



2013/02/23

## Uma vez mais a problemática da Defesa Nacional e das Forças Armadas

João Pires Neves<sup>i</sup>

Já lá vão cinco anos, numa época, como a atual, em que as Forças Armadas (FA) pareciam estar na ordem do dia, tivemos oportunidade de abordar neste mesmo jornal e durante cerca de seis meses esta mesma problemática da Defesa Nacional e das FA, segundo domínios de afinidade e interesse concretos que, semanalmente, fomos elaborando e apresentando. Iniciámos nessa altura esse nosso trabalho<sup>ii</sup> chamando a atenção para o muito que na oportunidade se falava sobre as FA e sobre o que se entendia serem os seus problemas. Caracterizámos a fala utilizada a propósito, por certas pessoas, como excessivamente linear e maniqueísta e acima de tudo envolta em excesso de calor e emoção.



No fundo, verificava-se, como sempre acontece neste país, que o discurso era muito marcado por um tipo de *racionalizações sociais divergentes* traduzidas, num lado do espetro, pelos que inequivocamente elogiavam as FA, e no outro, os contestatários, os que não aceitavam justificação para a atribuição de recursos importantíssimos à instituição militar, consideradas as carências existentes em outras áreas da responsabilidade do Estado.

Precisámos que em ambas as situações era notória uma perceção das FA muito marcada por estados binários simplistas, que colocavam em contraponto duas visões demasiado extremadas e redutoras. De um lado, os defensores da "segurança" e dos *canhões*, do outro os arautos do "desenvolvimento" e da *manteiga*.

Uma coisa é certa, o ambiente em que as FA se inserem será sempre um ambiente demasiado complexo para ser encarado de uma forma, assim, tão simplista e redutora, erro em que tantas vezes se incorre. Fazê-lo de uma forma ligeira e superficial será sempre demagogia pura, situação particularmente grave, quando os autores de tais afirmações são pessoas de alta cultura e formação, com assinaladas responsabilidades e ocupando posições de relevo na sociedade portuguesa.

A existência no seio das FA de dificuldades e problemas, que não se ocultam, recomenda uma terapêutica que tenha em conta a complexidade da situação. Há que saber detetar e identificar os problemas e colocá-los em equação, o que será sempre trabalho árduo e difícil. Mais ainda, quando as variáveis a analisar são muitas e de ordem e natureza diversas: umas, tangíveis e objetivas; outras, intangíveis e subjetivas; outras tantas quantitativas e facilmente mensuráveis; enquanto outras ainda qualitativas e de difícil medida.

Um tal quadro impõe, pois, olhar para as FA como um todo, um único e complexo sistema, sem prejuízo de nele visualizarmos domínios próprios, de conteúdo e especificidade. Foi o que se fez, quando idealizámos a metodologia adotada e desenvolvemos e conduzimos todo o trabalho de forma, necessariamente, rigorosa, abrangente e integrada.

Daí o termos abordado, como primeiro tópico, a "*Finalidade e a Missão*" das FA numa tentativa de melhor perceber o que são e o que fazem. De seguida, contextualizado o "*ambiente estratégico*" em que se inserem, entrou-se no domínio da sua "*Estrutura organizativa*", iniciando o respetivo tratamento com uma discussão acerca do "*Sistema de Forças Nacional*", a referência incontornável do investimento e da organização das FA, e seu elemento estruturante por excelência.

No passo seguinte fizemos uma apreciação do modo como a sua componente fixa ou territorial se encontrava estruturada, como é que ela evoluíra nos últimos anos, pretendendo trazer à colação, em particular, o processo de reestruturação das FA e alguns dos aspetos que duma maneira mais incisiva o vinham marcando.

Da "Organização", passámos aos "*Recursos*", iniciando a sua abordagem pelos "*Recursos Humanos*", o assim designado investimento estratégico que, no fundo, dá corpo e sentido às organizações e suas finalidades. Como não poderia deixar de ser desenvolvemos este tópico sob a ótica dos seus quatro pilares estruturantes. Primeiro, contextualizando, as "*necessidades*" de pessoal numa perspetiva mais geral da organização que as determina; e, depois, falando dos "*quadros*" de pessoal, da sua conceção e gestão, mas também da relação íntima que se estabelece entre os quadros, o pessoal e as suas próprias carreiras. De seguida ocupámo-nos com a "*motivação*" do pessoal, considerada esta vertente, conjuntamente com a "*formação*", um dos fatores determinantes do desempenho, quer individual, quer organizacional.

