) (VI)

João Pires Neves[1]

2007/04/14

CONHECIMENTO, USO E CONTROLO DO MAR PORTUGUÊS

José Castanho Paes

2007/04/09

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SFN E A PROGRAMAÇÃO MILITAR [V-A]

João Pires Neves[1]

2007/04/05

A ALMA DAS INSTITUIÇÕES

Alípio Tomé Pinto[1]

2007/04/02

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SFN E A PROGRAMAÇÃO MILITAR (V)

João Pires Neves[1]

2007/03/26

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SISTEMA DE FORÇAS (1997), O 11 DE SETEMBRO DE 2001 E O SISTEMA DE FORÇAS (2004) (IV)

Autor: João Pires Neves[1]

2007/03/19

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SISTEMA DE FORÇAS E A SUA ESTRUTURA ORGANIZATIVA (2ª PARTE) (III.A)

João Pires Neves[1]

2007/03/12

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SISTEMA DE FORÇAS E A SUA ESTRUTURA ORGANIZATIVA (1ª PARTE) (III)

João Pires Neves[1]

2007/03/06

AS FORÇAS ARMADAS E A “ORGANIZAÇÃO”. O SISTEMA DE FORÇAS NACIONAL, O PLANEAMENTO E AS SENSIBILIDADES (II)

João Pires Neves[1]

2007/02/27

AS FORÇAS ARMADAS E A "ORGANIZAÇÃO". O SISTEMA DE FORÇAS. A GRANDE REFERÊNCIA. (I)

João Pires Neves[1]

2007/02/24

COMO PODE SER CARACTERIZADA A ACÇÃO DA AL QAEDA NA MATRIZ DA GUERRA SUBVERSIVA (II PARTE)

Serrano, Custódio, Valente, Leal e Alves

2007/02/23

COMO PODE SER CARACTERIZADA A ACÇÃO DA AL QAEDA NA MATRIZ DA GUERRA SUBVERSIVA (I PARTE)

Serrano, Custódio, Valente, Leal e Alves

2007/02/21

REPÓRTERES DE GUERRA. FORMAÇÃO[1]

Paulo Sales Grade

2007/02/16

AS FORÇAS ARMADAS E O "AMBIENTE NACIONAL" (II)

João Pires Neves[1]

2007/02/13

A (R)EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO[1]

João Vicente[2]

2007/02/12

AS FORÇAS ARMADAS E O AMBIENTE INTERNACIONAL (I)

João Pires Neves[1]

2007/02/10

O CERCO APERTA-SE

Eduardo Silvestre dos Santos

2007/02/05

AS FORÇAS ARMADAS – A "FINALIDADE E A MISSÃO"

João Pires Neves[1]

2007/02/04

OPERAÇÕES BASEADAS EM EFEITOS: O PARADIGMA DA GUERRA DO SÉCULO XXI[2]

João Vicente[1]

2007/01/29

DE COMO OPINAR COM CREDIBILIDADE ACERCA DAS FORÇAS ARMADAS

João Pires Neves[1]

2007/01/09

O NAUFRÁGIO [1]

Alexandre Reis Rodrigues

2006/12/03

ANTI-MILITARISMO PRIMÁRIO

José Castanho Paes [1]

2006/11/30

O SERVIÇO DE SAÚDE MILITAR NO PRINCÍPIO DO SÉCULO XXI EM PORTUGAL

João Brandão Ferreira

2006/11/23

LAS GUERRAS QUE NOS VIENEN

Miguel Fernández y Fernández [1]

2006/10/26

O DIREITO À GUERRA JUSTA[2]

João Vicente[1]

2006/10/22

TENDÊNCIAS DAS COMPONENTES TERRESTRES DAS FORÇAS ARMADAS

Miguel Moreira Freire

2006/10/19

A UTILIDADE DA FORÇA. A ARTE DA GUERRA NO MUNDO MODERNO[1]

Miguel Moreira Freire

2006/10/01

O COMANDO OPERACIONAL DAS FORÇAS ARMADAS E O QUARTEL-GENERAL CONJUNTO. EQUÍVOCOS A DESFAZER.

Alexandre Reis Rodrigues

2006/09/21

BOLONHA, O ENSINO SUPERIOR MILITAR E A QUALIDADE

Casimiro Pacheco Talhinhos

2006/09/14

QUESTÕES QUE SE PÕEM AO ENSINO SUPERIOR MILITAR

João Brandão Ferreira

2006/07/30

LA OTAN Y LA TRANSFORMACION[1]

Miguel Fernández y Fernández (Alm. da Marinha de Espanha)

2006/07/07

O COLÉGIO MILITAR PARA ALUNOS EXTERNOS?

