

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

DIFICULDADES E DESAFIOS NUM CONTEXTO EM TRANSFORMAÇÃO

Coordenadores

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho
Cristina Paula de Almeida Fachada

Autores

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho
Cristina Paula de Almeida Fachada
Nuno António de Noronha Bragança
Adriano Augusto Gomes Branco
Henrique Duarte Alves Fernandes
Nuno Alexandre Cruz dos Santos
Fernando Amorim da Cunha
Pedro António Marques da Costa
António Carlos Esquetim Marques
Luís Eduardo Ferreira Laranjo
Maria de Lurdes Carvalho Batista
Raúl do Carmo Cabral Gonçalves Figueiredo Ribeiro
Rui Miguel Pinho Silva
Nuno Filipe da Silva Rosa
Mónica Solange de Jesus Pereira Martins
Marco Aurélio Viana Lopes
Tiago Alexandre Gomes Fazenda
Bruna Abigail Fernandes Oliveira
Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins
Joel Santos Cardoso

Como citar esta publicação:

Santos, L., Sarmiento, M. e Fachada, C. (Coords.), 2018. *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação*. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Como citar um estudo desta publicação (exemplo):

Bragança, N. e Santos, L., 2018. Estudo 2 – Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos para a prestação de serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas. In: L. Santos, M. Sarmiento e C. Fachada. (Coords.). *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação*. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar, pp. 53-103.

Comandante

Vice-almirante Edgar Marcos de Bastos Ribeiro

Editor-chefe

Major-general Jorge Filipe Marques Moniz Côrte-Real Andrade (Doutor)

Coordenador Editorial

Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos (Mestre)

Chefe do Núcleo Editorial

Major Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada (Doutora)

Capa - Composição Gráfica

Tenente-coronel Técnico de Informática Rui José da Silva Grilo

Secretariado

Alferes RC Pedro Miguel Januário Botelho

Revisores

TCOR ADMAER Nuno Santos; TCOR ADMIL Paulo Rainha; TCOR ADMIL Carriço Pinheiro; TCOR INF Pedro Costa; MAJ ADMIL José Silveira; MAJ TMMMA Nuno Loureiro.

Propriedade e Edição

Instituto Universitário Militar
Rua de Pedrouços, 1449-027 Lisboa
Tel.: (+351) 213 002 100
Fax: (+351) 213 002 162
E-mail: cidium@ium.pt
www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/colecao-ares

Pré-Impressão e Distribuição

What Colour Is This?
Rua do Coudel 14, Lj. A,
2725-274 Mem Martins
Tel: (+351) 219 267 950
E-mail: info@wcit.pt
www.wcit.pt

ISBN: 978-989-54153-4-2
Depósito Legal: 445043/18
Tiragem: 250 exemplares

© Instituto Universitário Militar, 2018

Nota do Editor:

Os textos do presente volume são da exclusiva responsabilidade dos seus autores.

ÍNDICE GERAL

PREFÁCIO	xxi
<i>Vice-almirante Edgar Marcos de Bastos Ribeiro</i>	
PRÓLOGO	xxiii
<i>Prof. Doutora Maria Helena Chaves Carreiras</i>	
INTRODUÇÃO GERAL	1
<i>Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos</i> <i>Prof. Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho</i> <i>Major Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada</i>	
ESTUDO 1 – EVOLUÇÃO DO MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS EM REGIME DE CONTRATO. ANÁLISE CRÍTICA E REFLEXÕES	19
<i>Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos</i> <i>Prof. Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho</i>	
ESTUDO 2 – DESAFIOS DO RECRUTAMENTO PARA O FUTURO EM RELAÇÃO AOS CIDADÃOS QUE PRESTAM SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	53
<i>Capitão-de-mar-e-guerra de Marinha Nuno António de Noronha Bragança</i> <i>Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos</i>	
ESTUDO 3 – PREDISPOSIÇÃO PARA O INGRESSO NAS FORÇAS ARMADAS: UM ESTUDO SOBRE AÇÕES DE RECRUTAMENTO DIRIGIDO	105
<i>Major de Cavalaria Adriano Augusto Gomes Branco</i> <i>Tenente-coronel de Administração Aeronáutica Nuno Alexandre Cruz dos Santos</i>	

ESTUDO 4 – INGRESSO DE VOLUNTÁRIOS NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS: UM ESTUDO ESPACIAL SOBRE O CASO DA FORÇA AÉREA	157
<i>Capitão de Polícia Aérea Henrique Duarte Alves Fernandes Tenente-coronel de Administração Aeronáutica Nuno Alexandre Cruz dos Santos</i>	
ESTUDO 5 – O QUADRO DE INCENTIVOS À PRESTAÇÃO DO SERVIÇO MILITAR COMO ESTÍMULO AO RECRUTAMENTO E RETENÇÃO	193
<i>Major de Cavalaria Fernando Amorim da Cunha Major de Infantaria Pedro António Marques da Costa</i>	
ESTUDO 6 – MODELO DE FORMAÇÃO PARA OS MILITARES CONTRATADOS DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	239
<i>Capitão-tenente Fuzileiro António Carlos Esquetim Marques Tenente-coronel de Artilharia Luís Eduardo Ferreira Laranjo</i>	
ESTUDO 7 – CARREIRA MILITAR – MOTIVAÇÕES E EXPECTATIVAS DOS MILITARES DO REGIME DE CONTRATO NA FORÇA AÉREA	289
<i>Capitão Técnica de Abastecimento Maria de Lurdes Carvalho Batista Major Técnico de Pessoal de Apoio e Administrativo Raúl do Carmo C. Gonçalves Figueiredo Ribeiro</i>	
ESTUDO 8 – O REGIME DE CONTRATO ESPECIAL NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	317
<i>Major de Cavalaria Rui Miguel Pinho Silva Major de Infantaria Pedro António Marques da Costa</i>	
ESTUDO 9 – RECRUTAMENTO DE QUADROS QUALIFICADOS PARA INGRESSO EM CONTRATOS DE LONGA DURAÇÃO NA CATEGORIA DE PRAÇAS: ADEQUAÇÃO DOS TEMPOS DE REGIME DE CONTRATO ÀS NECESSIDADES DA FORÇA AÉREA	365
<i>Capitão Técnico de Pessoal de Apoio e Administrativo Nuno Filipe da Silva Rosa Major Técnica de Pessoal de Apoio e Administrativo Mónica Solange de Jesus Pereira Martins</i>	

ESTUDO 10 – RENTABILIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO: CONTRATOS DE LONGA DURAÇÃO NAS GUARNIÇÕES DE CARROS DE COMBATE	393
<i>Alferes de Cavalaria Marco Aurélio Viana Lopes</i> <i>Prof. Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho</i> <i>Major de Cavalaria Tiago Alexandre Gomes Fazenda</i>	
ESTUDO 11 – QUADROS PERMANENTES DE PRAÇAS. O CASO DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA	441
<i>Capitão Piloto-aviador Bruna Abigail Fernandes Oliveira</i> <i>Major Técnico de Pessoal de Apoio e Administrativo Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins</i>	
ESTUDO 12 – A IMPLEMENTAÇÃO DE QUADROS PERMANENTES DO EXÉRCITO NA CLASSE DE PRAÇAS – ESTUDO DE CASO: FORÇAS ESPECIAS	471
<i>Alferes de Infantaria Joel Santos Cardoso</i> <i>Prof. Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho</i>	
LISTA DE ABREVIATURAS, SÍMBOLOS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	507
POSFÁCIO DE AUTORES	519

ÍNDICE DOS ESTUDOS

ESTUDO 1 – EVOLUÇÃO DO MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS EM REGIME DE CONTRATO. ANÁLISE CRÍTICA E REFLEXÕES 19

Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
Prof. Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Resumo e Palavras-chave	20
<i>Abstract and keywords</i>	20
1. INTRODUÇÃO: CONTEXTO E PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO	21
2. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO – REFERENCIAL TEÓRICO	22
3. CONCEITO DE CARREIRA MILITAR, SERVIÇO MILITAR E REGIME DE CONTRATO	25
4. CONTRAPOSIÇÃO DO TIPO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS CIVIS E MILITARES	27
5. CONTRATO PSICOLÓGICO	32
6. MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	35
6.1. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO	35
6.2. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO CRÍTICA	39
7. CONCLUSÕES	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

ESTUDO 2 – DESAFIOS DO RECRUTAMENTO PARA O FUTURO EM RELAÇÃO AOS CIDADÃOS QUE PRESTAM SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS 53

Capitão-de-mar-e-guerra de Marinha Nuno António de Noronha Bragança
Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Resumo e Palavras-chave	54
<i>Abstract and keywords</i>	54

1. INTRODUÇÃO	55
2. OPÇÕES METODOLÓGICAS	56
2.1. METODOLOGIA	56
2.2. INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS	58
2.3. MODELO DE ANÁLISE	58
3. BREVE REVISÃO TEÓRICA DA LITERATURA	59
3.1. DIVULGAÇÃO	60
3.2. MÉTODOS DE RECRUTAMENTO	61
3.3. MENSAGEM DE RECRUTAMENTO	62
3.4. SELEÇÃO	63
4. O CONTEXTO EXTERNO DO RECRUTAMENTO NORMAL NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS – ESTATÍSTICA E REVISÃO EMPÍRICA	64
4.1. DEMOGRAFIA	64
4.2. ECONOMIA	67
4.3. EDUCAÇÃO	69
4.4. BREVE CARATERIZAÇÃO DA BASE DE RECRUTAMENTO	72
5. O CONTEXTO INTERNO DO RECRUTAMENTO NORMAL NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	74
5.1. BREVE CARATERIZAÇÃO DO RECRUTAMENTO NORMAL	74
5.1.1. Divulgação	75
5.1.2. Recrutamento	80
5.1.3. Provas de Classificação e Seleção	82
5.1.4. Incorporação	84
6. PRÁTICAS DE PAÍSES AMIGOS E SUA ADEQUAÇÃO AO CASO PORTUGUÊS	86
6.1. PRÁTICAS E MECANISMOS DE GESTÃO DE PAÍSES AMIGOS E ALIADOS	87
6.1.1. Brasil	87
6.1.2. Espanha	87
6.1.3. Estados Unidos da América	88
6.1.4. França	89
6.1.5. Holanda	90

6.1.6. Reino Unido	91
6.2. ADEQUAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO EM USO NOS PAÍSES AMIGOS AO CASO PORTUGUÊS	91
7. CONCLUSÕES	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
ESTUDO 3 – PREDISPOSIÇÃO PARA O INGRESSO NAS FORÇAS ARMADAS: UM ESTUDO SOBRE AÇÕES DE RECRUTAMENTO DIRIGIDO	105
<i>Major de Cavalaria Adriano Augusto Gomes Branco</i>	
<i>Tenente-coronel de Administração Aeronáutica Nuno Alexandre Cruz dos Santos</i>	
Resumo e Palavras-chave	105
<i>Abstract and keywords</i>	106
1. INTRODUÇÃO	107
2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E METODOLOGIA	111
2.1. REVISÃO DA LITERATURA	111
2.2. METODOLOGIA	113
3. CARATERIZAÇÃO DOS CANDIDATOS	118
3.1. DIMENSÃO SOCIAL	118
3.1.1. Predisposição dos candidatos	118
3.1.2. A Escolaridade	121
3.2. DIMENSÃO DEMOGRÁFICA	123
3.2.1. Regiões Norte, Centro e Sul	124
3.2.2. Dicotomia Interior/Litoral	127
3.3. O PÚBLICO-ALVO	129
4. O RECRUTAMENTO NAS FORÇAS ARMADAS	130
4.1. O ÓRGÃO CENTRAL DE RECRUTAMENTO E DIVULGAÇÃO	130
4.2. A MARINHA	131
4.3. O EXÉRCITO	134
4.4. A FORÇA AÉREA	137

5. RECRUTAMENTO DIRIGIDO NAS FORÇAS ARMADAS	139
5.1. O ATUAL MODELO DE RECRUTAMENTO	139
5.2. O RECRUTAMENTO NAS FORÇAS ARMADAS DE ESPANHA	140
5.3. ANÁLISE SWOT	141
5.4. CONTRIBUTOS PARA O RECRUTAMENTO DIRIGIDO	147
6. CONCLUSÕES	148
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153

**ESTUDO 4 – INGRESSO DE VOLUNTÁRIOS NAS FORÇAS
ARMADAS PORTUGUESAS: UM ESTUDO
ESPACIAL SOBRE O CASO DA FORÇA AÉREA** **157**

*Capitão de Polícia Aérea Henrique Duarte Alves Fernandes
Tenente-coronel de Administração Aeronáutica Nuno Alexandre
Cruz dos Santos*

Resumo e Palavras-chave	157
<i>Abstract and keywords</i>	158
1. INTRODUÇÃO	159
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	161
2.1. RECRUTAMENTO	161
2.2. FATORES CONDICIONANTES DO RECRUTAMENTO	163
2.3. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA	168
3. METODOLOGIA	169
3.1. PROCEDIMENTOS E FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS UTILIZADAS	170
3.1.1. Coeficiente de correlação de Pearson	170
3.1.2. Análise de regressão múltipla	171
3.1.3. Medidas de autocorrelação espacial	172
3.1.4. <i>Geographically weighted regression</i>	172
3.2. INFORMAÇÃO UTILIZADA	173
3.2.1. Variáveis	173
3.2.2. Distância	174
3.2.3. Ficheiro de dados espaciais	175
3.2.4. Unidade de análise	176

3.3. SOFTWARE UTILIZADO	176
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	176
4.1. CONCENTRAÇÃO DA PREDISPOSIÇÃO DE INGRESSO	176
4.2. FATORES SOCIOECONÓMICOS	178
4.3. FATORES DEMOGRÁFICOS	179
4.4. DISTÂNCIA ÀS UNIDADES DA FORÇA AÉREA	180
4.5. MODELO MULTIVARIADO	182
4.6. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	185
5. CONCLUSÕES	186
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	188
ESTUDO 5 – O QUADRO DE INCENTIVOS À PRESTAÇÃO DO SERVIÇO MILITAR COMO ESTÍMULO AO RECRUTAMENTO E RETENÇÃO	193
<i>Major de Cavalaria Fernando Amorim da Cunha</i>	
<i>Major de Infantaria Pedro António Marques da Costa</i>	
Resumo e Palavras-chave	194
<i>Abstract and keywords</i>	194
1. INTRODUÇÃO	195
2. INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA	199
2.1. REVISÃO DE LITERATURA	199
2.2. MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	202
3. ANÁLISE DO QUADRO DE INCENTIVOS NACIONAL	204
3.1. ENQUADRAMENTO LEGISLATIVO	205
3.2. OS INTERVENIENTES	207
3.3. CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DOS INCENTIVOS	208
3.4. POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES	212
3.4.1. Potencialidades	212
3.4.2. Fragilidades	213
4. QUADRO DE INCENTIVOS E MOTIVAÇÕES	214
4.1. MOTIVAÇÕES DE INGRESSO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE VOLUNTARIADO E DE CONTRATO	214

4.2. MOTIVOS DE ABANDONO PRECOZE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE VOLUNTARIADO E DE CONTRATO	217
5. POLÍTICAS DE INCENTIVOS NOUTROS PAÍSES DA EUROPA	220
5.1. CARATERÍSTICAS DAS POLÍTICAS DE INCENTIVOS EM FRANÇA	221
5.2. CARATERÍSTICAS DAS POLÍTICAS DE INCENTIVOS EM ESPANHA	222
6. CONTRIBUTOS DE MEDIDAS A APLICAR AO QUADRO DE INCENTIVOS NACIONAL	225
6.1. CONTRIBUTOS PARA A DIMENSÃO ‘QUALIFICAÇÕES’	226
6.2. CONTRIBUTOS PARA A DIMENSÃO ‘COMPENSAÇÕES’	227
6.3. CONTRIBUTOS PARA A DIMENSÃO ‘REINSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO’	228
7. CONCLUSÕES	230
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	234

**ESTUDO 6 – MODELO DE FORMAÇÃO PARA OS MILITARES
CONTRATADOS DAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS** **239**

*Capitão-tenente Fuzileiro António Carlos Esquetim Marques
Tenente-coronel de Artilharia Luís Eduardo Ferreira Laranjo*

Resumo e Palavras-chave	239
<i>Abstract and keywords</i>	240
1. INTRODUÇÃO	241
2. REVISÃO DA LITERATURA, MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA	244
2.1. REVISÃO DA LITERATURA E ENQUADRAMENTO CONCRETUAL	245
2.1.1. A Formação Profissional	245
2.1.2. O Quadro Europeu de Qualificações	245
2.1.3. O Sistema Nacional de Qualificações	245
2.1.4. Instrumentos do Sistema Nacional de Qualificações	247
2.1.5. Legislação Exclusivamente Militar	248
2.2. MODELO DE ANÁLISE	249
2.3. METODOLOGIA E PERCURSO	250

3. A FORMAÇÃO DAS PRAÇAS EM RV/RC NAS FORÇAS ARMADAS	251
3.1. CARATERIZAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NAS FORÇAS ARMADAS	251
3.2. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA MARINHA PORTUGUESA	252
3.3. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO EXÉRCITO PORTUGUÊS	254
3.4. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA	256
3.5. SÍNTESE CONCLUSIVA QUANTO À FORMAÇÃO PROFISSIONAL DAS PRAÇAS DO REGIME DE VOLUNTARIADO E DO REGIME DE CONTRATO	258
4. FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM CONTEXTO MILITAR	259
4.1. A PROFISSÃO MILITAR	260
4.2. IDIOSINCRASIAS DAS ÁREAS DE NATUREZA ESTRITAMENTE MILITAR	260
4.3. OPÇÕES PARA CERTIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO ESTRITAMENTE MILITAR	261
4.4. MUDANÇAS NO PARADIGMA DA FORMAÇÃO	262
4.5. FORMAÇÃO EM ÁREAS NÃO CONSIDERADAS NECESSÁRIAS PARA AS FORÇAS ARMADAS	263
4.6. O MOMENTO ATUAL	263
4.7. SÍNTESE CONCLUSIVA DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM CONTEXTO MILITAR	265
5. RECRUTAMENTO E RETENÇÃO VERSUS FORMAÇÃO PROFISSIONAL	266
5.1. A PROBLEMÁTICA DO RECRUTAMENTO E RETENÇÃO	266
5.2. REINSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO	268
5.3. FORMAÇÃO PROFISSIONAL: ELEMENTO PREPONDERANTE?	270
5.4. SÍNTESE CONCLUSIVA SOBRE A RELAÇÃO RECRUTAMENTO/RETENÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL	272
6. O MODELO ESPANHOL	273
6.1. A <i>LEY DE TROPA Y MARINERÍA</i>	273
6.2. MEDIDAS IMPLEMENTADAS	275
6.3. AS AÇÕES CORRETIVAS	277
6.4. SÍNTESE CONCLUSIVA QUANTO AO MODELO ESPANHOL	279
7. CONCLUSÕES	280
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	283

**ESTUDO 7 – CARREIRA MILITAR – MOTIVAÇÕES E
EXPECTATIVAS DOS MILITARES DO REGIME
DE CONTRATO NA FORÇA AÉREA 289**

*Capitão Técnica de Abastecimento Maria de Lurdes Carvalho Batista
Major Técnico de Pessoal de Apoio e Administrativo Raúl do Carmo
C. Gonçalves Figueiredo Ribeiro*

Resumo e Palavras-chave	289
<i>Abstract and keywords</i>	290
1. INTRODUÇÃO	291
2. ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE	293
2.1. ESTADO DA ARTE DO CONCEITO DE MOTIVAÇÃO	293
2.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	295
2.2.1. Teoria Bifatorial de Herzberg	296
2.2.2. Teoria das Características da Função de Hackman e Oldman	297
2.2.3. Teorias da Avaliação Cognitiva de Deci	298
2.2.4. Teoria da Expectativa de Vroom	298
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	300
3.1. MODELO DE ANÁLISE	300
3.2. MÉTODO	300
3.2.1. Participantes	300
3.2.2. Instrumento de recolha de dados	301
3.2.3. Tratamento e análise de dados	302
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS	303
4.1. MOTIVAÇÃO DE INGRESSO NA FORÇA AÉREA EM REGIME DE CONTRATO	303
4.1.1. Motivos de ingresso	303
4.1.2. Escolha da especialidade	305
4.2. EVOLUÇÃO DAS EXPECTATIVAS DAS FUNÇÕES	306
4.3. PERCEÇÃO DIFERENCIADA DAS EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO	307
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	309
6. CONCLUSÕES	313
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	315

ESTUDO 8 – O REGIME DE CONTRATO ESPECIAL NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	317
<i>Major de Cavalaria Rui Miguel Pinho Silva</i>	
<i>Major de Infantaria Pedro António Marques da Costa</i>	
Resumo e Palavras-chave	317
<i>Abstract and keywords</i>	318
1. INTRODUÇÃO	319
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	322
2.1. REVISÃO DA LITERATURA	322
2.2. BASE TEÓRICA	324
3. METODOLOGIA	327
3.1. MODELO DE ANÁLISE	327
3.2. PERCURSO METODOLÓGICO	328
4. O REGIME DE CONTRATO ESPECIAL	329
4.1. ENQUADRAMENTO LEGAL	329
4.2. OS MOTIVOS DA IMPLEMENTAÇÃO	330
4.3. DA IMPLEMENTAÇÃO À ATUALIDADE	331
5. MODELOS EM VIGOR NOUTROS PAÍSES	333
5.1. ESPANHA	333
5.2. FRANÇA	336
6. DO RECRUTAMENTO À REINserÇÃO: OS DESAFIOS COLOCADOS ÀS FORÇAS ARMADAS	339
6.1. A EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NOS RAMOS DAS FORÇAS ARMADAS	339
6.2. A FORMAÇÃO INICIAL DOS MILITARES EM RV/RC NAS FORÇAS ARMADAS	344
6.2.1. A formação inicial na Marinha Portuguesa	344
6.2.2. A formação inicial no Exército Português	345
6.2.3. A formação inicial na Força Aérea Portuguesa	347
6.3. RETENÇÃO E REINserÇÃO DOS MILITARES EM RV/RC	350