Meios, reequipamento e "*Recursos Materiais*" à disposição das FA, foram outros dos tópicos abordados e que justificaram prosa, diria, trabalhada. Assim se tratou aquele leque de questões envolvendo tanto a teoria como a conceptualização do planeamento de forças e da programação militar como até o discurso político-estratégico, que a montante as deve iluminar.

A propósito dos "*Recursos financeiros*", o último dos tópicos tratados, cuidou-se de analisar os números, espreitando discrepâncias, observando-os sob ângulos e perspetivas distintas, descodificando a sua linguagem em ordem a alcançar o seu verdadeiro conteúdo e contribuindo para a racionalização e objetividade dos critérios de atribuição.

Em síntese, pretendeu-se com serenidade, convicção e busca de rigor que este nosso trabalho pudesse de algum modo contribuir para: (i) Elucidar de como descer com método e acerto da teoria e da conceptualização das questões da Defesa Nacional e das FA a um patamar mais concreto e real da sua operacionalização e funcionamento; (ii) Dar a conhecer melhor como se passa da política e dos fins à estratégia e aos meios; da grande estratégia à estratégia genética, estrutural e operacional; do desenho e conceção dos meios à sua própria organização, sustentação e emprego; e, assim, (iii) permitir ganhar consciência dos problemas que haveria que enfrentar e resolver, avaliando se, estaríamos, ou não perante

questões de finalidade e “missão”, ou se as questões que se colocariam às FA seriam, antes, questões de “organização”, ou de “recursos”, ou até mesmo de “normativo”.

Dito isto, o que se verifica é que na atualidade e uma vez mais as FA estão na ordem do dia, nacional, e os assuntos polémicos e sobre os quais se opina, entre outros, são os temas de sempre, do redimensionamento, do reequipamento e modernização, das carreiras militares, dos recursos, etc., etc.

Numa altura em que se iniciou o processo de planeamento da defesa nacional com o agendamento para 08MAR p.f. do debate por parte da Assembleia da República das Grandes Opções do Conceito Estratégico de Defesa Nacional (GOCEDN) e em que os *media* vêm dando corpo a um conjunto de notícias, relacionadas com esta mesma temática da Defesa Nacional e das FA, com a necessidade veiculada pelo Governo de haver que proceder a cortes nos seus orçamentos de funcionamento, de se reduzir a dimensão da força militar e da sua expressão orçamental, com a necessidade de se redesenhar a sua estrutura e organização, os seus quadros e necessidades, os rácios entre o número de operacionais e apoio, entre a linha da frente e a retaguarda, rescrever diferentemente o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) e o que ele estabelece e preceitua e fazendo tudo isto, ao que parece, deliberadamente, em simultâneo, e com uma grande urgência, difícil será pronunciarmo-nos com acerto e rigor sobre tão importantes matérias até porque não se dispõem de elementos oficiais para o fazermos.

E sendo assim, e por considerarmos, em consciência, e por experiência própria, que o estudo destas matérias, com vimos, sempre complexas e difíceis, não deverá ser feito, por nunca, a correr e de supetão, sob pena de se poder fazer cair o sistema-alvo “FA” numa situação grave de desarticulação e inconsistência totais, limitar-me-ei a abordar, e por nos parecer isso relevante, atenta a conjuntura e o que para aí vem sendo referido a problemática, apenas, dos Recursos Humanos (RH) nas FA e dois dos seus mais importantes pilares, os “**Quadros**” em que se agregam os efectivos militares e a sua “**Motivação**”, entendida esta como o elemento essencial do seu próprio desempenho, temáticas já aqui por nós tratadas no passado, como acima tivemos oportunidade de bem explicitar.

### **Os Quadros de pessoal -**

Na realidade não se pode abordar esta temática das FA e dos seus RH sem se falar dos quadros do pessoal, da sua conceção e gestão, bem como da relação íntima que se estabelece entre os quadros e as necessidades organizacionais, entre o pessoal neles agregado e as suas próprias carreiras.

E se isto é verdade, verdade será também, a propósito, sublinhar que o sistema de forças nacional, sendo o instrumento por excelência do cumprimento da missão das FA e dos ramos é, também, não o esqueçamos, a referência primeira das suas necessidades em efetivos e, concomitantemente, dos seus quadros de pessoal, assim como das suas estruturas de conceção e agregado. Na realidade, são estes quadros, o seu preenchimento e gestão de fluxo que determinam o efetivo a disponibilizar e a atribuir ao sistema de forças e a ambas as suas componentes, a operacional e a fixa.