João Brandão Ferreira

2006/06/27

ORGULHOSAMENTE SÓS

António Borges de Carvalho

2006/06/08

FORÇAS INTERNACIONAIS EM TIMOR. CADEIA DE COMANDO

Américo Silva Santos

2006/06/07

A GNR E AS RELAÇÕES DE COMANDO. OUTRA PERSPECTIVA

António Borges de Carvalho

2006/06/06

A GNR E AS RELAÇÕES DE COMANDO

João Ferreira Barbosa

2006/06/01

REEQUIPAMENTO ADIADO

João Ferreira Barbosa

2006/05/25

FORMACION Y TRANSFORMACION MILITAR

Miguel Fernández y Fernández[1]

2006/05/06

O PRACE E A DEFESA NACIONAL

João Ferreira Barbosa

2006/03/27

O COMANDO SUPREMO DAS FORÇAS ARMADAS

António Borges de Carvalho

2006/03/21

O PRIMEIRO TIRO

Romeu Bentes Marcelo

2006/03/04

O MILITAR E O CIDADÃO E AS RELAÇÕES CIVIL-MILITARES (II PARTE)

João Brandão Ferreira

2006/03/03

O MILITAR E O CIDADÃO E AS RELAÇÕES CIVIL-MILITARES (I PARTE)

João Brandão Ferreira

2006/01/22

EXISTEM FORÇAS PARA AS MISSÕES?

João Nuno Barbosa

2006/01/22

CONVÉM NÃO PERDER CAPACIDADES

João Nuno Barbosa

2006/01/17

O EMPREGO DO PODER NAVAL NO SÉCULO XXI

Alexandre Reis Rodrigues

2005/11/24

PORTUGAL E O MAR. UMA RELAÇÃO DIFÍCIL

João Ferreira Barbosa

2005/11/08

PORTUGAL: OS CONFLITOS MILITARES DOS ÚLTIMOS TRINTA ANOS

João Brandão Ferreira

2005/09/02

MILITARY POWER

Alexandre Reis Rodrigues

2005/07/25

PROPOSTA DE NOVA METODOLOGIA PARA A DEFINIÇÃO DO SISTEMA DE FORÇAS

Vários

2005/04/23

ALGUMAS PERGUNTAS AO MINISTRO DA DEFESA [1]

Alexandre Reis Rodrigues

2005/04/22

CAPACIDADE EXPEDICIONÁRIA OU DEFESA TERRITORIAL?

Alexandre Reis Rodrigues

2005/03/22

SEREIAS NA DEFESA

Américo Silva Santos

2005/03/21

POLÍTICA DE DEFESA NACIONAL DO XVII GOVERNO CONSTITUCIONAL

Eduardo Silvestre dos Santos

2005/03/06

INDEPENDÊNCIA AMEAÇADA?

Alexandre Reis Rodrigues

2005/02/23

UM NOVO CICLO PARA A DEFESA? [1]

Alexandre Reis Rodrigues

2005/01/02

REFLEXÕES PROGRAMÁTICAS PARA A DEFESA[1]

Grupo Trabalho Reflexão e Defesa (IHD)

2004/06/29

ALGUNS CONTRIBUTOS PARA A DEFINIÇÃO DE UMA POLÍTICA DE DEFESA

Alexandre Reis Rodrigues

2004/05/17

POR UM CONCEITO DIFERENTE DE DEFESA

Rui Arrifano

2004/04/23

Os INVESTIMENTOS NA DEFESA

Alexandre Reis Rodrigues

2004/04/23

CONTRIBUTOS PARA O EMPREGO DO BATALHÃO DE INFANTARIA NA LUTA CONTRA-SUBVERSIVA ACTUAL

Francisco Proença Martins com ...

2004/04/04

DISSUAÇÃO OU PREVENÇÃO?

Alexandre Reis Rodrigues

2003/11/18

O COMANDO DAS FORÇAS ARMADAS E A REVISÃO CONSTITUCIONAL

António Borges de Carvalho

2003/09/30

SEGURANÇA NACIONAL - COMPONENTE MILITAR

Freitas Ribeiro Pacheco

2003/09/29

TELEVISÃO PÚBLICA

Dr. António Borges de Carvalho

2003/06/13

UM NOVO CICLO DE PLANEAMENTO

Alexandre Reis Rodrigues

2003/05/06

CONSIDERAÇÕES SOBRE O SISTEMA DE FORÇAS NACIONAL

Alexandre Reis Rodrigues

2002/10/02

DISCUSSÃO PÚBLICA DAS BASES DO CEDN

Alexandre Reis Rodrigues

2002/09/16

A PROPÓSITO DA DISCUSSÃO DAS BASES DO CEDN

Alexandre Reis Rodrigues

2002/08/21

DEFESA, INTERESSES NACIONAIS E AMEAÇAS

Alexandre Reis Rodrigues

2001/06/20

O LIVRO BRANCO DE DEFESA NACIONAL

Alexandre Reis Rodrigues

2001/05/02

A REFORMA DAS FORÇAS ARMADAS

Alexandre Reis Rodrigues

2000/05/03

POLÍTICA DE DEFESA NACIONAL. AS NOVAS MISSÕES DAS FAs

Francisco Proença Garcia