7. ESTABILIDADE NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS: ADEQUAÇÃO DO REGIME DE CONTRATO ESPECIAL	351
7.1. MUDANÇA DE PARADIGMA	351
7.2. DAS TRÊS ÁREAS FUNCIONAIS A UMA MAIOR ABRANGÊNCIA	353
7.3. O FATOR POTENCIADOR: CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL	355
8. CONCLUSÕES	356
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	360

ESTUDO 9 – RECRUTAMENTO DE QUADROS QUALIFICADOS PARA INGRESSO EM CONTRATOS DE LONGA DURAÇÃO NA CATEGORIA DE PRAÇAS: ADEQUAÇÃO DOS TEMPOS DE REGIME DE CONTRATO ÀS NECESSIDADES DA FORÇA AÉREA	365
--	------------

*Capitão Técnico de Pessoal de Apoio e Administrativo Nuno Filipe
da Silva Rosa*

*Major Técnica de Pessoal de Apoio e Administrativo Mónica Solange
de Jesus Pereira Martins*

Resumo e Palavras-chave	365
<i>Abstract and keywords</i>	366
1. INTRODUÇÃO	367
2. REVISÃO DA LITERATURA	369
2.1. PROFISSIONALIZAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS	369
2.2. NOVOS PARADIGMAS DOS RECURSOS HUMANOS	372
3. METODOLOGIA	373
3.1. DESENHO DE INVESTIGAÇÃO	374
3.2. MÉTODO	374
3.2.1. Participantes	374
3.2.2. Instrumento de recolha de dados	375
3.2.3. Procedimento	375
3.2.4. Tratamento e análise de dados	376
3.3. MODELO DE ANÁLISE	376
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	377
4.1. VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE MEDIDA FACE À AMOSTRA	377

4.1.1. Recrutamento	377
4.1.2. Expetativas de ingresso	381
4.1.3. Retenção	383
4.1.3.1. Contratos de Longa Duração	384
5. CONCLUSÕES	386
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA	391

**ESTUDO 10 – RENTABILIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS
NO EXÉRCITO: CONTRATOS DE LONGA
DURAÇÃO NAS GUARNIÇÕES DE CARROS
DE COMBATE** **393**

Alferes de Cavalaria Marco Aurélio Viana Lopes

Prof. Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Major de Cavalaria Tiago Alexandre Gomes Fazenda

Resumo e Palavras-chave	394
<i>Abstract and keywords</i>	394
1. INTRODUÇÃO: CONTEXTO E PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO	395
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	396
2.1. REGIME DE CONTRATO ESPECIAL	396
2.2. REGIME DE CONTRATO DE LONGA DURAÇÃO	397
2.3. NORMAS DE NOMEAÇÃO E COLOCAÇÃO	400
3. CASO DE ESTUDO: A GUARNIÇÃO DO CARRO DE COMBATE LEOPARD 2A6	402
3.1. REQUISITOS DAS GUARNIÇÕES DE CARRO DE COMBATE	404
3.1.1. Restabelecimento do Potencial de Combate ao nível do Elemento Humano	404
3.1.2. Condição Física	406
3.1.3. Proficiência Técnica	406
3.1.4. Desembarço Tático	407
3.1.5. Continuidade do conhecimento	407
4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	408
5. ENTREVISTAS: ANÁLISE E DISCUSSÃO	410
5.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA	411

5.2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	412
6. INQUÉRITOS: ANÁLISE E DISCUSSÃO	426
6.1. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS	427
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	434
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	438

**ESTUDO 11 – QUADROS PERMANENTES DE PRAÇAS.
O CASO DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA 441**

Capitão Piloto-aviador Bruna Abigail Fernandes Oliveira
Major Técnico de Pessoal de Apoio e Administrativo Nuno Rafael
dos Anjos Silva Quirino Martins

Resumo e Palavras-chave	441
<i>Abstract and keywords</i>	442
1. INTRODUÇÃO	443
2. ENQUADRAMENTO E REVISÃO DE LITERATURA	444
2.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	444
2.2. A EVOLUÇÃO DAS CARREIRAS	445
2.3. A CARREIRA NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	446
2.3.1. Praças dos Quadros Permanentes na Marinha	448
3. MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA	450
4. DIAGNÓSTICO NO ÂMBITO DA FORÇA AÉREA	455
4.1. DIVULGAÇÃO	456
4.2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	456
4.3. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO	457
5. PLANO DE AÇÃO	458
5.1. DIVULGAÇÃO E RECRUTAMENTO	458
5.2. FLEXIBILIDADE	459
5.3. RETENÇÃO	463
6. CONCLUSÕES	465
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	469

ESTUDO 12 – A IMPLEMENTAÇÃO DE QUADROS PERMANENTES DO EXÉRCITO NA CLASSE DE PRAÇAS – ESTUDO DE CASO: FORÇAS ESPECIAS	471
<i>Alferes de Infantaria Joel Santos Cardoso</i> <i>Prof. Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho</i>	
Resumo e Palavras-chave	471
<i>Abstract and keywords</i>	472
1. INTRODUÇÃO: CONTEXTO E PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO	473
2. MODELO ATUAL DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR	475
2.1. SITUAÇÃO DE CONTRATADO E QUADRO DE READMITIDOS	476
2.2. QUADRO DE PRAÇAS DA ARMADA – CLASSE DE FUZILEIROS	477
3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	478
4. CUSTOS DE FORMAÇÃO	479
4.1. CUSTOS DE FORMAÇÃO – ESPECIALIDADE DE PARAQUEDISTAS	480
4.2. CUSTOS DE FORMAÇÃO – ESPECIALIDADE DE OPERAÇÕES ESPECIAIS	482
4.3. CUSTOS DE FORMAÇÃO – ESPECIALIDADE DE COMANDOS	483
4.4. CUSTOS DO CURSO DE FORMAÇÃO BÁSICA DE PRAÇAS DA MARINHA	484
4.5. CUSTOS DE FORMAÇÃO – ESPECIALIDADE CFP FUZILEIROS	485
4.6. SÍNTESE DOS CUSTOS DE FORMAÇÃO DAS FORÇAS ESPECIAIS	486
5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	488
5.1. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	488
5.2. ANÁLISE DOS INQUÉRITOS	493
5.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	498
6. CONCLUSÕES	500
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	503



PREFÁCIO

“PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS. **Dificuldades e desafios num contexto em transformação**” é uma publicação composta por 12 estudos, com a participação de mais de duas dezenas de investigadores, cuja finalidade é continuar a divulgar alguns dos conteúdos da investigação que se desenvolve no Instituto Universitário Militar (IUM), em que a coordenação está a cargo do seu Centro de Investigação e Desenvolvimento (CIDIUM).

Os estudos do presente Número 22 da *Coleção “ARES”* integram-se num Projeto de Investigação inscrito no CIDIUM, sob a designação “**Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas portuguesas: do Recrutamento à Reintegração Socioprofissional**”, constituindo esta publicação mais um dos produtos do Projeto.

Na obra que agora é dada à estampa são discutidas questões essenciais do modelo de prestação de serviço militar voluntário e contratado das Forças Armadas (FFAA) portuguesas, quer do ponto de vista do diagnóstico, quer da construção de soluções, em relação às principais disfunções que decorrem da estruturação do próprio modelo e das práticas de gestão que o operacionalizam, no campo de ação de cada um dos ramos e do Ministério da Defesa Nacional (MDN).

Os coordenadores desta publicação procuraram que ela incorporasse, de algum modo, reflexões sobre três momentos estruturantes da passagem do cidadão pelas fileiras das FFAA em prestação de serviço militar voluntário e/ou contratado, que sistematizaram em três dimensões: **recrutar – reter – reintegrar**. De modo supletivo, os textos abordam a aproximação a uma forma

mais prolongada de prestação de serviço militar contratado (Regime de Contrato de Longa Duração ou Regime de Contrato Especial), quer como modo de rentabilizar o investimento na formação de algumas especialidades, quer como incentivo adicional ao ingresso e retenção nas fileiras, reforçado com a possibilidade de implementação de quadros permanentes, na classe de praças, no Exército e na Força Aérea. Pontualmente, os estudos procedem a uma análise de realidades de outros países, ajudando a consolidar a geração de propostas de solução, quer em relação a uma eventual (re)configuração do modelo, quer à sua operacionalização, como resposta aos novos desafios que se colocam à gestão de pessoal nas FFAA portuguesas.

Considero que um dos motivos de maior-valia desta obra decorre da variedade e complementaridade das temáticas, apresentadas a partir de uma lógica de investigação aplicada, e cobrindo, com maior ou menor profundidade, um dos assuntos de superior importância e urgência para a Instituição Militar, ao mesmo tempo que se proporciona ao leitor uma panóplia de considerações que merecem continuar a ser estudadas de forma assertiva e consequente.

Considero ainda que os 12 estudos constituem um importante contributo adicional aos trabalhos mais recentes conduzidos pelo MDN e pelos ramos das FFAA sobre o modelo de prestação do serviço militar contratado em Portugal. Esta discussão deve, no entanto, ser entendida numa perspetiva crítica e de valor acrescentado, sujeita, genuinamente, ao escrutínio do leitor e à sua reflexão individual, com vista a um debate mais aprofundado e, posteriormente, à eventual aplicação de algumas das medidas ora propostas.

Pelo acima referido, pela forma como este livro está estruturado e pela pertinência dos seus conteúdos, considero que a sua consulta e análise poderá ser do interesse de responsáveis militares e políticos, de investigadores da área da gestão de recursos humanos e de todos os cidadãos, militares e não militares, que de uma forma geral lidam, direta ou indiretamente com esta temática ou experimentam as suas consequências.

A todos, votos de uma profícua leitura.

Lisboa, 14 de setembro de 2018

Vice-almirante Edgar Marcos de Bastos Ribeiro
Comandante do IUM



PRÓLOGO

A obra *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação*, coordenada por Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos, Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho e Cristina Paula de Almeida Fachada, e oportunamente organizada no âmbito do Instituto Universitário Militar, constitui um contributo valioso para a análise e reflexão crítica sobre o problema do serviço militar em Portugal.

Uma primeira observação que se impõe sobre este livro é justamente a da enorme relevância sociológica e organizacional do tema que aborda. Trata-se de um assunto tanto mais relevante quanto são escassos os trabalhos de âmbito académico nesta matéria, e quanto é urgente discutir os desafios que presentemente se colocam ao modelo de profissionalização adotado em Portugal.

Tal como em muitos outros países, a instituição de um sistema de serviço militar baseado exclusivamente no voluntariado, que se concretizou em Portugal a partir de 2004, insere-se num conjunto de transformações mais amplas, de nível estratégico, organizacional e sociopolítico, que importa ter presente quando se estuda a atual configuração do modelo e se discutem os seus efeitos.

Em boa medida fruto da mudança tecnológica, do desenvolvimento de sistemas de armas de grande complexidade e de significativas alterações no plano geoestratégico, a partir de meados do século XX as Forças Armadas dos países ocidentais reestruturaram o seu formato organizacional, acelerando a tendência para o abandono do modelo de mobilização em massa em direção a

forças baseadas em sistemas profissionalizados. Os tradicionais exércitos, assentes na conscrição geral, cada vez mais carente de legitimação social, deram lugar a formações limitadas, tendencialmente profissionalizadas e facilmente mobilizáveis, seguindo uma tendência de redução dos contingentes e potencial militar.

Seguindo essa mesma orientação, Portugal levou a cabo, já no início do séc. XXI, a transição entre o sistema de conscrição e uma força exclusivamente voluntária em tempo de paz. A referência constitucional ao serviço militar obrigatório foi eliminada durante a revisão constitucional de 1997 e, dois anos depois, uma nova lei do serviço militar estabelecerá a instituição de uma força exclusivamente voluntária em tempo de paz, a qual deveria estar completa em 2004, após um período de transição de quatro anos.

Neste novo contexto, questões como a capacidade de atração de candidatos ou a sua retenção nas fileiras passaram a colocar-se com enorme relevância.

Estamos hoje perante sinais inequívocos de significativas dificuldades na implementação do modelo da profissionalização e de necessidade da sua requalificação. Têm vindo a sentir-se nos últimos anos crescentes dificuldades em vários planos: a) na capacidade de atração dos jovens: apesar de existir um potencial significativo de recrutamento, este relaciona-se fortemente com os níveis de escolaridade e difere entre ramos das Forças Armadas; b) na comunicação e informação sobre o serviço militar; c) nos procedimentos, tempos e modos de recrutamento e seleção, tornando visíveis elevados níveis de atrição; d) nas condições de prestação do serviço militar e na sua visível degradação; e) na capacidade de gerar certificação profissional e construção de percursos formativos coerentes e consequentes para os contratados, f) nas dificuldades de retenção dos militares, assistindo-se a situações muito preocupantes de desistências durante o período contratual; g) na inexistência de mecanismos efetivos de inserção profissional no final dos contratos. Enfim, tal como dados de estudos recentes desenvolvidos no Ministério da Defesa vêm confirmar, assiste-se a uma quebra generalizada do contrato psicológico em que se apoia a relação entre sociedade e Forças Armadas no quadro do serviço militar, a qual irá retroativamente alimentar as dificuldades de recrutamento.

Não poderia, pois, ser mais oportuna a publicação deste livro.

Mas para além da relevância do tema, a obra é marcada por uma articulação feliz de diferentes níveis e óticas de análise: em primeiro lugar, assume a importância de olhar o problema da prestação do serviço militar com uma perspetiva abrangente sobre o ciclo completo que vai das condições de atração

e recrutamento à retenção e à inserção profissional pós-contrato; em segundo lugar, conjuga estudos com uma abordagem estrutural, incidindo sobre quadros institucionais e organizacionais, com outros que privilegiam a perspectiva dos atores e dos processos; em terceiro lugar, articula visões de conjunto sobre as Forças Armadas com olhares mais finos sobre as especificidades de ramos, forças ou unidades; em quarto lugar, complementa a descrição e análise sistemática dos problemas com sugestões e propostas para o futuro e a definição de políticas. Vale a pena examinar estes quatro tipos de articulações, retomando exemplos dos 12 estudos que compõem a obra.

1. No que diz respeito ao primeiro aspeto, a **visão integrada** sobre o ciclo completo – antes, durante e depois do serviço militar –, não é demais sublinhar a sua crucial importância. A possibilidade de compreender os padrões de recrutamento e retenção no regime de contrato, bem como de intervir sobre as dificuldades existentes, depende inteiramente de um entendimento profundo da interação entre vários fatores: as dinâmicas sociais que enformam a predisposição para o ingresso por parte dos jovens; a condução dos processos de comunicação, informação e recrutamento; as condições efetivas da prestação do serviço militar (incluindo, com destaque, as questões da formação profissional e das condições materiais e organizacionais); e, finalmente, as características que assume a transição para a vida profissional civil no termo do contrato. Por outras palavras, trata-se de assumir que as condições de entrada, permanência e saída não são independentes, influenciando-se e condicionando-se entre si. Não adianta conseguir recrutar os melhores se não se cuidam as condições de prestação de serviço, como não adianta cuidar essas condições se depois o sistema se revelar incapaz de proporcionar uma transição bem-sucedida para a vida profissional civil no termo dos contratos.

Este livro inclui uma variedade de estudos que procuram cobrir esses vários momentos e que, em conjunto, assumem a importância de uma visão integrada. Essa é a perspectiva que desde logo subjaz ao primeiro dos estudos apresentados, da autoria de Santos e Sarmento, *Evolução do modelo de prestação de serviço militar nas Forças Armadas Portuguesas em Regime de Contrato. Análise crítica e reflexões*, onde se analisam os constrangimentos do atual modelo, na dupla perspectiva da sua sustentabilidade normativa e das práticas de gestão que se lhe associam. Mas é evidente também na opção por incluir textos que, muito embora referenciem em geral o ciclo de obtenção e gestão de pessoas na instituição, proporcionam olhares focados nas diferentes fases. Desde logo, a montante, sobre os **condicionantes do recrutamento**: é o caso do texto de Bragança e Santos, onde se escrutina o contexto externo

do recrutamento, observando detalhadamente o conjunto de variáveis socio-demográficas de caracterização da base de recrutamento, bem como o contexto interno; o de Branco e Santos, sobre a predisposição para o ingresso nas Forças Armadas, em que se avalia a possibilidade de ações de recrutamento dirigido; ou o de Fernandes e Santos que foca a questão da predisposição dos jovens para o ingresso em regime de contrato nas categorias de oficiais e de praças na Força Aérea; em seguida, textos que incidem sobre aspetos que condicionam não apenas o recrutamento mas sobretudo **a retenção e as perspetivas de inserção profissional pós-contrato**, como o estudo de Cunha e Costa, sobre o quadro de incentivos à prestação do serviço militar, onde se analisa a adequabilidade do regime de incentivos e domínios em que devem ser promovidas melhorias; o estudo de Marques e Laranjo, sobre o modelo de formação para os militares contratados, uma das mais prementes questões na sustentabilidade do modelo de profissionalização; ou o de Batista e Ribeiro, sobre motivações e expectativas dos militares contratados na Força Aérea relativamente à carreira militar. Na mesma ótica, podem considerar-se os contributos de vários outros textos que exploram a questão dos contratos de longa duração em diversas categorias e contextos: o estudo de Silva e Costa, sobre o regime de contrato especial nas FFAA; o de Rosa e Martins, sobre o ingresso em contratos de longa duração na categoria de praças na Força Aérea; e o de Lopes, Sarmiento e Fazenda, sobre contratos de longa duração nas guarnições de carros de combate no Exército. Incluem-se ainda aqui os capítulos que abordam a questão da possível implementação de quadros permanentes de praças na Força Aérea (Oliveira e Martins) e no Exército (Cardoso e Sarmiento). Talvez aqui a dimensão menos explorada seja a que se relaciona com a inserção profissional pós-contrato, o que constitui uma área a aprofundar em futuros trabalhos.

2. Não menos relevante do ponto de vista da investigação científica e da intervenção política é a segunda articulação materializada nesta obra – **a atenção simultânea aos quadros institucionais** por um lado, **e aos processos e perspetiva dos agentes e sua identidade**, por outro. As instituições são produtos de uma história: o resultado de um processo através do qual as práticas sociais se tornam duráveis enquanto conjuntos de regras específicos. Essas regras constituem uma espécie de guião e delimitam as possibilidades de ação dos agentes. O estudo das configurações institucionais e dos quadros normativos é, portanto, fundamental para compreendermos o espaço de possibilidades em que ocorre a vida social. Mas esses quadros não definem diretamente a ação, e a realidade concreta escapa frequentemente às definições formais e

normativas. É aqui que se afigura central explorar a forma como os atores – neste caso não apenas os intervenientes na conceção e gestão dos processos, mas os próprios militares contratados – apercebem e avaliam os contextos e dinâmicas em que estão envolvidos. As suas motivações, expectativas e opiniões são elementos decisivos para aferir o sucesso ou insucesso da implementação de determinadas regras e políticas. A sua subjetividade é sempre uma componente essencial da realidade, da qual acaba também por ser um indicador altamente sensível.

Encontramos nesta obra quer contributos mais focados no plano das estruturas normativas e formato organizacional, designadamente aqueles que incidem sobre os modelos normativos do recrutamento, o regime de incentivos, a exploração das possibilidades de reestruturação organizacional em torno da criação de quadros permanentes de praças ou de regimes de contrato especial e de longa duração, a par com outros que examinam as motivações e expectativas dos militares contratados. Embora a dimensão estrutural acabe por ser mais saliente no conjunto, as perceções e apreciações dos envolvidos, tanto especialistas dos diferentes contextos institucionais, políticos e militares, com responsabilidades no desenvolvimento do processo, bem como dos próprios militares, estão presentes ao longo da obra. Isto relaciona-se também, naturalmente, com opções no plano teórico-metodológico, uma vez que a maioria dos estudos assentou num desenho metodológico misto, combinando análise documental e/ou estatística com dados resultantes de entrevistas semi-dirigidas e inquéritos por questionário.

3. Em terceiro lugar, a obra oferece **visões de conjunto** sobre as Forças Armadas Portuguesas, mas não deixa de proporcionar **estudos mais focados** em determinadas questões ou políticas, analisadas no quadro específico de um determinado ramo, categoria ou unidade. Eis outro princípio essencial à produção de conhecimento sobre a realidade social: sem perder de vista os espaços empíricos mais amplos, há que ter em conta os contextos específicos em que ocorrem determinados processos; ou seja, importa perceber em que medida contextos particulares proporcionam distintas expressões ou efeitos dos fenómenos em análise.

Uma vez mais, estão presentes nesta obra diferentes escalas de análise empírica. Para além dos trabalhos que abordam globalmente o universo dos três ramos das Forças Armadas Portuguesas, outros restringem o campo de análise, dirigindo o nosso olhar para ramos, categorias e unidades. Num deles, *Ingresso de voluntários nas Forças Armadas Portuguesas: um estudo espacial sobre o caso da Força Aérea*, os autores Fernandes e Santos exploram espa-

cialmente a predisposição de ingresso na Força Aérea. Numa abordagem original, mostram como a predisposição para o ingresso varia espacialmente e entre categorias de praças e oficiais, relacionando-se com diversas variáveis socioeconómicas e demográficas. Da mesma forma, no estudo sobre *Carreira Militar – Motivações e Expectativas dos militares no regime de contrato na Força Aérea*, Batista e Ribeiro mostram como nesse ramo se confirma a descoincidência entre expectativas e realidade na avaliação dos militares relativamente ao exercício de funções. Outros exemplos são os estudos sobre *Recrutamento de quadros qualificados para ingresso em contratos de longa duração na categoria de praças: adequação dos tempos de regime de contrato às necessidades da Força Aérea*, da autoria de Rosa e Martins, ou *Rentabilização de recursos humanos no Exército: contratos de longa duração nas guarnições de carros de combate* da autoria de Lopes, Sarmento e Fazenda, onde se conclui pelo benefício da implementação deste regime contratual nos casos estudados; ou ainda os estudos de caso relacionados com a implementação de quadros permanentes na classe de praças na Força Aérea e nas forças especiais do Exército Português da autoria de, respetivamente, Oliveira e Martins e Cardoso e Sarmento. Aí se sustenta o interesse deste arranjo institucional, o qual permitiria, na perspetiva dos autores do primeiro estudo, fomentar a captação e retenção dos militares nas fileiras, permitindo, de acordo com os autores do segundo, um maior retorno do investimento realizado no caso das forças especiais no Exército.