No entanto, há ainda uma segunda referência de necessidades, é bom lembrar, a que os ramos não poderão, igualmente, deixar de atender e que é determinada pelo conjunto de cargos que, com caráter permanente, se obrigam a preencher no seu exterior, ou seja, em outras estruturas organizativas das FA, como seja o Estado-Maior-General das FA (EMGFA) e até, mesmo, fora das FA, caso do próprio Ministério da Defesa Nacional (MDN).

Nestas circunstâncias, não será, pois, nada despicienda a relação de harmonia e justo equilíbrio que deverá coexistir entre ambos os racionais de necessidades, sob pena de se prejudicar a boa base organizativa de um, por influência disfuncional e nefasta do outro.

Uma coisa é certa, descontrolados que sejam o crescimento ou a redução de qualquer das matrizes de necessidades, surgirão pressões de preenchimento e de esvaziamento de efetivos, de todo indesejáveis, porque desajustadas da realidade dos quadros e das suas estruturas de equilíbrio e desenvolvimento, acarretando, a prazo, o bloqueio dos seus fluxos, com tudo o que de inconveniente isso representa nas expectativas de carreira dos militares neles agregados.

Na realidade, os quadros dos militares das FA “em serviço efetivo nos quadros permanentes”<sup>iii</sup> (QP), diferentemente dos quadros do funcionalismo público, obedecem a contornos de uma certa especificidade e particularismo e isso nem sempre é conhecido.

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 objetivos de articulação ingrata. Nos quadros das FA confrontam-se, assim, 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 do que isso: é “espaço de realização profissional e individual”. É o próprio Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)<sup>iv</sup> 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 fatores 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 aspetos 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, afetando 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 objeto 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 conceção 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 efetuadas 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 efetiva 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 de partida ou congénitos; (ii) as suas estruturas de efetivos tinham em conta, apenas, a cobertura das necessidades organizacionais e esqueciam as necessidades dos agregados e as suas expectativas de carreira; (iii) as alimentações e ingressos foram indevidos, pois não atenderam aos fatores 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 conceção e o quadro razoável, no limite, o quadro minimamente aceitável; (ii) a génese e o preenchimento das vagas não forem judiciosamente controlados; (iii) outras necessidades organizacionais, inopinadas e não previstas, determinarem alimentações excessivas e descontrolados, ou até mesmo o sustar das entradas, em contraponto com os fatores de equilíbrio dos quadros e respetivas matrizes etárias de ingresso e do próprio agregado, designadamente não forem devidamente ponderados todos estes aspetos, o “paradoxo” tal com referido instalar-se-á.

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 respetiva gestão, do que este tipo de flutuações por excesso, ou defeito, na sua própria alimentação. Os

bloqueios subsequentes serão por demais evidentes e as expectativas de carreira do agregado, especialmente do agregado vindouro, gorar-se-ão 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 e alguns dos reflexos dessa medidas ainda hoje persistem e já lá vão mais de 50 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, viram as suas carreiras desacelerarem, podendo atingir, nalguns casos, valores de extrema lentidão, inaceitáveis mesmo.

De facto, se as carreiras forem demasiado lentas, ou artificialmente interrompidas, como está hoje a acontecer, 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 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, essa, 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 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 e continuada de militares de todas as categorias e a tendência, já detetada, para um certo envelhecimento dos quadros de pessoal e o consequente gestonamento 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 perspetivando 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 correto 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 processe de forma conveniente e 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 fator de equilíbrio do próprio quadro; (vii) atenção aos mecanismos estatutários reguladores da carreira e ao impacto, negativo, de eventuais alterações.

E se todos estes aspetos são importantes, não será menos relevante criar condições que permitam à gestão do pessoal contar com uma procura, na alimentação dos quadros, suscetível de atender aos níveis de erosão devidamente projetados, o que passaria pela conceção de medidas que atendessem à situação do mercado de trabalho no País e na ocasião, bem como à imagem das FA na população. Mas não só. Importante será 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.

Todos sabemos que a execução da Missão das FA, em grande medida, depende, como já referido, da existência de um Sistema de Forças Nacional, devidamente edificado e levantado. Significa isto que, para além de atender aos imperativos em meios materiais, há que contemplar os requisitos da sua componente de recursos humanos – militares, militarizados ou civis – que servem no seu seio. Na realidade, são as pessoas que, com os seus conhecimentos e saberes, a sua competência e motivação, dão corpo à Instituição e se constituem como um verdadeiro recurso estratégico.

Para se assumir como uma “*organização cumprida*” e oferecer carreiras dignas, promissoras e com um potencial de desenvolvimento, a Instituição Militar obriga-se a reconhecer os contornos particulares da problemática dos RH, designadamente a necessidade de a abordar de uma forma abrangente e integrada e é que tem vindo a ser feito.

### **A Motivação -**

E é neste preciso contexto da satisfação decorrente que a motivação do pessoal joga, sempre, um importantíssimo papel. A ponto de ser usual ouvir-se que o “moral do pessoal está para o material como três está para um”. Com efeito, de nada servirá o material e o equipamento, se às pessoas que os operam e mantêm, ao soldado e ao marinheiro, ao militarizado e ao civil em serviço nas FA, faltar competência e motivação.

Mas, enquanto a *competência* (C) poderá ser devidamente ajustada, dentro de certos limites, aperfeiçoada e, até, mesmo melhorada por recurso a adequadas ações de formação, a *motivação* (M) de um indivíduo terá sempre um carácter bem mais aleatório, circunstancial e subjetivo, já que dependerá sobremaneira de aspetos intangíveis, das suas próprias *necessidades, interesses e objetivos*. Acima de tudo, dependerá da perceção individual da utilidade relativa do *desempenho* (D)<sup>vi</sup> próprio, face àqueles mesmos objetivos.

Na realidade, o maior ou menor grau de motivação das pessoas, aquilo que “as faz correr”, será, sempre, contingencial e muito condicionado pelo meio e pelo ambiente, pela organização, pela sua estrutura e tecnologia, mas também pelo próprio indivíduo, pelas suas necessidades e expectativas. Daí o poder afirmar-se que, em qualquer momento ou circunstância, haverá pessoas motivadas e satisfeitas, enquanto outras, contrariamente, se considerarão desmotivadas e insatisfeitas.

O grau de satisfação individual poderá variar de ramo para ramo, variar com o regime de prestação de serviço ou com a categoria, tornando, desta forma, muito complexo e difícil o diagnóstico dos males e a prescrição das curas.

Mais difícil será ainda a realização deste exercício quando a organização militar, como acontece hoje em Portugal, vem, ela própria, passando por uma fase de grandes mudanças.

A mais importante teve a ver com a introdução de um novo sistema de prestação de serviço militar que, em vista de uma pretendida e mais completa profissionalização das Forças Armadas, substituiu a conscrição dos cidadãos pelo voluntariado, modificando, por completo, a matriz da própria relação indivíduo – Instituição, já que esta passou a ser uma matriz de relação contratualizada e de interesse e não mais uma relação de dever e cidadania.

Não obstante, parece-nos seguro afirmar que os ramos das FA, independentemente das suas especificidades, sempre consideraram a “Motivação” como um elemento essencial ao desempenho organizacional e, por isso mesmo, sempre a elegeram como objetivo estratégico de peso e permanente. Daí que o estado de espírito do pessoal e o seu bem-estar ocuparem sempre na primeira linha as preocupações de quaisquer chefias militares, independentemente do posto e nível hierárquico em que se posicionam. Aliás, zelar, pelos interesses dos subordinados é mesmo, sublinhe-se, um dever – o dever de tutela – a que estatutariamente<sup>vii</sup> qualquer militar está obrigado e ao qual, inclusivamente, não pode furtar-se sem que daí advenham consequências de carácter disciplinar, que o próprio EMFAR, igualmente, prevê e estabelece (art.17º).

O Estatuto vai mesmo mais longe e sob a epígrafe dos “Deveres e Direitos” elenca uma série de outros deveres<sup>viii</sup> a que o militar igualmente se encontra vinculado, assim como lista e preceitua outros tantos direitos<sup>ix</sup> que, na mesma medida, assistem ao militar, exatamente por ser militar e em razão dessa sua condição.

Note-se que o “objetou” do próprio Estatuto, conforme estipula o seu art. 1º, mais não é do que o desenvolvimento da Lei de Bases do Estatuto da Condição Militar elaborado em plena concordância com o estabelecido na Lei de Defesa Nacional (LDN) e na Lei do Serviço Militar (LSM).