4. Finalmente, um quarto aspeto refere-se à preocupação em **combinar descrição e análise com propostas de solução** para os problemas identificados. Neste sentido, a obra situa-se no campo do que se designa habitualmente por *problem-based research*, em que diagnósticos baseados em investigação rigorosa vêm fundamentar propostas concretas de resolução dos problemas. Na verdade, o ponto de partida de muitos dos textos foi, desde logo, a busca de alternativas e propostas que pudessem vir a atenuar ou resolver os problemas que se colocam à prestação do serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Vale a pena, contudo, recordar que não existe uma relação inevitável e determinista entre a produção de conhecimento e as soluções políticas. As opções de política têm uma racionalidade própria, irreduzível ao conhecimento disponível. Implicam escolhas de valor e escolhas éticas, diversas e muitas vezes conflituosas. Mas, sendo independentes, os processos de produção de conhecimento não deixam por isso de ser fundamentais para informar as escolhas e decisões, por permitir diagnósticos rigorosos de problemas, identificação de recursos e oportunidades, por promover a avaliação crítica das condições e efeitos das políticas e a identifi-

cação de cenários e caminhos a seguir. Esta obra participa de tal esforço. Em quase todos os capítulos encontramos propostas concretas que decorrem da sistematização e análise da informação recolhida. Se bem que se reconheça que nem sempre os dados disponíveis ou o âmbito das investigações permite fundamentar inequivocamente determinados caminhos, assumindo frequentemente um caráter exploratório, não deixam estes estudos de elencar alternativas e possibilidades que devem ser incluídas nos debates, e de informar os decisores políticos nestas matérias.

Mas, para além da relevância do tema e de um conjunto de articulações virtuosas, existem, como não poderia deixar de ser, áreas e ângulos menos explorados, mas que esta obra convida a aprofundar. Deixaria aqui a sugestão de futuras análises em torno de dois eixos: por um lado, o estudo dos percursos dos militares contratados após o momento em que deixam as Forças Armadas, seja por impossibilidade formal de continuar, seja por decisão própria de saída. Ao estudo dos determinantes do recrutamento e retenção, deverão acrescentar-se trabalhos que incluam o conhecimento desse universo numa fase posterior. Se os jovens que constituem a base de recrutamento têm sido objeto de significativa atenção, das trajetórias daqueles que passam pelas fileiras sabemos muito pouco. Qual o significado e efeitos da experiência militar no seu curso de vida? De que forma diferem as suas carreiras das daqueles que não tiveram essa experiência? Qual a importância do seu testemunho na construção social da imagem do serviço militar e das Forças Armadas?

Por outro lado, o eixo dos estudos comparativos. Esta sugestão pode parecer estranha, uma vez que diversos capítulos da obra incluem referências à situação e modelos organizacionais de outros países. Contudo, tais comparações fornecem sobretudo elementos de *benchmarking*, não sendo conduzidas – como não teriam que ser – segundo os preceitos de uma investigação comparativa de raiz. O entendimento das opções políticas e seus efeitos exige um conhecimento aprofundado dos contextos e condições atuantes em cada país e em cada instituição. Não podem importar-se de forma acrítica as soluções de outros contextos, tal como não podem descartar-se essas soluções em nome de uma suposta excecionalidade. Num mundo globalizado, onde os países partilham em larga medida padrões sociais, políticos e culturais do seu universo de referência, importa refletir sobre o que temos em comum e o que nos distingue de outros casos. Estudos comparativos com grande abrangência poderão ajudar a construir uma visão mais integrada dos processos que são aqui objeto de investigação e avaliar da bondade e aplicabilidade de boas práticas alheias.

O interesse destas e de outras possíveis futuras orientações de pesquisa (para as quais, aliás, os autores desta obra sistematicamente remetem), nada retira ao valor e interesse do trabalho realizado e aqui publicamente exposto. Se determinadas interpretações ou soluções podem ser objeto de discussão, essa é também a força da obra: a de alimentar o debate, fortalecer o conhecimento, e assim apoiar processos de tomada de decisão mais informados e consequentes.

Helena Carreiras

Socióloga, Professora do ISCTE-IUL

Lisboa, 10 de setembro de 2018



INTRODUÇÃO GERAL

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Mestre em Ciências Militares
Instituto Universitário Militar (IUM)
Subdiretor do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM)
Investigador Integrado do CIDIUM
Investigador do Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial
(COMEGI)
Universidade Lusíada de Lisboa
1600-302 Lisboa, Portugal
labs0892@gmail.com

Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Academia Militar (AM)
Professora Catedrática
Investigadora do Centro de Investigação da AM (CINAMIL)
Investigadora Associada do CIDIUM
Investigadora do Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial
(COMEGI)
1169-244 Lisboa, Portugal
manuela.sarmento2@gmail.com

Cristina Paula de Almeida Fachada

Doutorada em Psicologia pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa
Chefe do Núcleo Editorial do Instituto Universitário Militar (IUM)
Adjunta do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM) para a Investigação
Docente do IUM e da Academia da Força Aérea (AFA)
Investigadora do CIDIUM (1449-027 Lisboa)
Investigadora do Centro de Investigação da AFA
(2715-021 Pêro Pinheiro)
fachada.cpa@ium.pt

O presente Número 22 da *Coleção “ARES”*, sob o título “**Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e desafios num contexto em transformação**”, constitui uma coletânea de 12 estudos, em que estão envolvidos 21 autores, onde se diagnosticam problemas e se equacionam soluções sobre a problemática da prestação de serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato (RV/RC).

Mais concretamente, o **objetivo geral** desta coletânea passa por concretizar, com expressão de pormenor nos estudos que a compõem, entre outros, os seguintes propósitos:

- Analisar criticamente o modelo normativo da prestação de serviço militar em RC, diagnosticando as suas principais disfunções e avaliando a influência das variáveis do ambiente externo no desenho (estruturação) e nas sucessivas reformulações do arquétipo original;

- Diagnosticar os principais problemas e dificuldades que se prendem com a operacionalização do modelo, avaliando a influência externa, as condições estruturais do ambiente interno (organizacional) e as correspondentes práticas de gestão levadas a cabo pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN) e pelos ramos das Forças Armadas (FFAA) portuguesas;

- Avaliar criticamente a atualidade do sistema de incentivos em vigor (estruturação formal e modos de concretização) que serve de suporte ao modelo de prestação de serviço militar em RV/RC;

- Elencar, de modo abrangente e integrado, a partir de diferentes perspetivas, formas de resolução ou mitigação dos problemas e disfunções diagnosticados para fazer face aos desafios atuais e futuros, decorrentes de um contexto em permanente transformação.

Visto no seu conjunto, o desenvolvimento dos estudos tem ainda como referência de partida um *continuum* teórico, e utilitário, que decorre da opção generalizada por uma investigação de tipo aplicada, constituído por três estádios ou fases essenciais da passagem dos cidadãos pelas fileiras nas formas de prestação de serviço militar em RV/RC – **recrutar, reter e reintegrar**. Estas fases materializam outras tantas dimensões de análise, em torno das quais os autores desenvolvem a sua investigação, e a partir do que se pretende, após a leitura dos 12 estudos, proporcionar uma perceção agregada dos principais componentes do diagnóstico em relação aos grandes problemas e disfunções, sejam eles morfológicos e/ou de gestão, bem como das respetivas soluções e formas de intervenção delineadas que possam conduzir a uma mitigação dos efeitos mais desfavoráveis.

Os trabalhos que compõem este livro, considerados complementares aos estudos mais recentes que têm sido conduzidos pelo MDN e pelos ramos das FFAA, estão associados a um Projeto de Investigação sob a temática central **“Prestação de serviço militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas portuguesas: do recrutamento à reintegração socioprofissional”**, que tem como instituição de acolhimento o Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar (CIDIUM).

Dos 12 estudos, que de seguida se apresentam sumariamente nesta Introdução Geral, nove constituem uma seleção temática de alguns dos melhores trabalhos finais elaborados durante os cursos ministrados no IUM no ano letivo de 2016/17 – um do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), quatro do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) e quatro do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) –, correspondendo a outros tantos capítulos. Os restantes três trabalhos resultam do desenvolvimento de ciclos de estudos de doutoramento e de mestrado integrado, respetivamente de um oficial do IUM e de dois oficiais da Academia militar.

Ainda que os estudos sejam “datados” reportando-se a 2017, considera-se que, dada a abrangência dos problemas diagnosticados e a complexidade e morosidade da sua resolução, os textos mantém durante muito tempo a sua atualidade, constituindo contributos importantes em áreas funcionais diversas e sob diferentes perspetivas.

Não obstante a interdependência com várias áreas do conhecimento, as pesquisas inserem-se, primariamente, sob o ponto de vista concetual e teórico, numa das áreas científicas do domínio nuclear das Ciências Militares – **Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar** –, cuja conceção geral nos remete para “[...] comportamentos e atitudes fundados em valores e códigos de referência moral e cívica, consubstanciados no conceito de condição militar”, a que acresce a “[...] área relativa à saúde, proteção, bem-estar e desempenho do ser humano em ambientes operacionais, englobando a compatibilidade física, fisiológica, psicológica e cognitiva entre os militares, sistemas tecnológicos, missões e ambientes”¹ (Andrade *et al.*, 2017; Ministério da Defesa Nacional, 2015).

Os textos apresentados foram parcialmente adaptados para efeitos da sua publicação na Coleção “ARES”, embora, de forma intencional e explícita, se procurasse manter quase intacta a matriz metodológica que serviu de base às respetivas investigações, variando esta na sua natureza qualitativa ou quantitativa, tipologia de raciocínio e desenho de pesquisa e, por isso, também em

¹ Adaptado de “NATO Science & Technology Organization, Human Factors and Medicine panel (2006), AC/323 Terms of Reference”.

relação ao correspondente posicionamento ontológico e epistemológico dos investigadores. Em relação ao percurso metodológico, para além da necessária revisão do quadro teórico e concetual onde se inserem as respetivas temáticas (pontualmente pouco desenvolvido, dado tratar-se primariamente de investigação aplicada), são feitas referências críticas ao acervo documental e normativo de suporte (e.g., Assembleia da República, 1999; Governo de Portugal, 2000a, 2000b, 2015), sugerindo-se ainda, decorrente do trabalho de campo, formas de intervenção para resolver os problemas e disfunções que, para cada caso, são previamente diagnosticados. Não obstante alguma semelhança formal na sua construção, respeitando orientações metodológicas em vigor no IUM (Santos e Fachada, 2018; Santos e Lima, 2016) e outras de âmbito mais geral (Sarmiento, 2013), os textos distinguem-se, como veremos, quanto ao conteúdo, pelo respetivo objeto de estudo e pelos objetivos e questões de investigação.

No primeiro estudo, os autores, o Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos e a Prof.^a Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho, discutem, numa perspetiva crítica, o modelo de prestação do serviço militar em regime de contrato nas FFAA portuguesas, mais concretamente, a sua evolução normativa e a forma como tem sido operacionalizado, desde a desconstitucionalização do serviço militar obrigatório e subsequente opção pelo voluntariado até à atualidade.

A partir do tema ***“Evolução do modelo de prestação de serviço militar nas Forças Armadas portuguesas em Regime de Contrato. Análise crítica e reflexões”***, os autores apresentam o essencial de um trabalho exploratório, incluído numa investigação mais vasta e integrada no desenvolvimento de um ciclo de estudos de doutoramento do 1.º autor em gestão de recursos humanos, a partir do que procuram, numa primeira fase, diagnosticar os principais problemas e disfunções do modelo formal (normativo) e das práticas de gestão que lhe têm sido associadas nos últimos 15 anos, para, numa segunda fase, conceberem um projeto de intervenção, de âmbito geral, para ultrapassar ou mitigar alguns desses problemas.

A análise crítica do modelo de prestação do serviço militar em RC é concebida numa tripla perspetiva – concetual, teórica e empírica –, a partir do que são avaliados os principais constrangimentos, com particular referência a três grandes dimensões: recrutamento, retenção e reintegração.

Os resultados deste estudo, apresentados nas XXVII Jornadas Científicas de Gestão Hispano-Lusas, em Espanha, em fevereiro de 2017, foram obtidos a partir de dados documentais e de entrevistas, a que está subjacente uma in-

investigação de matriz qualitativa, no contexto da descoberta. No essencial, estes resultados sugerem uma situação de fragilidade atual em relação à posição das FFAA portuguesas no mercado de trabalho e fundamentam a necessidade urgente do reforço da sustentabilidade do modelo normativo, bem como da sua dimensão gestonária.

No segundo estudo, o Capitão-de-mar-e-guerra, de Marinha, Nuno António de Noronha Bragança e o Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos, a partir do tema “**Desafios do Recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas**”, abordam o fim do Serviço Efetivo Normal (SEN) e o processo de profissionalização das FFAA portuguesas, na ótica do novo modelo de recrutamento, exclusivamente de voluntários, fixado normativamente a partir de 2004, cuja operacionalização conduziu a uma verdadeira mudança de paradigma no que concerne à relação que passou a ser estabelecida com o mercado de trabalho.

Neste estudo, adaptado da versão final do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Comandante Nuno Bragança (1.º autor), realizado no IUM no âmbito da frequência do CPOG, os autores apresentam um contributo para a (re)definição do modelo de recrutamento de contratados, normativamente designado por “recrutamento normal”, com aplicação à categoria de Praças, admitindo que poderá ajudar a garantir a sustentação atual das FFAA e num futuro próximo. Para o efeito, são objeto de análise, entre outros, os seguintes aspetos: a dimensão demográfica e a sua incidência no número de jovens em idade de recrutamento; o atual modelo de recrutamento e os desafios que as novas gerações introduzem neste processo; e alguns modelos de recrutamento de países amigos e aliados com características culturais semelhantes.

Os resultados do estudo empírico, fundados num processo de raciocínio indutivo e numa estratégia de investigação predominantemente qualitativa, em que a recolha de dados se baseou em análise documental e em entrevistas a entidades nacionais e estrangeiras, conduziram à apresentação de uma proposta materializada num conjunto de linhas de ação vocacionadas para reforçar, no médio prazo, a sustentabilidade do modelo de recrutamento de contratados das FFAA portuguesas, em relação à categoria de Praças, quer numa perspetiva normativa, quer processual de apoio à decisão e à introdução de boas práticas na gestão de recursos humanos. Em relação à perspetiva processual, as referidas linhas de ação, agrupadas em quatro grandes temas – divulgação, recrutamento, retenção e reinserção –, foram posteriormente validadas a partir de

entrevistas confirmatórias junto de entidades com responsabilidades de gestão nas FFAA portuguesas, no sentido de perceber que práticas e/ou mecanismos de gestão melhor se adaptam ao caso português.

No terceiro estudo, subordinado ao tema “**Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas: um estudo sobre ações de Recrutamento Dirigido**”, o Major de Cavalaria Adriano Augusto Gomes Branco e o Tenente-coronel de Administração Aeronáutica Nuno Alexandre Cruz dos Santos abordam o processo de profissionalização das FFAA, iniciado em 2004 com o fim do SEN e suportado num modelo de recrutamento exclusivamente para voluntários, constituindo uma mudança de arquétipo que levou a Instituição Militar a alterar radicalmente a forma de obtenção de recursos humanos, em concorrência com as demais entidades empregadoras.

A partir deste estudo, apoiado metodologicamente numa estratégia de investigação qualitativa e num raciocínio hipotético-dedutivo, conjugando análise documental e entrevistas semiestruturadas, os autores procuram identificar as principais lacunas no atual processo de recrutamento nas FFAA portuguesas (estudo de caso), cuja perceção é obtida com base na análise do universo de candidatos à prestação do serviço militar, numa perspetiva social e demográfica (ambiente externo), e da análise das ações de recrutamento protagonizadas pelos ramos das FFAA (ambiente interno). A avaliação final, decorrente da associação dos resultados obtidos do estudo de caso e de uma análise SWOT, permitiu identificar potencialidades, vulnerabilidades, oportunidades e desafios a enfrentar no futuro, cujos contributos se agrupam em dois *clusters* de atuação distintos, a Instituição e o Público-alvo.

Os resultados obtidos, que expõem o essencial da versão final do TII do Major Adriano Branco (1.º autor), realizado no IUM no âmbito do CEMC, permitem concluir que o atual modelo de recrutamento não está esgotado e pode ser melhorado a partir de uma melhor articulação entre os ramos e o MDN e da implementação de um recrutamento “dirigido”, contribuindo para uma capitalização de efetivos que preencha as necessidades das FFAA. Os autores enfatizam na sua análise as ações de divulgação, considerando que devem ser reforçadas a partir de vários métodos, privilegiando-se o Dia de Defesa Nacional (DDN), o método do “passa-palavra”, a divulgação realizada pelos próprios militares e uma maior utilização das Redes Sociais.

No quarto estudo, o Capitão da Polícia Aérea Henrique Duarte Alves Fernandes e o Tenente-coronel de Administração Aeronáutica Nuno Alexandre

Cruz dos Santos apresentam o tema **“Ingresso de voluntários nas Forças Armadas portuguesas: um estudo espacial sobre o caso da Força Aérea”**, resultante de uma versão adaptada do TII final do Capitão Henrique Fernandes (1.º autor), realizado no IUM no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea (CPOS-FA), a partir do que discutem o recrutamento para as FFAA, mais concretamente a questão da “predisposição” dos jovens para o ingresso em RC nas categorias de Oficiais e de Praças.

Como contraponto à forma primariamente descritiva e qualitativa de abordagem com que muitos estudos têm tratado a problemática dos contratados das FFAA, nesta investigação os autores exploram a referida predisposição de ingresso em RV/RC, no ramo Força Aérea, sob uma perspetiva relativa, procurando identificar as regiões ou locais mais favoráveis e organizar a interação daquela tendência a partir de variáveis estruturais do país (e.g., sociais, económicas, demográficas), e com a própria localização das Unidades militares. Para o efeito são utilizados dados de recrutamento relativos ao ramo Força Aérea e informação estatística obtida do Instituto Nacional de Estatística (INE) e da Base de Dados de Portugal Contemporâneo (*Pordata*). São utilizados Sistemas de Informação Geográfica (SIGeo) por permitem explorar a natureza espacial da informação, articulando-a com medidas de associação de variáveis.

Os resultados do estudo permitem a identificação de várias dimensões que se relacionam com a predisposição de ingresso nas FFAA, de que se destacam a ‘distância’, o ‘desemprego’ e a ‘estrutura familiar’. É apresentado um modelo multivariado com poder explicativo em relação à predisposição, com expressão na ‘distância’ e no ‘desemprego’ como preditores. Os autores concluem ainda que é pertinente a inclusão de capacidades SIGeo nos órgãos de recrutamento das FFAA, de modo a permitir aceder a informação de recrutamento e divulgação em tempo real e melhorar a respetiva gestão, constituindo-se como uma importante ferramenta no apoio à decisão e na atribuição de atividades e recursos.

No quinto estudo, intitulado **“O quadro de incentivos à prestação do serviço militar como estímulo ao recrutamento e retenção”**, os autores, o Major de Cavalaria Fernando Amorim da Cunha e o Tenente-coronel de Infantaria Pedro António Marques da Costa, propõem-se avaliar a adequabilidade do regime de incentivos criado para fomentar o ingresso e a retenção nas FFAA portuguesas em RV/RC, efetuando, para o efeito, uma análise crítica do diploma legal em vigor. A esta análise, os investigadores juntam uma avaliação dos correspondentes modelos francês e espanhol, no sentido de compreender melhor

as motivações de ingresso e de saída precoce das fileiras e identificar eventuais melhorias a introduzir no modelo português.

Este estudo, assente numa metodologia de raciocínio indutivo e numa estratégia de investigação qualitativa, substanciada num estudo de caso, resulta de uma adaptação da versão final do TII do Major Fernando Cunha (1.º autor), realizado durante a frequência do CEMC, cujos resultados da investigação permitem concluir sobre a existência de sucessivas alterações introduzidas ao diploma que regula os incentivos, desde a sua versão inicial, designadamente em 2004 e 2007, a que se associa uma dificuldade crescente em operacionalizar algumas das medidas previstas legalmente, restringindo drasticamente o acesso a alguns incentivos, essencialmente os de cariz financeira.

Os resultados permitem ainda destacar, entre outros aspetos, dois domínios essenciais em relação aos quais deverão ser promovidas melhorias nos incentivos, sobre o que se verifica alguma fragilidade: (1) a estratégia de comunicação por parte dos ramos e do MDN sobre a oferta de trabalho e as facilidades proporcionados pelos incentivos; e (2) a valorização pessoal e profissional dos jovens que ingressam nas FFAA, cujo percurso deverá resultar em nítidas mais-valias para uma reinserção no mercado de trabalho civil.

No sexto estudo, o Capitão-tenente Fuzileiro António Carlos Esquetim Marques e o Tenente-coronel de Artilharia Luís Eduardo da Silva Ferreira Laranjo abordam o tema **“Modelo de Formação para os militares contratados das Forças Armadas Portuguesas”**, a partir do qual debatem os desafios da profissionalização do serviço militar, com especial relevância para a formação obtida no contexto das FFAA. Para isso, é utilizada uma estratégia qualitativa, sobre um desenho de pesquisa comparativo, tendo sido privilegiado um raciocínio de natureza hipotético-dedutiva.