Existe, pois, todo um complexo de direitos e deveres que integram o estatuto jurídico aplicável aos militares e que não pode deixar de estar permanentemente sob escrutínio quanto ao equilíbrio do seu conteúdo e à equidade da sua substância. Porque uma vez desequilibrado, o resultado será, seguramente, a incompreensão e o descontentamento, o comportamento desviante e a consequente alteração de atitude.



Daí que as chefias militares se preocupem sempre em saber quais as causas de eventuais sinais de desmotivação, bem como em conhecer o que é que pode funcionar como esteio e via concreta de satisfação. Importa recolher e conhecer permanentemente todo este acervo, já que o pólo motivacional das FA que, em circunstâncias normais, é potencialmente positivo, pode, de um momento para o outro, por quaisquer razões, internas ou externas, assumir contornos diametralmente opostos.

E, também aqui, a reação poderá não ser idêntica nos três ramos, ou em todos os indivíduos, já que o que motiva um militar do quadro permanente, será porventura diferente daquilo que motiva um militar em regime de contratado, ou de voluntariado, ou ainda, o que motivará o militar, em geral, não será com certeza o mesmo que satisfará o militarizado, ou o civil.

Apesar de todas estas eventuais diferenças, podem identificar-se algumas causas que, em nosso entender se constituem como indubitáveis fatores negativos de motivação dos militares: (i) a deficiente compreensão do papel da Instituição Militar por parte de determinados setores que tendem a olhar as FA e os militares com desconfiança e por vezes até com desdém; (ii) a aparente contradição verificada entre os objetivos de credibilidade e eficácia afirmados para as FA e algumas das medidas concretas e procedimentos levados à prática; (iii) o incorreto tratamento das questões relacionadas com os militares e as FA por parte de certas personalidades e de alguma comunicação social; (iv) a percebida e efetiva erosão da condição militar e do respetivo estatuto; (v) a desvalorização acentuada do quadro remuneratório dos militares<sup>x</sup>, se comparado com o das carreiras que tradicionalmente se consideravam como sendo o seu padrão e termo de referência; (vi) a degradação dos estatutos de reserva e reforma e bem assim dos estatutos de assistência na doença e de proteção e apoio social dos militares e seus familiares.

Se todos estes aspetos têm um impacto negativo nos índices de motivação do pessoal, outros haverá que, ao contrário, funcionam como elementos de motivação aplicada positivo. De entre eles serão de destacar os seguintes e mais frequentemente elencados como tal: (i) premiar o mérito, o bom desempenho e a dedicação ao serviço; (ii) valorizar as condições a observar na atribuição de medalhas e condecorações; (iii) implementar medidas concretas que incentivem a vontade de servir nos elementos-força dos ramos e respetivas unidades operacionais; (iv) incrementar a gestão da competência em detrimento de outro tipo de abordagens; (v) monitorizar os fluxos dos quadros especiais com o objectivo de manter a equidade entre classes, armas, serviços e especialidades de categoria e natureza similar; (vi) elevar as qualificações do pessoal, dinamizando a concretização de coerentes modelos de formação contínua e ao longo da vida; (vii) aumentar a possibilidade de obtenção de equivalências de formação escolar e de certificação profissional; (viii) envolver as pessoas na obtenção de determinadas metas da Instituição e reconhecer adequadamente essa participação.

Ciente de todos estes circunstancialismos, e da forma emotiva e por vezes descontextualizada como estas questões são tratadas, as FA têm vindo a preocupar-se sobremaneira com a situação e, ao seu nível, vêm tentando minimizar o impacto negativo de alguns daqueles fatores, assim como estudando e

dinamizando a concretização de medidas de reforço positivo dos índices de motivação do pessoal. O certo é que grande parte das razões de desmotivação pode ser imputada a causas e motivos, exógenos, e, por isso mesmo, de difícil controlo por parte dos ramos. No entanto, os reflexos não deixarão nunca de se fazer sentir no seu seio, e muitas das vezes serão enormes, podendo, até, no limite, determinar e de forma negativa a capacidade dos ramos em fidelizar e reter o seu próprio pessoal.

Na realidade, lidar com as pessoas e ocupar-se do seu comportamento não é tarefa fácil. As pessoas são hoje, já o afirmámos, mais exigentes e expectantes do que o eram no passado, querem mais e melhor e esse facto não pode, de modo algum, ser esquecido pelas organizações e respetivas lideranças. E os militares não serão nunca exceção, sendo que a circunstância de poderem morrer pela Pátria<sup>xi</sup> lhes confere um conjunto adicional de direitos que a própria Lei de Bases da Condição Militar consagra e o EMFAR em objetou desenvolve e estabelece. Sem dúvida que o direito à carreira é um deles e, por isso mesmo, a carreira terá que ser gratificante e constituir-se em espaço e plataforma de estabilidade, competência e motivação.