Contrariando a convicção de quem considera que o modelo da prestação do serviço militar em RV e RC está consolidado, os investigadores, com base numa adaptação ao texto da versão final do TII do Capitão-tenente António Marques (1.º autor), realizado no âmbito do CEMC, analisam os modelos de formação dos militares em RV/RC, tendo como referência o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), reconhecendo que há ainda uma grande parte do caminho a ser percorrida até à necessária e completa certificação e reconhecimento externos da formação ministrada em contexto militar, objetivo que deve continuar a nortear o trabalho que tem sido desenvolvido neste âmbito, por se constituir numa efetiva mais-valia e fator diferenciador do contexto militar, e por potenciar, conjuntamente, o recrutamento, a retenção e a reinserção socioprofissional.

No decurso da investigação, os autores analisam e integram ainda no estudo algumas medidas adotadas pelas FFAA de Espanha sobre o recrutamento, a retenção e a reinserção, a partir do que, de forma conjugada com os restantes resultados, permitem sustentar, como produto final da investigação, uma série de linhas de ação tendentes a melhorar a ligação entre a formação ministrada nas FFAA e os referenciais do SNQ.

No sétimo estudo, intitulado “**Carreira Militar – Motivações e Expetativas dos Militares do Regime de Contrato na Força Aérea**”, os autores, a Capitão Técnica de Abastecimento Maria de Lurdes Carvalho Batista e o Major Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo Raúl do Carmo Cabral Gonçalves Figueiredo Ribeiro, abordam a problemática das motivações que estiveram na base da decisão dos militares aquando do ingresso na Força Aérea em Regime de Contrato, estudando a evolução destas motivações, quer ao nível das expectativas percecionadas em relação às funções desempenhadas, quer ao nível dos fatores que estiveram na origem da escolha da especialidade, procurando ainda distinguir as motivações entre as categorias de Oficiais e de Praças.

No presente estudo, adaptado da investigação apresentada pela Capitão Maria de Lurdes Batista (1.º autor) sob o formato de TII do final do CPOS-FA, os autores adotam um modelo de análise focado na Teoria das Expetativas de Vroom (componente teórica) e optam por uma investigação de campo de matriz hipotético-dedutiva, suportada na análise de dados de estudos já realizados e na elaboração e tratamento de inquéritos por questionário aos militares do RC, nas categorias de Oficiais e Praças.

Como principais resultados da investigação relevam-se as seguintes asserções metodológicas: (1) a atração pelos valores específicos da vida militar constitui o fator preponderante na motivação dos jovens para o ingresso em RC no ramo Força Aérea, seguido da possibilidade de poder continuar os estudos ou obter formação; (2) a escolha da especialidade tende a efetuar-se mais como referência às qualificações que os cidadãos possuem antes do ingresso na Força Aérea, em contraposição com razões de cariz vocacional; (3) as expetativas sobre a prestação de serviço militar evoluem ao longo do tempo (entre a formação inicial e o terceiro ano de contrato), diferenciando-se inter-categorias (Oficiais e Praças) apenas durante a frequência da formação inicial destinada ao ingresso nas FFAA, mais concretamente durante a segunda fase, designada por Instrução Complementar; e (4) ao experimentarem uma sucessiva diminuição das expetativas e da motivação em relação ao desempenho de funções, os militares do RC pretendem concorrer ao QP e/ou aproveitar um eventual alargamento

do tempo do RC, concretizando, desta forma, o objetivo de obterem uma maior estabilidade profissional.

No oitavo estudo, os autores, o Major de Cavalaria Rui Miguel Pinho Silva e o Tenente-coronel de Infantaria Pedro António Marques da Costa, desenvolvem o tema “**O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas**”, justificado num contexto de crescente dificuldade em reter efetivos contratados, em todas as categorias, e em obter o devido retorno da formação profissional ministrada em várias especialidades, decorrente da duração e dos custos associados a alguns processos formativos, designadamente os de cariz mais tecnológico.

O estudo, baseado no trabalho de investigação desenvolvido pelo Major Rui Silva (1.º autor) na frequência do CEMC, tem como objetivo avaliar o Regime de Contrato Especial (RCE), aprovado há alguns anos, e as respetivas limitações, determinando as condições que deverão ser garantidas para que esta forma de prestação de serviço militar, ou outra equivalente que prolongue o tempo de contrato normal, possa contribuir para melhorar a estabilidade da gestão dos Recursos Humanos por parte das FFAA.

Os autores optam por uma estratégia de investigação qualitativa, assente num raciocínio de natureza indutiva, sendo que o modelo de análise que serviu de base à pesquisa assenta em três grandes dimensões – recrutamento, formação e retenção – em relação ao que foram avaliados, quer os atuais modelos de RCE e de RC normal das FFAA portuguesas, quer os correspondentes modelos de prestação de serviço militar espanhol e francês.

Os resultados permitem concluir que existe espaço para a introdução de melhorias ao atual RCE, reformulando-o, alargando para o efeito o seu âmbito de aplicação, o que deverá ser concretizado a partir da definição das áreas funcionais específicas complementares a incorporar naquele regime. Supletivamente, os autores sugerem que seja efetuado um esforço no sentido de garantir a certificação profissional dos militares contratados.

No nono estudo, intitulado “**Recrutamento de quadros qualificados para ingresso em Contratos de Longa Duração na categoria de Praças: Adequação dos tempos de Regime de Contrato às necessidades da Força Aérea**”, da autoria do Capitão Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo Nuno Filipe da Silva Rosa e da Major Técnica de Pessoal e Apoio Administrativo Mónica Solange de Jesus Pereira Martins, aborda-se, mais uma vez, num quadro de contenção orçamental, a problemática do recrutamento e, sobretudo, da

retenção de efetivo militares, na categoria de Praças, recorrendo-se, como no estudo anterior, à possibilidade de um regime de serviço militar de maior duração que o regime de contrato normal.

A partir do presente estudo, que constitui uma adaptação do TII apresentado, no final do CPOS-FA, pelo Capitão Nuno Rosa (1.º autor), pretende-se avaliar se da utilização de Contratos de Longa Duração (CLD), especialmente na categoria de Praças, poderá resultar uma efetiva mais-valia para a Força Aérea, designadamente ao nível do aumento da capacidade deste ramo das FFAA em recrutar e reter os recursos humanos indispensáveis, em prol da necessária eficiência organizacional.

Os resultados do estudo, cujo trabalho empírico se baseou numa estratégia de investigação mista, num desenho de pesquisa de tipo estudo de caso e num raciocínio de natureza hipotético-dedutiva, a partir de dados documentais, entrevistas e questionários, permitiram concluir que os CLD correspondem às expectativas de “estabilidade profissional” dos militares, contribuindo ainda, na perspetiva organizacional, para melhorar a capacidade de retenção de efetivos, com reflexos positivos igualmente ao nível do recrutamento.

Os autores recomendam também uma aposta no desenvolvimento de uma estratégia comunicacional centrada nos aspetos simbólico-operacionais (vida militar) e profissionais (estabilidade profissional) e na clarificação e divulgação das respetivas premissas, de forma a evitar correr o risco de defraudar as expectativas (quebra do contrato psicológico) dos cidadãos, aspeto que tem conduzido à saída prematura das fileiras de um grande número de efetivos. O reconhecimento externo da formação é igualmente objeto de análise, cuja concretização poderá minimizar o impacto negativo na reinserção no mercado de trabalho.

O décimo estudo, da autoria do Alferes de Cavalaria Marco Aurélio Viana Lopes, da Prof.^a Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho e do Major de Cavalaria Tiago Alexandre Gomes Fazenda, sob o título **“Rentabilização dos Recursos Humanos no Exército: Contratos de Longa Duração nas guarnições de Carros de Combate”**, traz-nos uma perspetiva ainda mais concreta, com implicações a nível tático e técnico no âmbito do ramo Exército.

O estudo resulta de uma adaptação, para efeitos de publicação na Coleção “ARES”, do trabalho de investigação apresentado na Academia Militar pelo Alferes Marco Lopes (1.º autor) para a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Cavalaria, ano letivo de 2016/17.

O objetivo deste estudo consiste em avaliar as repercussões da implementação do Regime de Contrato de Longa Duração (RCLD) nos cargos associados às guarnições dos Carros de Combate tipo Leopard 2 A6 que equipam as FFAA portuguesas. Para o efeito, os autores consideram várias dimensões de análise – condição física, proficiência técnica, desembaraço tático, continuidade do conhecimento, rentabilização do investimento na formação e atratividade e retenção nos cargos – que avaliam a partir de inquéritos por entrevista e por questionário.

Os resultados, decorrentes de uma estratégia de investigação mista e da aplicação de métodos estatísticos e/ou de análise de conteúdo ao material empírico recolhido (de questionários e de entrevistas), permitem concluir que a implementação do RCLD se traduz, em relação às dimensões estudadas, em implicações positivas e benéficas para o Exército Português e para os militares, devendo, no entanto, ser salvaguardada a questão da reinserção profissional dos militares no mercado de trabalho externo após o final do contrato com as FFAA.

No décimo-primeiro estudo, a Capitão Piloto-Aviador Bruna Abigail Fernandes Oliveira e o Major Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins, sob o título geral “**Quadros Permanentes de Praças. O caso da Força Aérea**”, discutem as dificuldades na captação e retenção de efetivos em RC, nesta categoria, e avaliam as possibilidade e as mais-valias de a Força Aérea vir a optar por um Quadro Permanente de Praças (QPP), à semelhança do que acontece com a Marinha.

O estudo, apoiado numa abordagem hipotético-dedutiva e numa estratégia de investigação mista, combinando dados qualitativos e quantitativos, decorre do trabalho final desenvolvido pela Capitão Bruna Oliveira (1.º autor) no âmbito do seu CPOS-FA e justifica-se pelo momento atual, caracterizado por profundas mudanças socioeconómicas e por um contexto profissional dinâmico e incerto, onde a valorização e desenvolvimento profissional das pessoas é um requisito de sucesso organizacional e um incentivo apreciado pelo mercado de recursos humanos.

Os autores concluem que, na Força Aérea, ano após ano, a captação de candidatos para a categoria de Praças é cada vez mais difícil, estando colocada em causa a sustentabilidade do ramo nesta categoria. Supletivamente, o estudo revela que, no atual contexto, os militares que ingressam nas fileiras em RC contribuem para uma certa noção de enfraquecimento do comprometimento organizacional.

Os resultados sugerem que a implementação de um QPP poderá constituir uma solução para o problema da captação e retenção de efetivos na For-

ça Aérea, mitigando as consequências funcionais diretas decorrentes da saída prematura dos militares do RC e reduzindo a perda de conhecimento e os constrangimentos que resultam do tempo de formação e desenvolvimento de novos militares nas fileiras. Na fase final do estudo, os autores apontam algumas linhas orientadoras para uma necessária reestruturação organizacional que contribua para acomodar as alterações propostas, designadamente de cariz estatutário e gestor de carreira.

No décimo-segundo e último estudo, da autoria do Alferes de Infantaria Joel Santos Cardoso e da Prof.^a Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho, um pouco à semelhança do objetivo geral do estudo anterior, é analisada a viabilidade de criação de um Quadro Permanente na categoria de Praças, mas agora destinado às Forças Especiais do Exército Português – especialidades ‘Paraquedistas’, ‘Operações Especiais’ e ‘Comandos’.

Este estudo, intitulado **“A implementação de Quadros Permanentes do Exército na classe de Praças – estudo de caso: Forças Especiais”**, resulta de uma adaptação do trabalho de investigação apresentado na Academia Militar pelo Alferes Joel Cardoso (1.º autor), para a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Infantaria, ano letivo de 2016/17. A investigação de campo baseou-se num estudo de caso, suportado em entrevistas e questionários, em que os dados foram tratados com recurso à análise de conteúdo e a métodos estatísticos.

Os resultados da investigação, cujo desenvolvimento se sustenta na avaliação da diferença em relação à Marinha, que dispõe de um QPP (onde se integram as Praças do Corpo de Fuzileiros), confirmam a tese da vantagem em ser criada uma estrutura permanente de pessoal na categoria de Praças, nas especialidades afetas às Forças Especiais, por permitir obter um melhor retorno do investimento efetuado na formação, cujos custos são geralmente superiores aos custos de formação de um militar de outra especialidade na mesma categoria. O estudo permitiu ainda confirmar a recetividade das Praças pertencentes às Forças Especiais face ao modelo QPP e definir algumas tipologias de funções que podem ser atribuídas quando os militares já não cumprirem integralmente os requisitos operacionais, devendo, neste caso, serem privilegiadas funções de cariz administrativo e logístico.

Num contexto socioprofissional e cultural em transformação acelerada, de alteração de paradigmas e de emergência de novas ameaças e riscos para a segurança nacional e internacional, alargando-se drasticamente o espectro de atuação das FFAA portuguesas, a escassez de efetivos contratados constitui,

como ficou provado, um problema que poderá, a breve prazo, colocar em risco a sustentação de várias missões, sendo que a sua resolução ultrapassa muito o âmbito da Instituição Militar.

Os estudos que compõem este Número 22 da *Coleção “ARES”*, apresentados ao leitor sob o título geral **“Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e desafios num contexto em transformação”**, permitem perceber a integração temática que se pretendeu proporcionar em torno dos efetivos militares, a sua complementaridade e interdependência ao nível do diagnóstico e das soluções propostas. Permitem ainda perceber o modo como os principais problemas e/ou constrangimentos (e.g., político-normativos, demográficos, socioculturais, orçamentais e organizacionais) condicionam, de forma preocupante e crescente, a concretização plena da atual dimensão funcional das FFAA e a sua capacidade de fazer face aos desafios futuros, configurados em proveito das instituições, dos cidadãos portugueses e dos compromissos internacionais.

Os resultados dos 12 estudos confirmam, na generalidade, pesquisas anteriores conduzidas pelos ramos das FFAA e MDN e por investigadores independentes (e.g., Cardoso, 2008; Carreiras, 2009; CPAE, 2016; DGPRM, 2012; Santos, 2012, 2015) e são coerentes com estudos complementares mais recentes (e.g., DGRDN, 2017; EMA, 2017; Santos e Sarmento, 2017, 2018a, 2018b). Não obstante este alinhamento, os 12 estudos trazem de algum modo ao debate algo de inovador e utilitário, que pode ser aproveitado da melhor forma pela Instituição Militar e pelo poder político, especialmente numa altura em que se procede a uma revisão de alguns normativos que enquadram a prestação do serviço militar em Portugal.

Considera-se que a importância, a atualidade e a abrangência dos conteúdos desta obra justificam a sua leitura por parte de todos os militares, de investigadores do comportamento humano, de responsáveis políticos e decisores de várias áreas de intervenção nacional e dos cidadãos em geral.

Uma palavra de particular apreço à Professora Doutora Helena Carreiras, uma referência nacional na investigação de vários tópicos em contexto militar e colaboradora frequente do Instituto Universitário Militar, por ter acedido, prontamente, ao desafio de participar neste projeto através da elaboração do Prólogo do livro.

Ao encerrar esta Introdução Geral, uma palavra de agradecimento ao Instituto Universitário Militar, na pessoa do seu Comandante, o Vice-Almirante Edgar Marcos de Bastos Ribeiro, por ter apoiado a concretização desta iniciativa. Pela nossa parte, coordenadores e autores da obra, reitera-se o compromisso

so de continuar a colaborar com o Instituto e com o seu Centro de Investigação e Desenvolvimento, alimentando o debate em relação a temas atuais, com particular incidência nas áreas nucleares das Ciências Militares, em prol da consolidação do Instituto Universitário Militar e do desenvolvimento de capacidades afetas aos ramos das FFAA, MDN e Guarda Nacional Republicana.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, J., Lobo, V., Morgado, J., Santos, L. e Silva, N., 2017. O reconhecimento formal da área científica das Ciências Militares: um imperativo e uma inevitabilidade? [Em linha] *Revista Militar*, abril de 2017. Disponível em: <<https://www.revistamilitar.pt/artigo/1231>>, [Consult. em 10 de junho de 2018].
- Assembleia da República [AR], 1999. *Aprova a Lei do Serviço Militar* (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro). [pdf] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/1999/09/221A00/65416550.pdf>>.
- Cardoso, A., 2008. O Benefício da Profissionalização das Forças Armadas. *Nação e Defesa*. Instituto da Defesa Nacional. 120 - 3.ª Série, pp. 77-101.
- Carreiras, H., 2009. Inquérito à População Portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas. In: *As Forças Armadas Portuguesas após a Guerra Fria*. [Apresentação Pública de Resultados, 22 de outubro, 2009].
- Centro de Psicologia Aplicada do Exército [CPAE] (2016). Análise Sumária relativa às Desistências na Formação e Retenção de Efetivos. Lisboa: Exército Português.
- Direção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar [DGPRM], 2012. Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN], 2017. *Estudo da Caracterização Sociodemográfica e da Satisfação Organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas*. Coordenação científica da Professora Doutora Helena Carreiras. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional. (Documento de acesso restrito).
- Estado-Maior da Armada [EMA] (2017). Estudo da Motivação para optar pela carreira militar na Marinha – nova forma de comunicar com os jovens. Lisboa: Marinha Portuguesa.
- Estudos (12) deste N.º 22 da Coleção “ARES” – “Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e desafios num contexto em transformação”.
- Governo de Portugal, 2000a. *Aprova o Regulamento da Lei do Serviço Militar* (Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 52/2009, de 2 de março). [pdf] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2000/11/263A00/64256438.pdf>>.
- Governo de Portugal, 2000b. *Aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço em RV/RC* (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 118/2004 de 21 de maio e pelo Decreto-Lei n.º 320/2007 de 27 de setembro). [pdf] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2000/12/288A01/00020011.pdf>>.

- Governo de Portugal, 2015. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio). [pdf] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <<http://www.emgfa.pt/documents/cqw3zjnhvg4s.pdf>>.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2015. *Aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar* (Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro). [pdf] Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/70832992/details/maximized?serie=I&dreId=70832987>.
- Santos, L., 2012. *As Forças Armadas e o Mercado de Trabalho*. Trabalho de Investigação Individual no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) 2011/12. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Santos, L., 2015. Reflexões decorrentes da prestação do serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas: perspetiva funcional e perspetiva social e de cidadania. *Revista de Ciências Militares*. III (1), pp. 297-329. [Em linha] Disponível em: <<http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes>>, [Consult. em 12 de junho de 2018].
- Santos, L. e Fachada, C., 2018. *Regras e Normas de Autor no CIDIUM: Transversais e Específicas das várias Linhas Editoriais*. IUM Atualidade 7. CIDIUM. [e-book] Lisboa: Instituto Universitário Militar. [Em linha] Disponível em: <<https://www.iuum.pt/cisdi/index.php/en/publications/iesm-iuum-actuality/editions-iesm-actuality>>, [Consult. em 25 de junho de 2018].
- Santos, L. e Lima, J. (Coord.), 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM [Em linha]. Pedrouços: Instituto Universitário Militar. Disponível em: <<https://cidium.iuum.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes>>, [Consult. em 10 de junho de 2018].
- Santos L. e Sarmento, M., 2017. *Posição das Forças Armadas portuguesas no mercado de trabalho nacional em relação ao modelo de prestação de serviço militar em regime de contrato*. Artigo submetido e apresentado nas XXVIII Jornadas Luso-Espanholas – Área “Recursos Humanos”. Guarda, 9 de fevereiro de 2018 (texto ainda não editado).
- Santos, L. e Sarmento, M., 2018a. Prestação de serviço militar contratado nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica do modelo atual. Artigo submetido e apresentado no 3rd *International Symposium On Command And Leadership*, Academia Militar. Lisboa, 16 de fevereiro de 2018. (Artigo premiado – melhor artigo na área da Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional). [a publicar em número especial da Revista *Proelium*, da Academia Militar].
- Santos L. e Sarmento, M., 2018b. The Military Contract Service Model of the Portuguese Armed Forces. Critical Review and Intervention Measures. In: Rocha Á., Guarda T. (Eds.) *Developments and Advances in Defense and Security*. MICRADS 2018. Smart Innovation, Systems and Technologies, Vol. 94 [Livro eletrónico], pp. 195-207. Springer, Cham. Disponível em: <https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-78605-6_16>, [Consult. em 11 de junho de 2018].
- Sarmento, M., 2013. *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

ESTUDOS

ESTUDO 1

EVOLUÇÃO DO MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS EM REGIME DE CONTRATO. ANÁLISE CRÍTICA E REFLEXÕES¹

EVOLUTION OF THE CONTRACT-SCHEME MODEL OF MILITARY SERVICE IN THE PORTUGUESE ARMED FORCES. CRITICAL ANALYSIS AND REFLECTIONS

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Mestre em Ciências Militares
Instituto Universitário Militar (IUM)
Subdiretor do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM)
Investigador Integrado do CIDIUM
Investigador do Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial (COMEGI)
Universidade Lusíada de Lisboa
1600-302 Lisboa, Portugal
labs0892@gmail.com

Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Academia Militar (AM)
Professora Catedrática
Investigadora do Centro de Investigação da AM (CINAMIL)
Investigadora Associada do CIDIUM
Investigadora do Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial (COMEGI)
1169-244 Lisboa, Portugal
manuela.sarmento2@gmail.com

¹ O presente artigo decorre de um *paper* aprovado e apresentado nas *XXVII Jornadas Científicas de Gestão Hispano-lusas, em Alicante - Espanha*, em fevereiro de 2017. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de publicação na *Coleção "ARES"*.

RESUMO

O objetivo deste estudo é proceder, a partir de dados documentais e de entrevistas, a uma análise crítica do modelo de prestação do serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas portuguesas, discutindo a sua evolução normativa e aplicação à realidade desde 1999 (AR, 1999), momento da aprovação da desconstitucionalização do serviço militar obrigatório e da fixação da opção pelo voluntariado. O estudo, a que está subjacente uma investigação no contexto da descoberta (Guerra, 2016) e uma estratégia de pesquisa qualitativa (Bryman, 2012; Creswell, 2013), decorre de um trabalho exploratório integrado numa investigação mais abrangente, na qual se procura conceber um projeto de intervenção para ultrapassar ou mitigar problemas e disfunções que serão previamente diagnosticados. Os resultados apontam para uma situação de fragilidade em relação à sustentabilidade do modelo atual e sugerem a necessidade urgente do reforço da posição das Forças Armadas portuguesas no mercado de trabalho.

Palavras-Chave:

Carreira militar, modelo, serviço militar, regime de contrato, Forças Armadas.

ABSTRACT

This study draws on documentary data and interviews to conduct a critical review of the contract-scheme model of military service in the Portuguese Armed Forces by addressing the evolution of the respective legislation and its applicability, since Portugal abolished conscription and the voluntary scheme was introduced in 1999 (AR, 1999). This study, which combines a strategy of qualitative research (Bryman, 2012; Creswell, 2013) and inductive reasoning (Guerra, 2006), is part of a wider study, the aim of which is to elaborate an intervention project in a twopronged approach to overcome or mitigate the main problems and dysfunctions diagnosed. The results suggest that the current model is fragile in terms of sustainability and that there is an urgent need to reinforce the position of the Portuguese Armed Forces in the labour market.

Keywords:

Military career, model, military service, contract scheme, Armed Forces.

1. INTRODUÇÃO: CONTEXTO E PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

Desde o final dos anos 90 do século XX que se tem assistido a uma panóplia de novas ameaças, riscos e desafios à segurança internacional, cada vez mais globais e imprevisíveis, onde se inserem as designadas guerras não institucionalizadas, assimétricas e sem fronteiras a que se refere Kaldor (2001) e de que se destacam os ataques terroristas em larga escala no 11 de setembro de 2001, em Nova Iorque e no 11 de março de 2004, em Madrid, ou, mais recentemente, os ataques terroristas em França e na Bélgica.

Às mutações ocorridas no sistema internacional de segurança e às questões operacionais associam-se ainda, numa complexidade crescente, as mudanças de cariz sociocultural e os mais recentes constrangimentos de natureza económico-financeira de âmbito nacional e internacional.

Estes são alguns dos principais ingredientes que têm legitimado a adoção de uma matriz política nacional reformadora em relação à organização militar em Portugal. Como consequência, a nível nacional, tem-se assistido, nos últimos 20 anos, a constantes reestruturações e reorganizações do aparelho militar, traduzidas numa tendência sistemática de redução de infraestruturas e de efetivos em todos os níveis hierárquicos, designadamente na base da 'pirâmide', com consequências, no final dos anos 90 do século transato, na nova conceção do modelo de prestação do serviço militar, traduzida no fim da conscrição, ou seja, do Serviço Militar Obrigatório (SMO), que a partir de 1999 passa a ser designado por Serviço Efetivo Normal (SEN), e da subsequente opção exclusivamente pelo voluntariado² (AR, 1999; Governo de Portugal, 1999, 2000a, 2000b).

A nível nacional, esta opção, concretizada em 2004, constituiu uma das maiores transformações dos últimos anos, materializando uma verdadeira mudança de paradigma, com consequências ao nível da operacionalidade das Forças Armadas (FFAA) e da reconceção do subsistema de obtenção de recursos humanos.

A operacionalização do novo paradigma de prestação de serviço militar cedo colocou a questão da quantidade e da qualidade dos efetivos recrutáveis para o **Regime de Contrato (RC)** e, posteriormente, o problema da sua retenção nas fileiras durante um período mínimo indispensável, quer como forma de garantir a sustentação do sistema de forças, quer de retorno do investimento efetuado em formação e treino.

² Conceção que integra os regimes de voluntariado e de contrato.

De forma complementar, os dados disponíveis indicam que o processo de recrutamento e seleção de cidadãos para as FFAA tem demonstrado uma elevada taxa de desgaste, comumente designada em contexto militar, ‘taxa de atrição’, decorrente da conjugação de um grande número de desistências entre o ato de candidatura e o início das provas de classificação e seleção, bem como da aplicação, nestas provas, de tabelas específicas de aptidão física, médica e psicológica.

Este estudo tem como objetivo proceder globalmente a uma análise crítica da evolução do modelo de prestação de serviço militar em RC e do respetivo sistema de incentivos, esclarecendo sobre a sua atualidade e definindo formas de intervenção, no sentido de procurar mitigar os problemas atuais e delinear soluções que permitam prevenir a ocorrência de outras disfunções.

O estudo está estruturado em sete secções. Após a contextualização da investigação, define-se, na segunda secção, a metodologia e os métodos e processos metodológicos seguidos para responder à pergunta de partida; também se fundamenta a pesquisa a partir da apresentação do referencial teórico, onde se definem os conceitos estruturantes do estudo. Na terceira secção procede-se à revisão da literatura de suporte, no âmbito da carreira militar apoiada no normativo legal, enquanto na quarta e quinta secções são apresentados os principais autores que consubstanciam o desenvolvimento de carreiras e o contrato psicológico, pilares do modelo de prestação de serviço militar nas FFAA. Na sexta secção procede-se à análise crítica do modelo, numa tripla perspetiva, concetual, teórica e empírica, avaliando os principais constrangimentos, com particular referência para as dimensões recrutamento, retenção e reintegração. Por último, na sétima secção conclui-se sobre os principais resultados e apresentam-se algumas considerações finais em relação à atualidade e utilidade do estudo, para além das futuras investigações nesta área de recrutamento para o regime de contrato, onde há questões cuja resposta ainda não foi cabalmente encontrada

2. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO – REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo intitulado “Evolução do Modelo de Prestação de Serviço Militar nas Forças Armadas Portuguesas em Regime de Contrato. Análise Crítica e Reflexões” tem subjacente a existência de um modelo, a descrever posteriormente, sendo relevante começar por explanar o que se entende por modelo.

Modelo pode ser definido como uma simplificação da realidade que procura representar, sendo a sua análise crítica a parte fundamental deste es-

tudo. Os modelos são representações abstratas de um sistema ou fenómeno da realidade, baseados na teoria e na investigação e estruturados a partir do conhecimento científico existente, onde há conjuntos de variáveis e de relações (Vaz, 1998, p. 130). São as variáveis que caracterizam os atributos do fenómeno ou sistema, que juntamente com os respetivos indicadores, são essenciais na construção da aproximação entre o modelo e a realidade. As variáveis podem ser internas ou endógenas e externas ou exógenas, sendo que as externas caracterizam a relação do sistema com o ambiente, podendo aquele ser mais ou menos aberto ao exterior (Vaz, 2015).

A investigação do modelo de Prestação de Serviço Militar nas FFAA incide, no âmbito do regime de contrato, sobre duas dimensões:

- Estruturação, em relação ao modelo;
- Gestão, em relação à sua operacionalização;

as quais se relacionam com três perspetivas:

- Organizacional;
- Individual;
- Relação psicológica e jurídico-funcional.

A Figura 1 esquematiza o referencial teórico nas duas dimensões e três perspetivas consideradas.

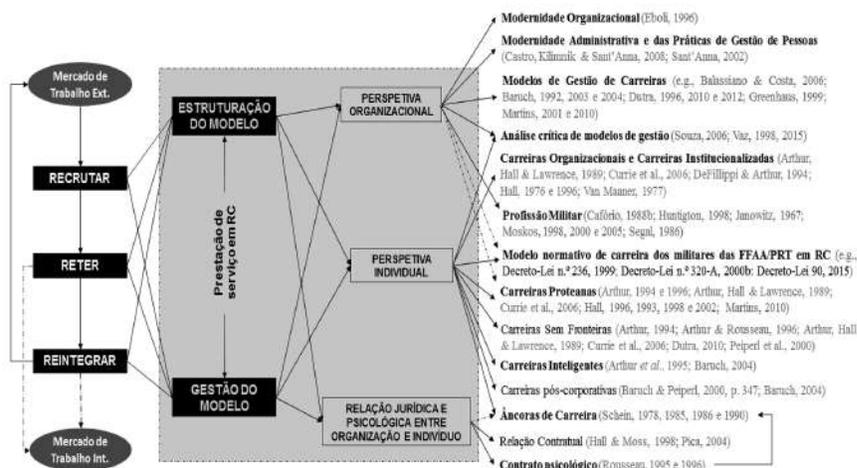


Figura 1 – Metodologia do referencial teórico

Esta figura mostra as relações entre as **duas dimensões** e as **três perspetivas** enunciadas, as quais, por sua vez, agregam características dinamizadoras do **modelo**, que são outros tantos tópicos da revisão de literatura, designadamente sobre a conceção de profissão e de emprego e sua expressão em

contexto militar, modelos e teorias explicativas de carreira, âncoras de carreira e contrato psicológico, modelo normativo da carreira militar em Portugal, modelos e práticas de gestão.

Por outro lado, as duas dimensões estruturação e gestão do modelo estão conectadas a três aspetos chave da conceção e operacionalização do modelo de prestação de serviço em regime de contrato, que são o **recrutamento** e a **retenção** nas FFAA e a **reintegração no mercado de trabalho** dos cidadãos que prestaram serviço militar em RC. Assim sendo, também constituem parcelas do processo da análise crítica, que vai ser apresentada.

Esta investigação é um estudo exploratório, que analisa e diagnostica os principais problemas e disfunções que ocorrem no modelo de prestação de serviço em RC, quer ao longo do processo de obtenção de militares contratados, quer durante a passagem destes cidadãos pelas fileiras, nomeadamente quanto à retenção de efetivos nos Ramos das FFAA, quer ainda aquando da sua reinserção no mercado de trabalho externo.

Em termos temporais, a investigação abarca, sobretudo, o período compreendido entre 1999 e 2016, incluindo, por isso, o momento que materializa o fim do modelo de conscrição e o lapso de tempo de transição para as novas formas de prestação de serviço militar em regime de voluntariado e regime de contrato (1999 – 2004).

Do ponto de vista **ontológico**, relativo à natureza da realidade ou dos fenómenos observados, os investigadores fazem parte da realidade observada (Bryman, 2012, Creswell, 2013; Denzin e Lincoln, 2013), adotando-se uma estratégia de investigação qualitativa e assumindo-se uma postura construtivista. Por sua vez, na ótica **epistemológica**, que se refere à definição do processo de produção do conhecimento (Almeida, 2007) e se determinam quais os princípios, ferramentas e técnicas que devem ser utilizados na produção desse conhecimento, os investigadores aproximam-se de uma posição interpretativista, tal como é definida por Bryman (2012).

Em termos **metodológicos**, o estudo apoia-se numa estratégia de investigação qualitativa (Bryman, 2012), e num desenho de pesquisa do tipo estudo de caso, de horizonte temporal longitudinal (Bryman, 2012; Saunders, Lewis e Thornhill, 2009; Vilelas, 2009; Yin, 2014). Prevalece a utilização de um tipo de raciocínio de natureza indutiva (Carvalho, 2009), sendo usada uma investigação no contexto da descoberta, nos termos em que é definido por Guerra (2006, pp. 22-26).

A pergunta de partida da investigação é a seguinte: **“Qual a atualidade do modelo de prestação de serviço em regime de contrato em vigor nas Forças Armadas portuguesas?”**

O **procedimento metodológico** concretiza-se em várias fases: revisão de literatura (enquadramento conceptual), análise documental (enquadramento legal; relatórios já existentes, cujos dados são sistematizados e reorganizados), revisão empírica (principais estudos) e análise de conteúdo de um conjunto de 11 entrevistas semiestruturadas (Bardin, 2000; Guerra, 2006).

3. CONCEITO DE CARREIRA MILITAR, SERVIÇO MILITAR E REGIME DE CONTRATO

O conceito de **carreira militar** é estatutariamente apresentado como “[...] o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si” (Governo de Portugal, 2015, art.º 27.º). Esta definição, intimamente associada à profissão militar, traduz um percurso profissional longo e variado, concretizado no desempenho de cargos e no exercício de diferentes tipologias de funções, a que estão subjacentes responsabilidades crescentes.

A este conceito está também associada a existência de ações de formação pré-planeadas e a aquisição de experiência em funções e contextos de trabalho diferenciados, acrescentando valor e conhecimento ao indivíduo. Por outro lado, “[...] a carreira militar, fruto da necessária hierarquização da instituição militar, deve ser, por princípio, desenvolvida em progressão vertical através das promoções, garantindo-se a seleção dos mais aptos para o exercício de funções inerentes ao posto imediato” (Governo de Portugal, 2015, Preâmbulo).

A carreira militar integra-se num dos sistemas de Gestão de Recursos Humanos da administração pública portuguesa, o ‘sistema de carreira’ (em contraposição com o ‘sistema de emprego’), nos termos em que é referido por Rocha (2005) e, dentro deste, na tipologia de carreiras designada por ‘corpos especiais’.

Considera-se que este conceito de carreira também se aplica ao caso de estudo, com algumas adaptações dado que **os militares em regime de contrato permanecem nas fileiras durante um período de tempo máximo de sete anos** (um em regime de voluntariado e seis em regime de contrato), sendo, por isso, a evolução hierárquica substancialmente mais limitada.

Um outro conceito que importa definir e delimitar é o de **serviço militar**, o qual constitui, nos termos da Lei do Serviço Militar (LSM), um “[...] contributo para a defesa nacional, no âmbito militar, a prestar pelos cidadãos portugueses” (AR, 1999, art.º 1.º), sendo que a prestação efetiva deste serviço pode assumir as seguintes formas: “a) Serviço efetivo nos quadros permanentes; b)

Serviço efetivo em regime de contrato, nas suas várias modalidades; c) Serviço efetivo em regime de voluntariado; d) Serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização” (Governo de Portugal, 2015, art.º 3.º).

Em 1999, a LSM estabelece a transição do sistema de conscrição (serviço militar obrigatório) para um novo regime de prestação de serviço militar baseado, em tempo de paz, no voluntariado (AR, 1999), consubstanciando uma mudança de paradigma ao afastar-se completamente do anterior modelo de conscrição.

A operacionalização deste novo conceito seria, tal como estabelece a mesma Lei, sem prejuízo das “[...] obrigações dos cidadãos portugueses inerentes ao recrutamento militar e ao serviço efetivo decorrente de convocação ou de mobilização” (AR, 1999, art.º 1.º).

Por sua vez, o conceito de **regime de contrato** traduz-se, em termos estatutários, na “[...] prestação de serviço militar voluntário por um período de tempo definido na Lei do Serviço Militar, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou ao eventual ingresso do militar em regime de contrato nos quadros permanentes” (Governo de Portugal, 2015, art.º 3.º). “A candidatura à prestação de serviço em regime de contrato formaliza-se nos termos da lei aplicável, dirigida ao Chefe do Estado-Maior do respetivo ramo em que o cidadão manifesta vontade de prestar serviço militar” (Governo de Portugal, 2015, art.º 255.º).

O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) dispõe que “[...] os militares em regime de contrato são titulares de um vínculo de emprego público por tempo determinado, com as especificidades decorrentes do presente Estatuto” (Governo de Portugal, 2015, art.º 267.º).

Sem prejuízo de outros diplomas, a montante e a jusante, os **principais instrumentos legais** que regulam a prestação de serviço militar em regime de contrato são quatro:

- A Lei do Serviço Militar (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro) (AR, 1999);
- O Regulamento da Lei do Serviço Militar (Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro) (Governo de Portugal, 2000a);
- O Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e de Voluntariado (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro, com as alterações introduzidas pelos Decretos-Lei 118/2004, de 21 de maio e 320/07 de 27 de setembro) (Governo de Portugal, 2000b, 2004, 2007);
- O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 90/2015) no seu Livro III, títulos I e II (Governo de Portugal, 2015).

O **recrutamento militar** é outro conceito que importa precisar, na medida em que tem particularidades próprias. O conceito geral de recrutamento,

segundo Caetano e Vala (2007) é “[...] um processo de atração de candidatos” que reúnem condições para desempenhar uma dada função, onde a divulgação é considerada uma ‘tarefa básica’ desse processo, tal como a “[...] triagem inicial dos candidatos através da verificação das qualificações”. O recrutamento destina-se a fornecer a matéria-prima para o processo de seleção, pelo que no caso das Forças Armadas portuguesas, a divulgação requer uma “cobertura nacional”.

Genericamente, a LSM de 1999 define o conceito de recrutamento militar como “[...] o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas Forças Armadas”, sendo a modalidade para a prestação de serviço efetivo em regime de contrato designada de “recrutamento normal”. (AR, 1999, art.º 7.º), o qual tem como finalidade “[...] a admissão de cidadãos com o mínimo de 18 anos de idade, que se proponham prestar, voluntariamente, serviço militar efetivo nas Forças Armadas.” (AR, 1999, art.º 13.º).

O recrutamento normal envolve três fases (AR, 1999, artigos 14.º a 17.º):

– **Candidatura:** o cidadão, através de declaração, manifesta a vontade de prestar serviço militar em RC, podendo ainda declarar a sua preferência pela área funcional, ramo das FFAA e área geográfica onde pretende prestar serviço;

– **Classificação e Seleção:** é a um conjunto de provas que têm por finalidade determinar o grau de aptidão psicofísica do cidadão para efeitos de prestação de serviço militar, em resultado do que lhe é atribuída a classificação de apto ou inapto e, posteriormente, no primeiro caso, atribuída de seguida a área funcional, tendo em vista o respetivo alistamento, em conformidade com a sua aptidão física, psíquica, técnica e profissional;

– **Alistamento:** é a atribuição nominal do futuro militar contratado a uma categoria, classe, arma, serviço ou especialidade dos Ramos das FFAA, de acordo com a área funcional para a qual foi selecionado.

4. CONTRAPOSIÇÃO DO TIPO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS CIVIS E MILITAR

O **modelo de carreira dos militares portugueses** funda-se nas **carreiras organizacionais ou institucionalizadas** (Defillippi e Arthur, 1994; Hall, 1976 e 1996), opondo-se às mais recentes conceções de carreira, designadamente as **carreiras sem fronteiras** (Arthur, 1994; Arthur e Rousseau, 1996; Dutra, 2010; Peiperl, Arthur, Goffee e Morris, 2000) e, embora em menor grau, também às **carreiras proteanas** (Arthur, 1994 e 1996; Arthur, Hall e Lawrence, 1989; Currie, Tempest e Starkey, 2006; Hall, 1993, 1996 e 2002), na medida em que os percursos profissionais tipo dos militares em regime de contrato, tal como acon-

tece com os militares dos quadros permanentes, estão previamente definidos em letra de lei e são geridos, durante o tempo em que estes permanecem nas fileiras, exclusivamente pela organização militar (Governo de Portugal, 2015).

Van Maanen (1977) define **carreira** como um caminho a seguir, estruturado e organizado, no tempo e no espaço. Esta conceção, vista na sua perspetiva mais tradicional, está vinculada à estrutura, geralmente hierarquizada, de uma organização, a qual controla praticamente todas as variáveis internas. Numa organização hierárquica, como acontece na organização militar, a carreira está intimamente associada à progressão vertical e à capacidade que os indivíduos demonstram de concretizar essa progressão (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003).

A **conceção de carreiras organizacionais** aproxima-se, assim, de uma abordagem tradicional, de onde Martins (2010) destaca três aspetos que ajudam a definir o conceito:

- Associação direta da carreira a uma profissão;
- Expetativa de progressão vertical na hierarquia organizacional;
- Estabilidade ocupacional, como pressuposto, até à aposentação.

Estes são igualmente os principais aspetos da estruturação do modelo normativo de carreira de todos os militares das FFAA portuguesas, tal o disposto no respetivo Estatuto de Carreira desde 1990 (Governo de Portugal, 1990, 1999, 2015).

De forma semelhante, pode considerar-se que a carreira militar está associada às duas primeiras tipologias do conceito apresentado por Kanter (1989), segundo o qual uma carreira pode basear-se no:

- Percurso vertical numa estrutura hierárquica, sendo designada por burocrática;
- Desempenho de uma atividade específica, sendo designada por profissional;
- Desenvolvimento de um negócio, sendo designada por empreendedora.

O **modelo de carreira militar** aproxima-se do conceito mais tradicional e do modelo burocrático tipicamente *weberiano*, estando em causa, no seu desenvolvimento, a ascensão vertical no seio de uma organização.

Não obstante o percurso dos militares em regime de contrato, durante o lapso de tempo em que permanecem nas FFAA se baseie na conceção de carreiras organizacionais, em termos da sua estruturação e gestão, pode-se, no entanto, observar uma perspetiva mais abrangente, em relação ao contexto externo e aos interesses e orientações dos cidadãos individualmente considerados. Antes de ingressar nas fileiras em RC, o cidadão poderá ter já uma profissão ou

uma ocupação, retomando-a após o regresso ao mercado de trabalho externo ou optando por outras áreas profissionais, apenas dependendo da vontade ou interesse pessoal. Neste sentido, os percursos profissionais dos cidadãos, que temporariamente passam pelas FFAA tenderão, globalmente, a ser perspetivados segundo outras conceções, aproximando-se mais do conceito de carreiras *proteanas*, segundo o qual, em termos gerais, cabe ao indivíduo desenvolver a sua própria carreira, mesmo que de forma transversal a diversas organizações, ao longo da vida, como é o caso.

A **carreira de tipo proteano** apresentada frequentemente em oposição à **carreira de tipo organizacional** estruturada no tempo e no espaço (Hall, 2002), é percebida como um conjunto sequencial de atitudes, comportamentos e experiências ao longo da vida de um indivíduo (Hall, 1976), podendo as várias experiências serem separadas, embora devam estar relacionadas entre si (Van Maanen, 1977). Segundo esta conceção de carreira, a organização deixa de controlar a maioria das variáveis internas, ficando ao “arbitrio individual” o respetivo controlo (Dutra, 2012).

Arthur (1996), Currie, Tempest e Starkey (2006), Hall (2002) e Martins (2010), consideram que as pessoas podem ser interventivas, devendo ser envolvidas na definição dos seus próprios percursos profissionais, podendo formular opções e tomar decisões sobre o seu próprio desenvolvimento de carreira, em articulação com a estrutura organizacional.