Refira-se que todos os Governos não deixam de ser arautos deste mesmo propósito e a dignificação da carreira militar e a valorização do seu fator humano aparecem, quase sempre, elencados como pontos essenciais dos respetivos mandatos. O próprio Presidente da República, na sua qualidade de Comandante Supremo das Forças Armadas “considera da maior relevância o reforço da coesão e do prestígio da instituição militar, objetivo que, em permanência, deve merecer atenção prioritária de todos os responsáveis políticos”<sup>xii</sup>.

Porém, as conjunturas dos últimos tempos, difíceis e extremamente complexas, não têm permitido que a consecução destes grandes desideratos se processe e efetive com a normalidade e o pragmatismo desejados. Situação que acarreta uma certa apreensão e, porque não afirmá-lo, uma boa dose de desmotivação, aspetos que se menos bem acompanhados poderão vir a refletir-se, e de forma negativa, como já referido, no desempenho das Forças Armadas e, sinais, convenhamos, existem já alguns!

Sintetizando: dir-se-á que haverá que estar atento à evolução e desenvolvimento de todos estes processos de desmotivação, tentando avaliar e compreender melhor as causas que os possam promover e potenciar, observando e realizando inquéritos e estudos de opinião que permitam conhecer e fundamentar bem o estado de satisfação do pessoal. Satisfação, não o esqueçamos, que permitirá às Forças Armadas mais facilmente atrair e fidelizar os mais novos e reter os mais velhos, oferecendo-lhes boas oportunidades de valorização e desenvolvimento profissional, proporcionando-lhes uma carreira digna, desejavelmente previsível, desafiante e promissora, em que os militares em geral, os soldados e os marinheiros em particular, se sintam úteis e realizados. E é isso que hoje é determinante do sucesso da Instituição militar face aos inúmeros desafios que este início de século lhe reserva e que com grande profissionalismo, eficiência e eficácia vêm sabendo enfrentar e ultrapassar.

---

<sup>i</sup> Vice-almirante na Reforma.

---

<sup>ii</sup> Este trabalho foi mais tarde objeto de uma versão, em livro, do autor, mais completa e refinada, editada pelas "Edições Culturais da Marinha", em Novembro de 2007, com o título "*As Forças Armadas e a Defesa Nacional. Da política e dos fins à Estratégia e aos meios. Um contributo*".

<sup>iii</sup> O serviço efetivo, 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).

<sup>iv</sup> EMFAR aprovado pelo DL nº 236/99, de 25 de Junho, com a redação que lhe é dada pela Lei nº 25/2000, de 23 de Agosto, é renumerado com as alterações introduzidas pelo DL nº 197-A/2003, de 30 de Agosto e republicado na íntegra e em seu anexo.

<sup>v</sup> De acordo com o VALM Pereira Crespo *organização cumprida* será aquela onde "todos os seus elementos devem cumprir rigorosamente as funções que a estrutura orgânica determina para o cargo que ocupam, devendo estar devidamente preparados para o desempenho competente desses mesmos conteúdos funcionais".

<sup>vi</sup>  $D = C * M$ , ou seja, basta que um dos factores do produto seja zero para que o resultado e o desempenho seja igualmente zero.

<sup>vii</sup> Ver EMFAR art.º 11º.

<sup>viii</sup> Ver EMFAR do art. 9º ao 17º.

<sup>ix</sup> Ibidem do art. 18º ao 25º.

<sup>x</sup> As remunerações (e as promoções) têm estado congeladas e vêm sendo diminuídas, devido à crise financeira que atingiu o país, mantendo-se a situação, no mínimo, nestes termos, e tanto quanto se saiba, durante o período de tempo em que Portugal estiver sob intervenção das autoridades internacionais (FMI, BCE e EU), vulgo "Triunvirato ou TROIKA".

<sup>xi</sup> Cf. art. 9º do EMFAR, "O militar deve estar sempre pronto a defender a Pátria, mesmo com sacrifício da própria vida, o que em cerimónia pública solenemente afirma perante a Bandeira Nacional".

<sup>xii</sup> Ver INTERNET, "Site da Presidência da República", "Mensagem do Comandante Supremo", [http://www.presidencia.pt/comandante\\_supremo/](http://www.presidencia.pt/comandante_supremo/)