O conceito de **carreira sem fronteiras**, introduzido por Defillipi e Arthur (1994), destaca a dissolução das anteriores fronteiras relativas às carreiras, no seio das organizações e fora destas. Está em equação uma nova ideia de carreira, de matriz multidirecional, diversificada, menos estruturada e, portanto, mais flexível e sobretudo dependendo das escolhas pessoais.

Para a gestão das carreiras de tipo *proteano* e, sobretudo, das carreiras sem fronteiras, dado que exigem qualidades individuais bastante diferentes das carreiras organizacionais, Arthur, Claman e Defillipi (1995) sugerem o conceito de **carreiras inteligentes** aplicadas à gestão, materializadas numa progressiva incorporação de competências, transversais e específicas, a partir da definição e divulgação dos respetivos perfis pelas próprias organizações.

A operacionalização deste conceito, posteriormente recuperado por Baruch (2004), implica uma aposta consistente na formação e na consolidação de experiências adquiridas em contexto de trabalho e da própria vida, de forma cumulativa, no sentido da criação de um efetivo “capital individual”, funcionando como um tipo de ‘caderneta de competências’ (expressão utilizada em contexto militar), distintiva de cada indivíduo.

Neste âmbito, Arthur, Claman e Defillippi (1995) relevam três **competências de cariz transversal**, que permitirão uma rápida contextualização e adaptação dos indivíduos a diferentes ambientes e circunstâncias:

- **Saber porquê:** relativa à identidade e à motivação individual, bem como à identificação com o trabalho;
- **Saber como:** materializa as habilidades e capacidades individuais relevantes para o trabalho;
- **Saber quem:** refere as relações interpessoais e as redes importantes para o trabalho.

A estas competências, Baruch (2004) acrescenta ainda outras três:

- **Saber o quê:** alusiva à perceção sobre as oportunidades e ameaças;
- **Saber onde:** atinente ao treino;
- **Saber quando:** respeitante à definição do melhor momento para fazer escolhas.

A detenção destas competências transversais parece perfeitamente aplicável ao contexto militar e ao caso de estudo, quer no momento em que os cidadãos tomam a decisão de candidatar-se ao regime de contrato, quer durante a sua permanência nas fileiras, quer ainda quando preparam a sua reinserção socioprofissional no mercado de trabalho externo ou, em alternativa, decidem continuar nas FFAA numa outra forma de prestação de serviço militar (quadros permanentes).

Numa perspetiva de aproximação à gestão, Schein (1990) e Derr (1986) abordam o conceito de carreira com referência às orientações do indivíduo, dividindo-o em duas componentes: a carreira externa e a carreira interna.

A **carreira externa**, entendida como um conjunto de oportunidades e de constrangimentos decorrentes da organização, condiciona a perceção dos indivíduos a partir de três componentes:

- A cultura organizacional, que influencia a perceção dos indivíduos em termos de ambições e das próprias ocupações;
- As oportunidades de carreira *versus* os momentos concretos da carreira e da vida pessoal dos indivíduos;
- O desenvolvimento de carreira, no sentido dos objetivos individuais e dos objetivos organizacionais, fazendo uma aplicação dos seus empregados consoante as suas necessidades.

Em qualquer dos casos, realiza-se uma gestão de carreiras.

A **carreira interna** está relacionada com a experiência que um indivíduo adquire à medida que vai evoluindo, o que lhe permite desenvolver um

autoconhecimento sobre as suas capacidades e talentos e ao melhor método de trabalho. É a partir de alguns aspetos desse autoconhecimento, nomeadamente talentos, valores e motivações, que Schein (1978, 1990) designa por **“âncoras de carreira”**, que o indivíduo concretiza as suas próprias escolhas profissionais.

Passos (2007), referindo-se a estas duas componentes de carreira sugeridas por Schein (1990) e Derr (1986), considera que cada indivíduo deve atender primeiro à carreira externa, com referência a uma dada organização, antes de considerar as suas próprias potencialidades e os interesses individuais.

As características da **relação psicológica e jurídico-funcional** que se estabelece entre a organização e o militar justificam também uma breve revisão dos conceitos de “âncoras de carreira” (Schein, 1978, 1990) e de “contrato psicológico” (Argyris, 1960; Levinson, Price, Munden, Mandl e Solley, 1962; Rousseau, 1989, 1995; Schein, 1965), refletindo sobre a respetiva aplicabilidade ao contexto militar.

Schein (1990) desenvolveu um estudo para mostrar como as pessoas fazem as suas escolhas profissionais. Os trabalhos do autor conduziram à convicção de que a partir do momento em que o indivíduo possui autoconhecimento suficiente, tende a tomar decisões de uma forma mais consistente e coerente em face dos seus valores, aptidões e objetivos pessoais, os quais determinam o comportamento em relação à carreira e à vida profissional.

A investigação levou à criação de uma teoria, que ficou conhecida como a **“teoria de inclinações profissionais”** de Schein, ou, mais comumente, as **âncoras de carreira**, a partir do que demonstrou que as escolhas de carreira se baseiam em valores pessoais, que classificou em oito categorias: técnica-funcional, competência de gestão, autonomia e independência, segurança e estabilidade, criatividade empreendedora, serviço e dedicação a uma causa, puro desafio e estilo de vida (Schein, 1990).

A importância e o valor destas âncoras é diferente consoante a pessoa, variando ainda ao longo do tempo e de acordo com o contexto organizacional.

As âncoras de carreira constituem, assim, um instrumento que permite determinar o perfil comportamental de um sujeito em relação à carreira no seio de uma determinada organização, a partir de um conjunto de valores com significado para o indivíduo (Schein, 1990). Simultaneamente, este instrumento acaba por ser uma metodologia de pesquisa igualmente útil para a própria organização com vista a uma melhor gestão em relação a cada colaborador.

5. CONTRATO PSICOLÓGICO

Embora se refira frequentemente a Teoria de Equilíbrio de Barnard, datada de 1938, como a pioneira no estudo da relação entre o desempenho de um indivíduo e as correspondentes recompensas oferecidas pela organização onde trabalha, terá sido a partir dos trabalhos de Argyris, no início dos anos 60 do século transato, que formalmente se começou a falar em **contrato psicológico**, considerando este autor que um indivíduo manterá uma produtividade elevada, com reduzidas queixas, se forem garantidas e respeitadas as normas culturais informais do empregado, tais como liberdade, salário adequado e emprego seguro (Argyris, 1960, p. 96).

Outras investigações se seguiram (Levinson, Price, Munden, Mandl e Solley, 1962; Rousseau, 1989; Schein, 1965), sendo de destacar Rousseau (1989), cuja obra marcou uma alteração na forma como o conceito passou a ser entendido.

O contrato psicológico surge associado à perceção que o indivíduo tem em relação a uma obrigação de reciprocidade, da organização, de retribuir o contributo de quem para ela trabalha. Para a consolidação desta relação, é importante a coerência entre os benefícios efetivos que o indivíduo obtém e a perceção sobre o que lhe foi prometido (Rousseau, 1989, pp. 124-125).

As **promessas podem ser explícitas ou implícitas**. Enquanto as primeiras decorrem de acordos, verbais ou escritos, entre a organização e o indivíduo enquanto empregado, as promessas implícitas têm origem nas expectativas que o indivíduo cria em relação à organização e às interpretações que faz decorrentes da interação com o contexto de trabalho onde se insere (Conway e Briner, 2005, pp. 26-27).

De forma complementar, Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha e Cabral-Cardoso (2004) associam o contrato psicológico a uma socialização organizacional dos indivíduos, implicando o desenvolvimento de relações com a organização e com outros indivíduos, a partir da criação de vínculos, ocorrendo um ajustamento e uma identificação entre indivíduo e organização.

As causas de **quebra do contrato psicológico** mais comumente apontadas pelos investigadores prendem-se, essencialmente, com três aspetos (Conway e Briner, 2005, p. 66):

- Falhas ao nível das práticas de gestão de recursos humanos;
- Ausência de apoio da organização/chefias a ocorrências fora do contexto da organização;
- Perceção da existência de falta de equidade decorrente da comparação com a situação de outros empregados.

Em termos de consequências, a **quebra do contrato psicológico** tenderá a gerar alterações comportamentais, com expressão diversa: diminuição do empenhamento individual face à organização (Cable, 2008, p. 30); insatisfação, desconfiança e eventual resolução da relação de trabalho (Robinson e Rousseau, 1994, p. 245); redução da disponibilidade para a realização de algumas tarefas e maior recetividade para encontrar uma saída da organização (Turnley e Feldman, 2000, p. 40).

O contrato psicológico tem plena aplicabilidade ao contexto militar e ao caso de estudo, a prestação de serviço em regime de contrato, a qual ocorre, em situações normais e nos termos do EMFAR, durante um período relativamente reduzido (até seis anos).

Van de Ven (2007), referindo-se à importância do contrato psicológico em contexto militar, considera que a sua quebra ajuda a explicar o abandono dos recrutas durante a formação inicial, a baixa satisfação e a queda dos níveis de compromisso (p. 3E-1), concluindo que é, claramente, um ingrediente importante na relação entre empregador e empregado e um poderoso determinante das atitudes e comportamentos em contexto de trabalho, pelo que os militares teriam muito a ganhar se tivessem em consideração o contrato psicológico e as respetivas implicações: “[...] *The military would gain a great deal when taking into consideration the psychological contract and its abundant implications.*” (p. 3E-16).

O autor sintetiza em quatro pontos as **consequências da quebra do contrato psicológico**, enquanto respostas possíveis do empregado:

- Incremento das saídas da organização;
- Incremento do número de reivindicações, junto dos superiores, de modo a melhorar as condições;
- Diminuição da lealdade, com reflexo no envolvimento em trabalhos fora das funções atribuídas e nos comportamentos de cidadania organizacional;
- Aumento de comportamentos de negligência, com expressão no menor empenho colocado nas atividades, nas ausências e atrasos ao trabalho e na menor preocupação em relação à qualidade.

De seguida, ao assumir-se uma revisão de literatura mais próxima do contexto militar, é essencial fazer-se uma conexão com a conceção de **profissão militar**, tratada por vários autores clássicos e em relação ao que sugerem diferentes **modelos explicativos**, de modo a descrever as especificidades da profissão militar e analisar as principais tendências, numa comparação incontornável com o restante contexto socioprofissional.

Huntington (1957) ao abordar a profissão militar, preconiza um modelo baseado num **“especial tipo de vocação”** ligada a um ideal, cujos caracteres distintivos apontam para a **“competência específica”**, a **“responsabilidade”** e o **“espírito de corpo”**.

A **competência específica** a que se refere é o comando, o qual requer por parte do oficial qualificações particularmente elevadas para desempenhar as tarefas específicas que lhe são atribuídas. A **responsabilidade específica** do oficial, encarada do ponto de vista social, prende-se com a segurança militar nacional. Por último, o **espírito de corpo** decorre do direito de exercer a profissão militar, direito esse limitado aos seus membros, isto é, apenas aqueles que foram considerados aptos para o efeito.

Janowitz (1967) tal como Huntington é uma referência incontornável, quando se aborda a profissão militar. Para este sociólogo, a profissão militar é mais do que uma mera ocupação, é todo um **“estilo de vida”**, uma profissão que realiza uma tarefa de **“vida e morte”** e, como tal, com exigências particulares e características únicas, destacando-se as dimensões **“autoridade militar”**, **“estrutura de qualificações”**, **“recrutamento”**, **“modelos de carreira”** e **“formação política”**.

Note-se que, a partir destas dimensões, Janowitz aborda aspetos que hoje continuam a ser fundamentais na estruturação e na gestão de carreiras, tópicos que, na ótica do contexto militar nacional, se prendem com o modelo normativo da profissão militar: o desenho de cargos, as funções, a seleção, a formação e o desenvolvimento profissional ou a carreira-padrão.

Moskos (1977 e 1986) sugere uma teoria com duas perspetivas, **“institucional”** e **“ocupacional”** materializada num contínuo unidimensional com dois polos opostos. Enquanto a dimensão **“institucional”** é normativa e funda-se em valores e práticas de referência tal como o conceito da Condição Militar, em prol do coletivo, a orientação **“ocupacional”** decorre da crescente especialização e evolução tecnológica, é suportada numa lógica de mercado (oferta-procura) e centra-se sobre o interesse individual.

Segal (1986) contrapõe um tipo de **“profissionalismo pragmático”**, justificado pela independência dos dois constructos e pelo facto de um dado militar poder expressar, simultaneamente, os dois tipos de orientações, **“institucional”** e **“ocupacional”**. Nestes termos, não se trataria de um contínuo, mas de duas dimensões independentes, embora com pontos de ligação.

6. MODELO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

Nesta secção, após uma breve referência à evolução do modelo de prestação de serviço militar em Portugal, procede-se a uma análise e diagnóstico e posterior apresentação de resultados da avaliação crítica do atual modelo de prestação de serviço militar em regime de contrato, numa tripla perspetiva conceptual-legal, teórica e empírica.

É também utilizada uma análise documental em relação ao quadro legal vigente e uma revisão empírica de alguns estudos efetuados, a que se associa um conjunto de 11 entrevistas semiestruturadas, conduzidas junto de especialistas de reconhecido saber e experiência e responsáveis funcionais pela área de estudo, posteriormente sujeitas a uma análise de conteúdo.

6.1. ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

O modelo de prestação de serviço militar em regime de contrato nas FFAA portuguesas funda-se, em primeira instância, no atual modelo normativo de carreira militar, o qual data do início dos anos 90 do século transato e se funda nas **Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar** (AR, 1989). É com este diploma legal que se inicia o processo de elaboração do primeiro estatuto de carreira, o **Estatuto dos Militares das Forças Armadas** (Governo de Portugal, 1990), que integra, pela primeira vez, todos os militares das FFAA.

Concettualmente, o **Estatuto de Carreira** (Governo de Portugal, 2015) remete-nos para uma dupla lógica, normativa e funcional, onde se cruzam valores institucionais e códigos de conduta com aspetos de eficiência e de eficácia da atuação nos diversos contextos em que os militares portugueses cumprem as suas missões. Como elemento central e conceito agregador das dimensões normativa e funcional surge a “condição militar”, base da matriz comportamental tradicional do militar e elemento regulador comum das dimensões “identitária”, “funcional” e “comportamental”, nos termos em que está estatutariamente definido e é explicitado por Santos (2013).

A condição militar é o elemento essencial que, em contexto militar, pela sua natureza e especificidades que encerra, liga as dimensões identitária, funcional e comportamental e justifica, de forma incontornável, um tipo particular de integração organizacional e de formação. Por isso, ao militar é requerida, para além de uma competência técnica adequada à exigência das funções que desempenha, *“uma conduta conforme com a ética militar, de forma a contribuir para o prestígio e valorização moral das Forças Armadas”* (AR, 1989, art.º 2.º).

Da análise documental ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Governo de Portugal, 2015) e a vários diplomas a jusante e a montante (AR, 1999) e das entrevistas semiestruturadas resulta que **o modelo de prestação de serviço militar em regime de contrato integra os seguintes elementos:**

- Um perfil funcional genérico dos militares das FFAA portuguesas do regime de contrato, no âmbito de cada categoria (oficial, sargento e praça), de distinção difícil em relação aos seus congéneres dos quadros permanentes;
- Uma estruturação geral da carreira-padrão dos militares em RC destas categorias, designadamente em termos de progressão vertical;
- Algumas especificidades de carreira no âmbito dos três Ramos das FFAA portuguesas;
- Outros aspetos essenciais que se prendem, quer com o modelo do regime de contrato genericamente considerado, quer com a sua operacionalização através de práticas específicas de gestão:
 - O dimensionamento dos quadros do pessoal adstrito ao regime de contrato em cada categoria;
 - O conjunto geral de cargos e funções passíveis de ser desempenhados em cada categoria, a que estão subjacentes os respetivos perfis de competências;
 - O processo de recrutamento e seleção e respetivos critérios para ingresso nas FFAA;
 - Os referenciais dos cursos de formação/treino profissional para cada categoria, ao longo do tempo em que permanecem nas fileiras;
 - Os mecanismos reguladores de progressão vertical na carreira e de desenvolvimento de competências específicas;
 - O sistema de mobilidade funcional (progressão horizontal de carreira) e de mobilidade geográfica;
 - A transição para a situação de ‘reserva de disponibilidade’, perspectivada como um *continuum* “recrutar – reter – reintegrar”.

As principais dimensões que informam a estruturação e a gestão do modelo de prestação de serviço militar em RC nas FFAA portuguesas estão, de forma esquemática, representadas na Figura 2, onde são igualmente explicitadas as respetivas ligações.

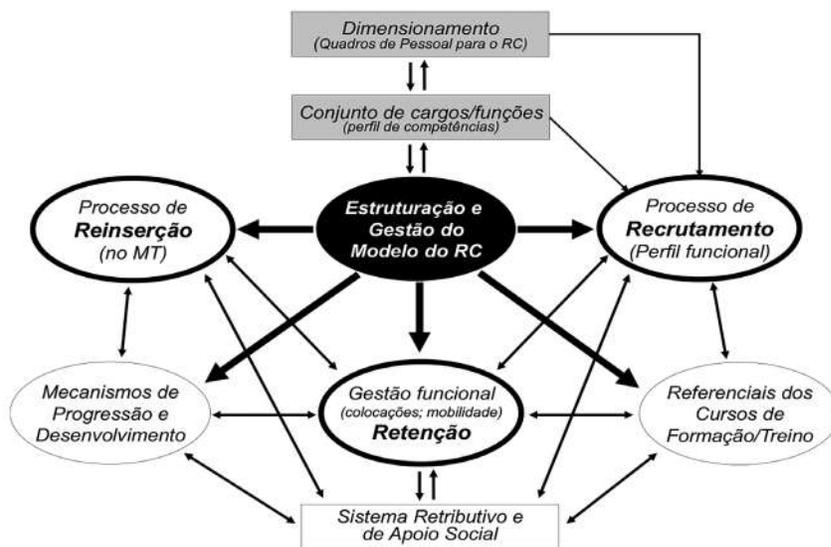


Figura 2 – Diagrama representativo das principais dimensões da estruturação e gestão do modelo de prestação de serviço militar em regime de contrato

Relevam-se três dessas dimensões – o **recrutamento**, a **retenção** e a **reinscrição** –, na medida em que constituem aspetos estruturantes, em torno dos quais se desenvolve a investigação.

Assinalam-se os **referenciais dos cursos de formação/treino**, os quais se referem, quer a condições iniciais ou competências requeridas à partida para ingresso nas FFAA, quer a competências a adquirir posteriormente para o desempenho de funções específicas ou para acesso a determinados postos na hierarquia, genericamente previstos no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (AR, 1999; Governo de Portugal, 2015).

Em termos de **progressão na carreira**, os militares em regime de contrato podem alcançar os seguintes postos, consoante a categoria onde estejam integrados, nomeadamente oficial, sargento ou praça:

- Categoria de oficial, com três níveis:
 - Aspirante a oficial
 - Subtenente ou alferes
 - Segundo-tenente ou Tenente;
- Categoria de sargento, com três níveis:
 - Segundo-sargento ou segundo-furriel
 - Subsargento ou furriel

- Segundo-sargento;
- Categoria de praças, com quatro níveis:
 - Segundo-grumete ou soldado
 - Primeiro-grumete ou segundo-cabo
 - Segundo-marinheiro ou primeiro-cabo
 - Primeiro-marinheiro ou cabo-adjunto.

O regime de contrato pode, no entanto, incluir outros postos, caso seja regulamentado e aplicado o regime especial (ou de longa duração) previsto na lei, correspondendo, juridicamente, a um tipo de contrato de maior duração (Governo de Portugal, 2015, art.º 269.º).

Esta carreira está desenhada para um máximo de sete anos, o primeiro dos quais pode ser prestado em regime de voluntariado por um período de 12 meses. Se considerarmos restritamente o conceito de regime de contrato, está legalmente definido um mínimo de dois e um máximo de seis anos de permanência nas fileiras das FFAA portuguesas (Governo de Portugal, 2000a, art.º 45.º), sem prejuízo de regimes de contrato de maior duração, onde, como referido, se procura aumentar o tempo de permanência nas fileiras, aplicável a algumas áreas funcionais e mediante certas condições (AR, 1999, art.º 28.º), o que está ainda em fase de regulamentação.

Importa ainda mencionar o **sistema de incentivos**, que está legalmente materializado num regulamento específico, designado por **Regulamento de Incentivos à prestação de serviço militar em regime de contrato e em regime de voluntariado**, aprovado em 2000, na sequência da nova LSM, tendo sofrido algumas alterações posteriores, designadamente em 2004 e em 2007.

Na Figura 3 resume-se, esquematicamente, as principais disposições legais aplicáveis ao serviço militar em regime de contrato, que materializam os incentivos para captação, retenção e reintegração socio-profissional dos cidadãos que passam temporariamente pelas fileiras das FFAA portuguesas naquele regime, sendo também aplicáveis, nas devidas proporções, aos cidadãos que ingressam no regime de voluntariado (Governo de Portugal, 2000b).

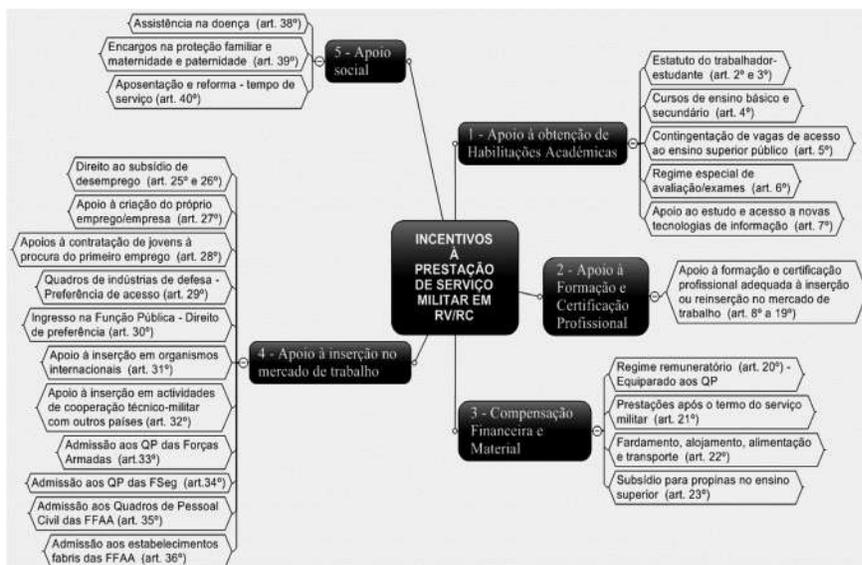


Figura 3 – Regime de Incentivos à prestação de serviço militar em regime de contrato

Fonte: Santos (2015, p. 317).

A prestação de serviço militar em regime de contrato e a sua evolução continuarão a ser explicitadas na subsecção seguinte, onde se procede à análise crítica do modelo.

6.2. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO CRÍTICA

Da revisão empírica de estudos e relatórios e da análise das entrevistas é possível perceber que o processo de implementação e consolidação do modelo de prestação de serviço militar em RC nas FFAA portuguesas, com 25 anos de existência e algumas alterações, conta com vários problemas, designadamente da própria sustentação, com expressão direta nas crescentes dificuldades de obtenção de novos elementos e da sua retenção nas fileiras.

Dos quatro critérios propostos por Souza (2006), foram seleccionados **três critérios principais para a análise crítica do atual modelo**, com vários parâmetros cada:

- **Relação que se estabelece entre o modelo e o ambiente**, nomeadamente a influência das variáveis contextuais e a interdependência com subsistemas homólogos;

- **Estruturação do modelo**, nomeadamente o grau de formalização e o detalhe, assim como a hierarquização e a complexidade;
- **Estratégia de operacionalização do modelo**, nomeadamente o tipo de gestão, o grau de centralização, a flexibilidade e a capacidade de mudança.

Apresentam-se graficamente na Figura 4 as principais tipologias de variáveis internas do modelo de prestação do serviço militar em regime de contrato nas FFAA portuguesas, a que se associa a perspetiva de influência dinâmica das variáveis ambientais. Estes dois tipos de variáveis, sobre as quais recai inicialmente a análise crítica do modelo, permitem ajudar a cumprir os dois primeiros critérios selecionados – relação com o ambiente e estruturação do modelo.

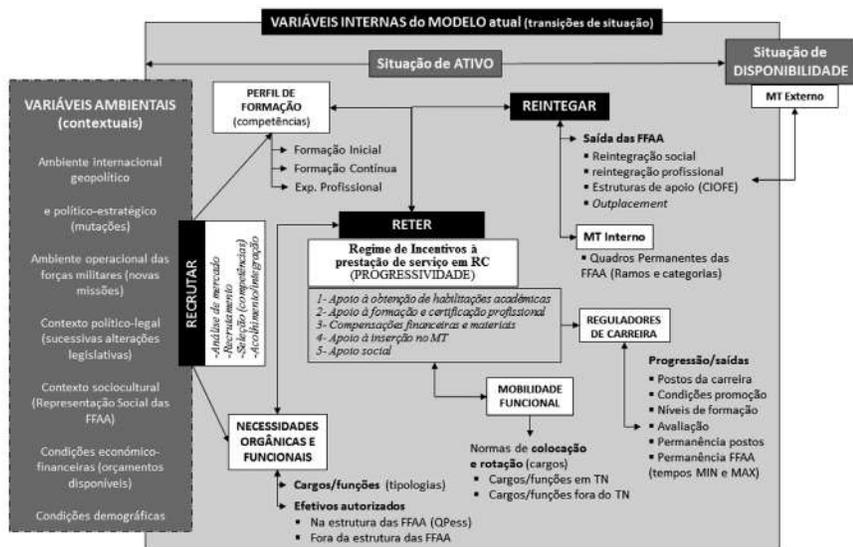


Figura 4 – Identificação de variáveis do modelo

As **variáveis ambientais ou contextuais** são exógenas e, neste caso, são também causais por estarem na origem do fenómeno. Este tipo de variáveis prende-se com as mutações do ambiente internacional geopolítico e estratégico e a consequente alteração do espetro operacional em que as forças militares atuam (emergência de novas missões), bem como com a questão da incorporação tecnológica a vários níveis.

As variáveis contextuais incluem ainda: a dimensão político-legal nacional, que se prende com as sucessivas alterações legislativas com implicações

na estruturação e na gestão do modelo de prestação de serviço em regime de contrato; a dimensão sociocultural das FFAA portuguesas; e as condições económico-financeiras que condicionam a atividade militar.

Das **variáveis internas** destacam-se três dimensões, as quais constituem igual número de processos – recrutar, reter e reintegrar – a que se associam depois os perfis de seleção/competências, os perfis de formação/competências, as necessidades orgânicas e funcionais das FFAA, o sistema de mobilidade funcional, os reguladores de carreira e o Regime de Incentivos à prestação de serviço em RC, o qual é caracterizado pela progressividade na sua aplicação e se constitui como a variável central na gestão desta forma de prestação de serviço militar.

Na sequência de uma primeira análise crítica do modelo baseada na análise documental e nas entrevistas semiestruturadas, sublinha-se o **completo controlo de algumas das variáveis ambientais pelo Poder Político e o controlo das variáveis internas pela organização militar** (embora estas, de forma crescente, condicionadas por algumas variáveis ambientais, designadamente o contexto político-legal e os orçamentos disponíveis), aspetos que têm tornado o modelo de prestação do serviço militar em RC cada vez mais formalizado e institucionalizado e, conseqüentemente, menos flexível e propício à influência individual, designadamente na definição e gestão dos próprios percursos profissionais.

As sucessivas revisões do modelo normativo dos militares contratados reforçam a conceção de **dependência política e institucional destas variáveis**, constituindo essas revisões processos de reestruturação essencialmente *top-down* conduzidos pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN), nem sempre com a colaboração dos Ramos das FFAA.

Esta asserção mostra que os percursos profissionais dos militares em regime de contrato nas fileiras das FFAA portuguesas se inserem no âmbito das carreiras organizacionais e institucionalizadas, em coerência com a revisão apresentada, dando pouca margem à participação individual e à aproximação às carreiras de tipo *proteano*.

Ainda sobre a “**relação que se estabelece entre o modelo e o ambiente**”, as políticas de recrutamento e as estruturas dos Ramos e do MDN continuam a ser excessivamente diferentes entre si e a não permitir pensar as questões de forma mais integrada e conseqüente. Por outro lado, a complexidade que está inerente às principais variáveis do modelo apresentado na Figura 4 não facilita a sua gestão e, portanto, a “**estratégia de operacionalização do modelo**” continua demasiado centralizada, pouco flexível e incapaz de se adap-

tar rapidamente às mudanças, designadamente as que ocorram no mercado de trabalho externo à FFAA.

Relativamente às entrevistas, conclui-se que:

– 100% dos entrevistados (11 em 11) testemunham a existência de uma **“comunicação individualizada”** e **“não articulada”** entre os Ramos das FFAA com o MDN;

– 82% dos entrevistados (9 em 11) consideram que a **“projeção da imagem institucional”** (o seu reforço) é crucial;

– 64% dos entrevistados (7 em 11) consideram que a **“atratividade”** e a **“competitividade”** da opção pela carreira militar em regime de contrato é pouco estimulante para os jovens;

– 64% dos entrevistados (7 em 11) enfatizam que a situação atual exige uma **“estratégia de marketing mais agressiva, coerente e sustentada”**, a partir da qual os Ramos das FFAA e o MDN tenham o “mesmo entendimento” das questões estruturantes e possam “falar sempre a mesma linguagem”;

– 36% dos entrevistados (4 em 11) consideram que a **“divulgação da oferta de trabalho”** é um processo que deve ser melhorado, para poder haver uma amostra de candidatos com o perfil adequado de competências que respondam às necessidades das FFAA.

A crescente “desimplicação” por parte dos jovens em relação aos assuntos da defesa, tal como considerado alguns anos antes por Carreiras (2009), a deficiente informação sobre a Instituição Militar e a divulgação da oferta de trabalho parecem refletir a **reduzida eficácia do atual processo de divulgação e a decrescente capacidade de atração das FFAA portuguesas em relação aos jovens.**

Para a maioria dos entrevistados existe, ainda, a perceção de que os **“problemas estruturais”** que se prendem com a obtenção de militares para o regime de contrato parecem ter-se agravado, quer decorrente da influência de algumas **“variáveis ambientais”** (condições demográficas do país), quer da **“forma como os Ramos se têm organizado”** para esta missão, embora os entrevistados reconheçam que, em relação a esta última razão, existe um **“trabalho importante”** e **“muito sério”** que tem sido realizado nos últimos anos, do qual se esperam resultados mais tarde.

Em sequência da perceção da grande maioria dos entrevistados, das estatísticas elaboradas pelos Ramos e das preocupações do MDN, não obstante a elevada taxa de desemprego jovem, conclui-se que a opção FFAA continua a ser **“pouco atrativa”**.

A taxa média de atrição durante o processo de recrutamento até ao ingresso definitivo nas fileiras é outro dos aspetos críticos. Em 2014 esta taxa é a registada no Quadro 1, para os três ramos das FFAA. Os valores atuais aproximam-se dos de 2014.

Quadro 1 – Taxas médias de atrição durante o processo de obtenção

	Marinha	Exército	Força Aérea
<i>Até às Provas de classificação e seleção (PCS)</i>	12%	23%	28%
<i>PCS</i>	52,9%	54,2%	64,0%
<i>Entre PCS e Incorporação</i>	10%	10%	10%
<i>Formação Inicial</i>	25%	20%	12,5%

Fonte: Santos (2015, p. 309).

De acordo com todos os entrevistados, os sistemáticos ou permanentes “**constrangimentos financeiros**” são considerados como o grande motivo das restrições impostas à “**operacionalização do regime de incentivos**”, o qual, pela mesma razão, tem vindo a ser constantemente “**alterado**” e “**reorientado**” para “áreas menos dispendiosas”.

O MDN, através da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional está nesta altura a promover um conjunto de iniciativas no sentido de “enfrentar os desafios de sustentabilidade da profissionalização”, de que se destaca:

- A implementação de uma Comissão de Planeamento e Coordenação do Recrutamento, com a finalidade de harmonização do planeamento estratégico com o planeamento operacional e a articulação dos diferentes programas e projetos relacionados com o recrutamento militar;
- A realização de um Estudo de caracterização sociodemográfica dos militares em regime de voluntariado/ regime de contrato dos três Ramos das FFAA para conhecer a situação atual e promover o desenvolvimento do modelo de profissionalização (Coelho, 2015).

Em relação à **capacidade de retenção** de militares em regime de contrato nas FFAA, as conclusões, confirmadas nas entrevistas, sustentam que é muito reduzida, tendo-se agravado nos últimos cinco anos. Embora, anteriormente, a principal preocupação se situasse em relação ao Exército, os entrevistados ligados à Marinha e à Força Aérea consideram que se trata, nesta altura, de um problema geral dos Ramos e que terá tendência a agravar-se.

A qualidade da relação com o ambiente não tem apenas implicações no processo de recrutamento de futuros militares para o regime de contrato. Tem

igualmente influência na avaliação da capacidade das FFAA e do MDN na **reintegração socioprofissional** dos militares que em cada ano deixam as fileiras, cujos dados apontam para algumas dificuldades. Neste sentido, 55% dos entrevistados (6 em 11), consideram que é necessário “**continuar a trabalhar**” para “**inverter a tendência**”.

A análise documental e as entrevistas confirmam que o MDN tem promovido também várias iniciativas de apoio à reintegração socioprofissional dos militares do RC, que terminam o seu vínculo com as FFAA, de que se destacam as protagonizadas pelo Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego (CIOFE), órgão constituído no âmbito do MDN, cuja missão é “apoiar os militares e ex-militares na sua fase de transição para a vida civil, disponibilizando para o efeito um conjunto de serviços que lhes possibilitem um adequado percurso formativo e uma orientação eficaz para o emprego”.

Uma outra iniciativa do MDN centra-se em algumas alterações ao modelo do **Dia da Defesa Nacional (DDN)**, designadamente o alargamento da rede de locais, onde se realiza a racionalização do sistema de transportes, a aposta na modernização tecnológica e o alargamento a públicos específicos. Na perceção dos responsáveis do MDN, o DDN constitui, formalmente, uma das oportunidades mais importantes para a sensibilização dos jovens para a temática da Defesa Nacional (Coelho, 2014), tendo, nas últimas edições, integrado anualmente entre 100.000 e 140.000 jovens portugueses, a residir em território nacional e também no estrangeiro (Coelho, 2011, 2014, 2015).

Não obstante as várias iniciativas, os diversos estudos e relatórios, assim como a análise das entrevistas, conclui-se que os Ramos e o MDN têm demonstrado uma “**capacidade muito limitada**” na gestão desta reinserção socioprofissional dos ex-militares do regime de contrato.

De igual modo, a opção por **programas de outplacement**, para a orientação e apoio na colocação dos ex-militares em novos contextos de trabalho, através de empresas especializadas, exige recursos que a atual situação económica e financeira que o país atravessa não disponibiliza. Por isso, a **formação profissional e o seu reconhecimento externo e certificação** apresentam-se atualmente como um instrumento privilegiado de reintegração e em relação ao qual “**muito se tem feito**” nos últimos quatro a cinco anos. Não obstante todos os méritos e resultados decorrentes de outras iniciativas, neste momento, não existe outro mecanismo para apoio à saída e reinserção socioprofissional dos militares do regime de contrato com o valor da formação profissional.

Nota-se que, se aos ex-militares do RC se somarem os oriundos do regime de voluntariado (número este substancialmente mais reduzido), temos que,

desde 2010 saíram das fileiras das FFAA uma média anual de 3.000 cidadãos. Este *turnover*, para além das implicações negativas que tem em termos funcionais para as FFAA, representa uma dimensão considerável em relação às necessidades de reinserção no mercado de trabalho.

Para finalizar a análise crítica do modelo de prestação de serviço militar em regime de contrato nas FFAA portuguesas assinala-se que 82% dos entrevistados (9 em 11), referem que a defesa nacional é “**responsabilidade de todos os portugueses**”, uma “**tarefa interministerial**”, e que deverá resultar numa crescente e sistemática “**sensibilização**” e “**formação dos cidadãos**” para estas questões.

7. CONCLUSÕES

O presente estudo, que se integra numa investigação mais abrangente, tem por objetivo fazer uma análise crítica do modelo de prestação de serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas portuguesas, avaliando as principais variáveis externas e internas e diagnosticando os constrangimentos que ocorrem, quer ao longo do processo de obtenção de militares para esta forma de prestação de serviço, quer durante a passagem destes cidadãos pelas fileiras, tais como a dificuldade de retenção de efetivos pelos Ramos das FFAA, quer ainda aquando da sua reinserção socioprofissional na Sociedade e no mercado de trabalho externo.

Considera-se que esta investigação e o seu desenvolvimento futuro constituem um assunto atual e de vital importância e urgência para as FFAA portuguesas, para o Poder Político e para os cidadãos em geral, na medida em que da capacidade de obtenção de recursos humanos e da sua retenção na organização, substancialmente diminuída nos últimos anos, dependerá o regular funcionamento da Instituição Militar, com consequências ao nível da segurança e defesa nacional e dos compromissos internacionais assumidos pelo Estado Português.

Para a concretização do estudo foi definida uma estratégia de pesquisa qualitativa, baseada numa lógica indutiva e de construção de sentido, tendo sido escolhido um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso, de horizonte temporal longitudinal, tendo sido estudado, com maior incidência, o período entre 1999 e o momento atual.

Como instrumentos de recolha e análise de dados, foi utilizada a análise documental dos principais documentos que informam o quadro legal nacional no âmbito da prestação de serviço em RC, a que se associou uma revisão empí-

rica de alguns trabalhos e relatórios produzidos pelos Ramos das FFAA e pelo MDN e, ainda, a condução de entrevistas iniciais, semiestruturadas, junto de especialistas de reconhecido saber e experiência e responsáveis funcionais por assuntos onde se integra a área de estudo, que depois foram objeto de análise de conteúdo.

Para proceder à análise crítica do modelo de prestação de serviço em RC foram ainda selecionados três critérios, a partir do que foi possível avaliar as principais variáveis (ambientais e internas) e perceber a respetiva influência, quer no âmbito da estruturação do modelo, quer da sua operacionalização. Revela-se o facto de algumas variáveis ambientais serem controladas pelo Poder Político e de as variáveis internas serem controladas pela organização militar, embora com a mediação do Poder Político, aspetos que tornam o modelo muito formalizado e institucionalizado e, simultaneamente, a sua operacionalização circunstancial.

Para além das conclusões já apresentadas, importa responder, de forma mais direta, à pergunta de partida da investigação: “Qual a atualidade do modelo de prestação de serviço em regime de contrato em vigor nas Forças Armadas portuguesas?”

Conclui-se que, após 25 anos de vigência do novo modelo profissional de prestação de serviço militar, baseado exclusivamente no voluntariado, 12 dos quais após o fim do modelo de conscrição, existe uma situação clara de fragilidade das FFAA portuguesas, no que concerne à captação e retenção nas fileiras dos efetivos necessários às suas missões, colocando-se, nesta altura, em causa a sustentação do próprio modelo de prestação de serviço militar em RC. Esta asserção, com base nos dados tratados neste estudo exploratório, parece justificar o desenvolvimento de um projeto de intervenção, como resposta à necessidade urgente do reforço da posição das FFAA portuguesas no mercado de trabalho.

Sugere-se, como desenvolvimentos futuros da investigação, analisar os motivos do ingresso nas FFAA, a retenção de efetivos em RC, as estratégias e os mecanismos de relação entre as FFAA e o mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, J. 2007. Velhos e novos aspetos da epistemologia das Ciências Sociais. *Sociologia, Problemas e Práticas*. 55, pp. 11-24.
- Argyris, C., 1960. *Understanding Organizational Behaviour*. 1.^a ed. Illinois. USA: The Dorsey Press, Inc.
- Arthur, M. e Rousseau, D., 1996. *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford, University Press.

- Arthur, M., 1994. The Boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, pp. 295-306.
- Arthur, M., 1996. *The new careers: individual action and economic change*. London: Sage.
- Arthur, M., Claman, P. e DeFillippi, R., 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9 (4), pp. 7-19.
- Assembleia da República, 1987. *Aprova a Lei do Serviço Militar*. (Lei n.º 30/87, de 7 de Julho). [Em linha] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <<https://dre.tretas.org/dre/35087/>>.
- Assembleia da República, 1989. *Estabelece as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar* (Lei n.º 11/89, de 1 de julho). [Em linha] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <http://www.apracas.pt/home/menu/legisl/geral/lei_11_89.htm>.
- Assembleia da República, 1991. *Aprova a Lei de alteração à Lei do Serviço Militar* (Lei n.º 22/91, de 19 de Junho). [Em linha] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <<https://dre.tretas.org/dre/26922/>>.
- Assembleia da República, 1997. *Aprova a Constituição da República Portuguesa* (CRP) (Lei Constitucional N.º 1/97 de 20 de Setembro - Altera a Lei Constitucional n.º 1/92 de 25-11-1992).
- Assembleia da República, 1999. *Aprova a Lei do Serviço Militar* (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro). [pdf] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/1999/09/221A00/65416550.pdf>>.
- Baruch, Y. e Hall, D., 2003. Careers in academia as role model for career systems. *Journal of Vocational Behaviour*, 64 (2), pp. 241-262.
- Baruch, Y., 2004. Transforming Careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), pp. 58-73.
- Bilhim, J., 2004. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2.ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4.ª ed. Oxford: Oxford University Press.
- Cable, D., 2008. *The Psychological Contract: The Development and Validation of a Managerial Measure*. Tese de Doutoramento em Filosofia. Hamilton, Nova Zelândia: Universidade de Waikato.
- Caetano, V. e Vala, J. (Org.), 2007. *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. 3.ª ed. Lisboa: Editora RH.
- Caforio, G., 1998a. The Military Profession: Theories of Change. In: G. Caforio (Ed.), *The Sociology of the Military*. Northampton: Edward Elgar Publishing. pp. 232-246.
- Caforio, G. (Ed.), 1998b. *The Sociology of the Military*. Northampton: Edward Elgar Publishing L.ted. (An Elgar Reference Collection).
- Câmara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J., 2003. *Humanator, Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. 5.ª ed. Lisboa: Editora Dom Quixote.
- Cardoso, A., 2008. O Benefício da Profissionalização das Forças Armadas. *Nação e Defesa*. Instituto da Defesa Nacional. 120 - 3.ª Série, pp. 77-101.
- Carreiras, H., 2009. Inquérito à População Portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas. In: *As Forças Armadas Portuguesas após a Guerra Fria*. [Apresentação Pública de Resultados, 22 de outubro, 2009].

- Carrilho, M., 1985. *Forças Armadas e Mudança Política em Portugal no Séc. XX: para uma Explicação Sociológica do Papel dos Militares*. Lisboa: Estudos Gerais, série Universitária.
- Carvalho, J., 2009. *Metodologia do Trabalho Científico. «Saber-Fazer» da investigação para dissertações e teses*. 2.ª ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Coelho, A., 2011. *Políticas de Pessoal para a Defesa Nacional*. Conferência proferida no Instituto de Estudos Superiores Militares no âmbito do CPOG 2011/2012. Pedrouços, 10 de novembro de 2011.
- Coelho, A., 2014. *Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional*. Conferência proferida no Instituto de Estudos Superiores Militares no âmbito do CPOG 2014/2015. Pedrouços, 13 de novembro de 2014.
- Coelho, A., 2015. *Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional*. Conferência proferida no Instituto Universitário Militar no âmbito do CPOG 2015/2016. Pedrouços, 24 de novembro de 2015.
- Conway, N. e Briner, R., 2005. *Understanding Psychological Contracts at Work*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Creswell, J., 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 3.ª ed. Los Angeles, CA: Sage.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., 2004. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 3.ª ed. Lisboa: Editora RH.
- Currie, G., Tempest, S. e Starkey, K., 2006. New Careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management*, 17, pp. 755-774.
- Defillippi, R. e Arthur M., 1994. The boundaryless career: a competency-based prospective. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4), pp. 307-24.
- Denzin, N. e Lincoln, Y. (Eds.), 2013. *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. 4.ª ed. Los Angeles: Sage Publications.
- Derr, C., 1968. Five definitions of career success: implications for relationships. *Applied Psychology*, 35 (3), pp. 415-435.
- Dutra, J. (Org.), 2010. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J., 2012. *Administração de Carreiras – Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Gameiro, M., 1999. Os Recursos Humanos da Defesa Nacional. In: Ministério da Defesa Nacional, *Portugal e a Defesa Nacional*. pp. 161-187.
- Governo de Portugal, 1990. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de janeiro). [Em linha] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <<https://dre.tretas.org/dre/4478/>>.
- Governo de Portugal, 1991. *Estabelece os incentivos à prestação do serviço voluntário e em regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas* (Decreto-Lei 336/91, de 10 de Setembro). [Em linha] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <<https://dre.tretas.org/dre/33065/>>.
- Governo de Portugal, 1999. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho, com as alterações produzidas pela Lei n.º 25/2000, de 23 de agosto, Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de agosto, Decreto-Lei n.º

- 70/2005, de 13 de março, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de setembro, Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de setembro, Decreto-Lei n.º 330/2007, de 09 de outubro, Lei n.º 34/2008, de 23 de julho e pelo Decreto-Lei n.º 59/2009, de 04 de março). [pdf] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <http://www.exercito.pt/sites/CSDE/Actividades/Documents/EMFAR%20-%20236_99.pdf>.
- Governo de Portugal, 2000a. *Aprova o Regulamento da Lei do Serviço Militar* (Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 52/2009, de 2 de março). [pdf] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2000/11/263A00/64256438.pdf>>.
- Governo de Portugal, 2000b. *Aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço em RV/RC* (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 118/2004 de 21 de maio e pelo Decreto-Lei n.º 320/2007 de 27 de setembro). [pdf] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <<https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2000/12/288A01/00020011.pdf>>.
- Governo de Portugal, 2015. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio). [pdf] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <<http://www.emgfa.pt/documents/cqw3zjnhvg4s.pdf>>.
- Guerra, I., 2006. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Parede: Principia.
- Hall, D., 1976. *Careers in organizations*. California: Goodyear.
- Hall, D., 1993. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10 (4), pp. 8-16.
- Hall, D., 1996. *The career is dead: long live the career*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hall, D., 2002. *Careers in and out of organization*. London: Sage.
- Huntington, S., 1957. *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-military Relations*. Harvard University Press.
- Huntington, S., 1998. Power, Expertise and the Military Profession. In: G. Caforio (Ed.), *The Sociology of the Military*. Northampton: Edward Elgar Publishing. pp. 249-271.
- Janowitz, M., 1967. *The Professional Soldier*. London: Collier Macmillan Publishers.
- Janowitz, M., 1971. *The Professional Soldier. A social and political portrait*. New York: The Free Press.
- Kaldor, M., 2001. *New and Old Wars: Organized violence in a global Era*. Stanford: University Press.
- Kanter, R., 1989. The New Managerial Work. *Harvard Business Review*, 67 (6), pp. 85-92.
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. e Solley, C., 1962. *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Marconi, M. e Lakatos, E., 2007. *Fundamentos de metodologia científica*. 6.^a ed. São Paulo: Atlas.
- Martins, H., 2010. *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Moskos, C., 1977. From Institution to Occupation: Trends in Military Organizations. *Armed Forces and Society*, 4, pp. 41-50.
- Moskos, C., 1986. Institutional / Occupational Trends in Armed Forces: an Update. *Armed Forces and Society*, 12, (3), pp. 351-376.

- Moskos, C., 1998. From Institution to Occupation: Trends in Military Organization. In: G. Caforio (Ed.), *The Sociology of the Military*. Northampton: Edward Elgar Publishing. pp. 187-196.
- Moskos, C., 2005. *A New Concept of the Citizen-Soldier*, 49, (4), pp. 663-676. Elsevier B.V.
- Passos, A., 2007. Gestão e Desenvolvimento de Carreira Profissional. In: A. Caetano e J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. 3.^a ed. Lisboa: Editora RH. pp. 421-441.
- Peiperl, M., Arthur, M., Goffee, R. e Morris, T. (Ed.), 2000. *Career frontiers: new Conception of working lives*. Oxford: Oxford University Press.
- Presidência do Conselho de Ministros (PCM), 2013. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19). Lisboa: Diário da República.
- Robinson, S. e Rousseau, D., 1994. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, pp. 245-259.
- Rocha, J., 2005. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rousseau, D., 1989. Psychological and Implied Contracts. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), pp. 121-139.
- Rousseau, D., 1995. *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Santos, L., 2013. Formação em contexto militar. Subsídios para uma reflexão em torno do modelo de desenvolvimento comportamental dos militares das Forças Armadas. *Revista Militar*. II Séc., 65 (2/3), pp. 143-166. [Em linha] Disponível em: <http://www.revistamilitar.pt/artigo.php?art_id=804>, [Consult. em 16 setembro de 2016].
- Santos, L., 2015. Reflexões decorrentes da prestação do serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas: perspetiva funcional e perspetiva social e de cidadania. *Revista de Ciências Militares*. III (1), pp. 297-329. [Em linha] Disponível em: <<https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias-militares>>, [Consult. em 12 de setembro de 2016].
- Sarmento, M., 2013. *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A., 2009. *Research Methods for Business Students*. 5.th ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Schein, E., 1965. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E., 1978. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. California: Addison-Wesley.
- Schein, E., 1990. *Career Anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company, University Associates.
- Segal, D., 1986. Measuring the Institutional Occupational Change Thesis. *Armed Forces and Society*, 12 (3), pp. 351-376.
- Segal, D., 1998. Measuring the Institutional/Occupational Change Thesis. In: G. Caforio (Ed.), *The Sociology of the Military*. Northampton: Edward Elgar Publishing. pp. 207-231.
- Sousa, F., 1990. *A Instituição Militar e a Profissão de Oficial do Exército nos anos 90*. IX Encontro de estudos Militares, outubro 1990. (Paper não editado).

- Souza, A., 2006. Configurando Dimensões Organizacionais e Modelos de Gestão Pública: em Busca de um Instrumento de Análise de Gestão para as Agências Reguladoras. *Anais EnAPG – Encontros de Administração Pública e Governança*, 22 a 24 de novembro [pdf]. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENAPG13.pdf>>, [Consult. em 13 de novembro de 2016].
- Turnley, W. e Feldman, D., 2000. Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 25-42.
- Van de Ven, C., 2007. *The Psychological Contract: A Big Deal!* (Chapter 3E). In *Recruiting and Retention of Military Personnel, Literature Reviews for Selected Recruitment and Retention Topic 3-1 Areas*. Paris: Research and Technology Organization – NATO. pp. 3E1-19. Disponível em: https://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf [Consult. em 08 de novembro de 2016].
- Van Maanen, J., 1977. *Organizational Careers: Some New Perspectives*. Cambridge – Massachusetts: Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology.
- Vaz, J., 1998. Questões epistemológicas fundamentais na investigação em gestão: o método hipotético-dedutivo. *Estudos de Gestão*, IV (2), pp. 129-133.
- Vaz, J., 2015. *Caraterísticas dos modelos* [Apontamentos do Seminário de Análise Crítica de Modelos de Gestão, Sessões do Curso de Doutoramento em Gestão]. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Vaz, N., 2002. *Civilização das Forças Armadas nas Sociedades Demoliberais*. Instituto da Defesa Nacional. Lisboa: Edições Cosmos.
- Vieira, G., 1983a. *Lição Inaugural*. [Palestra proferida na qualidade de Diretor do Instituto de Altos Estudos Militares, 24 de novembro de 1983]. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Vieira, G., 1983b. *O Ensino superior Militar: Política de Ensino do Instituto de Altos Estudos Militares*. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Vilelas, J., 2009. *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Yin, K., 2014. *Case Study Research – Design and Methods*. 5.^a ed. Los Angeles: Sage Publications.

ESTUDO 2

DESAFIOS DO RECRUTAMENTO PARA O FUTURO EM RELAÇÃO AOS CIDADÃOS QUE PRESTAM SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS¹

RECRUITMENT CHALLENGES FOR THE FUTURE REGARDING CITIZENS WHO SERVE UNDER THE CONTRACT REGIME IN THE PORTUGUESE ARMED FORCES

Nuno António de Noronha Bragança

Mestre em Ciências Militares pela Marinha Portuguesa
Mestre em Gestão e Comportamento Organizacional pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA)
Marinha Portuguesa
Chefe do Gabinete do Diretor-geral da Autoridade Marítima
Investigador Integrado do CIDIUM
1100-148 Lisboa, Portugal
nunonoronhabraganca63@gmail.com

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar
Instituto Universitário Militar (IUM)
Subdiretor do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM)
Investigador Integrado do CIDIUM
Investigador do Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial (COMEGI)
Universidade Lusíada de Lisboa
1600-302 Lisboa, Portugal
labs0892@gmail.com

¹ O presente artigo foi construído a partir da versão final do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Comandante Nuno António de Noronha Bragança (1.º autor), realizado no Instituto Universitário Militar (IUM) no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) do ano letivo 2016/17, orientado pelo Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos (2.º autor), cuja defesa pública ocorreu em julho de 2017. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de publicação na *Coleção "ARES"*.

RESUMO

O processo de profissionalização das Forças Armadas (FFAA) em Portugal, com um modelo de recrutamento assente exclusivamente no voluntariado, teve o seu início em 2004 com o fim do Serviço Efetivo Normal (SEN). A aplicação deste modelo implicou uma mudança de paradigma que levou a Instituição Militar a concorrer em condições semelhantes com as demais entidades empregadoras na obtenção de recursos humanos. Definiu-se como objetivo geral deste estudo, apresentar um contributo para a definição de um modelo de recrutamento normal na categoria de praças, em regime de contrato, que garanta a sustentação das Forças Armadas no futuro próximo. Para o efeito, o processo de raciocínio utilizado foi o indutivo (Freixo, 2012, p. 104), apoiado numa estratégia de investigação predominantemente qualitativa e num desenho de pesquisa comparativo ou multicaso, em que a recolha de dados se baseou em entrevistas. Como resultados da investigação apresenta-se um conjunto de linhas de ação para a sustentabilidade do modelo de recrutamento de praças no regime de contrato das Forças Armadas portuguesas no médio prazo. Complementarmente, esta investigação poderá, ainda, corresponder à necessidade de requisitos de informação útil ao processo de decisão e à gestão de recursos humanos.

Palavras-chave:

Recursos Humanos, recrutamento normal, divulgação.

ABSTRACT

The process of professionalization of the Armed Forces (FFAA) in Portugal, with a recruitment model based exclusively on volunteer service, became effective in 2004 with the discontinuance of the Normal Effective Service (SEN). The implementation of this model entailed a change in paradigm which implied that the Military Institution had to compete under similar conditions as the other employing entities to obtain human resources. The overall object defined for this study was to contribute to the formulation of a normal recruiting model for the rank of soldiers, under the contract regime, which will ensure the sustainment of the Armed Forces in the medium term. To this effect, the process of reasoning used was the inductive one (Freixo, 2012, p. 104), backed up by a qualitative research strategy and by a comparative or multicase research design in which the data collection was based on interviews. Following the results of the research, the current study presents a set of strategic action lines for the sustainability of the recruitment model for soldiers under the contract regime of the Portuguese Armed Forces in the medium term. Additionally, this research may also meet the need for requirements of information relevant to the decision process and to human resources management.

Keywords:

Human Resources, normal recruiting, advertise.

1. INTRODUÇÃO

O processo de profissionalização das Forças Armadas (FFAA), assente exclusivamente no voluntariado, iniciado em Portugal em 1999 e concretizado a partir de 2004 com o fim do Serviço Efetivo Normal (SEN), implicou uma mudança de paradigma que levou a Instituição Militar a concorrer, em condições semelhantes com as demais entidades empregadoras, na obtenção de recursos humanos no mercado de trabalho (MT). Ficaram desde o início patentes, dos debates em sede da Assembleia da República (AR), reservas ao sucesso do novo modelo, que dependeria da capacidade de atração que o Estado viesse a demonstrar em relação aos jovens, para um serviço essencial à Nação (CDN, 1999).

As reservas a uma alteração estruturante do serviço militar eram acompanhadas por outros países europeus, que tinham introduzido a profissionalização ou estavam em fase de concretização (Carrilho, 1978). Porém, a profissionalização das FFAA, não obstante a necessidade de ultrapassar lógicas concorrentes e contraditórias que sustentavam o *status quo* da conscrição, tornou-se na política adotada, embora com grandes dúvidas em relação à disponibilidade de mão-de-obra em qualidade e quantidade suficiente (Joenniemi, 2006).

A sustentabilidade do novo modelo assentaria sempre na capacidade de a organização militar identificar, atrair e reter pessoas, com base numa “atratividade” fundada na cultura, valores e condições de trabalho específicas das FFAA (Rodrigues, 2002, p. 172). Porém, a envolvente na qual se desenvolve o recrutamento das FFAA tornou-se mais complexa, sendo essencial saber lidar eficazmente com tendências políticas, socioeconómicas e demográficas (Cunha, et al., 2012, p. 62).

Este estudo tem como **objetivo** apresentar um contributo concreto para a definição de um modelo renovado para o “recrutamento normal”, para a categoria de praças em regime de contrato (RC), que garanta a sustentação das FFAA portuguesas no futuro próximo. Para isso, importa analisar, entre outros aspetos: (1) a dimensão demográfica e a sua incidência nos jovens entre os 18 e os 24 anos, que constitui a base do recrutamento para a prestação de serviço militar em RC; (2) os desafios que a geração *millennium*² veio introduzir no atual modelo de recrutamento; (3) o atual modelo de recrutamento nas FFAA portu-

² Os *millennials* (Geração *Millennium*), caracterizam-se por serem impulsionados por atributos, interesses e aspirações particulares (Keeling, 2003), tendo nascido no virar do milénio, época marcada pelo significativo impacto da tecnologia, associado ao fenómeno da massificação dos *smartphones*, da internet e das redes sociais (Tomlin, 2016) facilitadores da globalização da informação e do conhecimento. Correspondem à geração que lê menos jornais e revistas (Carioca, 2014). Estes jovens têm integrado ultimamente a base de recrutamento para as FFAA.

guesas nas suas múltiplas vertentes processuais; e (4) modelos de recrutamento de países amigos e aliados com características culturais semelhantes, sobretudo sobre as suas alterações mais recentes.

O estudo está estruturado em sete secções. Após o enquadramento do estudo e a sua delimitação, apresentam-se e justificam-se, na segunda secção, as opções metodológicas. Na terceira secção efetua-se uma breve revisão da literatura e um enquadramento conceptual. Na quarta secção analisa-se a situação dos jovens portugueses que constituem a base de recrutamento para o RC, identificando algumas tendências em relação a este público-alvo no decurso da última década em quatro domínios relevantes: demográfico, laboral, escolar e geracional. A caracterização do atual modelo de recrutamento normal de praças para o serviço militar em RC das FFAA portuguesas constitui a quinta secção, sublinhando-se as principais vulnerabilidades do modelo em vigor. Prossegue-se, na sexta secção com a avaliação de práticas e/ou mecanismos de gestão implementados em seis países amigos, no sentido de um eventual *benchmarking* para o caso português. Na sétima e última secção conclui-se sobre os principais resultados da investigação, procura responder-se às questões de investigação e apresentam-se algumas linhas de ação para reforço da sustentabilidade do modelo atual, para além de se proceder a uma avaliação crítica sobre do estudo e apontar futuras investigações.

2. OPÇÕES METODOLÓGICAS

2.1. METODOLOGIA

A metodologia adotada para a elaboração teve por base os princípios da **investigação aplicada** com o objetivo de encontrar uma aplicação prática para os novos conhecimentos (Santos e Lima, 2016, p. 14) , no caso deste estudo, no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos (contributos para um modelo renovado de recrutamento normal).

Os investigadores assumem um **posicionamento ontológico “construtivista”**, tendo presente que os fenómenos sociais e os seus significados estão constantemente a ser executados e alterados pelos atores sociais (Santos e Lima, 2016, p. 18), e uma **postura epistemológica “interpretativista”**, porquanto se pretende, com este estudo, mais do que explicar ou identificar uma relação de causa-efeito, compreender de forma específica o fenómeno estudado (Ibidem, p. 20).

O estudo privilegia um tipo de **raciocínio indutivo** (Freixo, 2012, p. 104). Partindo da observação de factos particulares em relação ao objeto do

estudo – o processo de obtenção de recursos humanos para prestar serviço nas FFAA portuguesas em RC na categoria de praças – analisa-se, perante idênticas vulnerabilidades previamente identificadas no caso nacional, que práticas foram adotadas em países amigos que permitem estabelecer uma generalização e consequente aplicação ao modelo de recrutamento normal das FFAA portuguesas, a partir de três critérios: adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade.

Foi adotada uma **estratégia de investigação qualitativa**, procurando-se observar, descrever e interpretar o fenómeno tal como ele se nos apresenta (Freixo, 2012, p. 173). Tendo presente que o recurso a mais do que um caso consolida a investigação sobre um dado fenómeno (Yin, 2015, p. 60), foi adotado um tipo de **desenho de pesquisa comparativo**, também denominado multicaso ou estudo de casos múltiplos, porquanto “a lógica de comparação tem subjacente a ideia que os fenómenos sociais são mais facilmente apreendidos se forem comparados com outros casos ou situações contrastantes” (Bryman, 2012, p. 72). É analisado o modelo de recrutamento normal português e comparado com modelos adotados por outros países, a partir de dimensões idênticas, num **horizonte temporal transversal**³. Foram seguidos os passos definidos por Yin (2015), ilustrados na Figura 1.

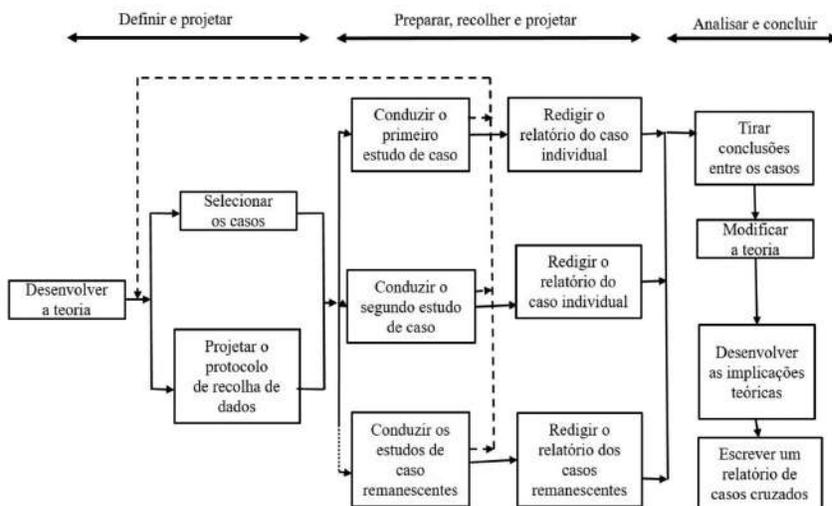


Figura 1 – Passos da investigação

Fonte: Adaptado de Yin (2015, p. 64).

³ A recolha de dados de mais de um caso ocorre num determinado instante de tempo, para, após a sua análise, detetar padrões de associação e estabelecer a variação (Bryman, 2012, p. 58).

2.2. INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

Para a recolha de dados recorreu-se à **entrevista**, à **observação não-participante**⁴ (Santos e Lima, 2016, p. 76) e à **análise documental**. Utilizaram-se entrevistas por se considerar o instrumento adequado para aprofundar um determinado domínio (Ghiglione & Matalon, 1993, p. 97) e permitir flexibilidade de resposta a entidades de reconhecido conhecimento sobre o tema em estudo, procurando-se ainda garantir diversificação externa e interna e a necessária heterogeneidade nas respostas (Guerra, 2006, p. 41).

A informação recolhida nas entrevistas foi objeto de **análise de conteúdo**, a qual constitui “[...] uma das técnicas mais comuns nas investigações empíricas realizadas pelas diferentes ciências sociais e humanas”. (Vala, 2001, p. 101). Para além disso, “[...] tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma visão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência” (Guerra, 2006, p. 62).

2.3. MODELO DE ANÁLISE

Na Figura 2 apresenta-se o modelo de análise utilizado na investigação.

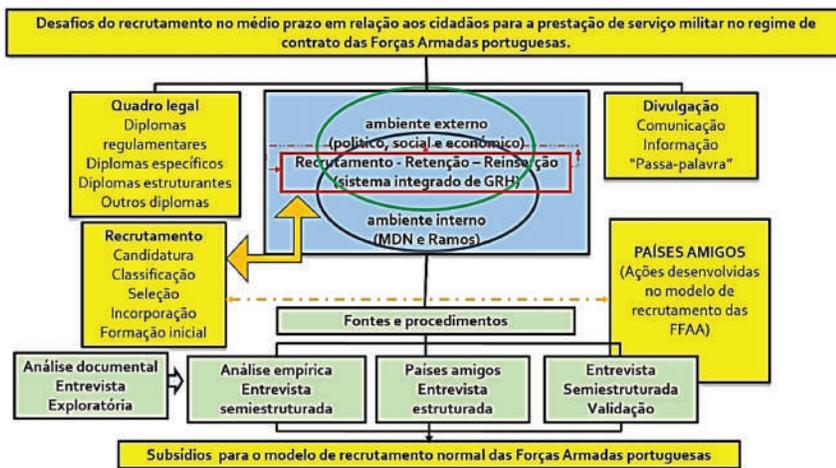


Figura 2 – Modelo de análise

⁴ Procurando-se que não haja interferência na situação em análise.

Das componentes do modelo de análise relevam-se os seguintes elementos a considerar na obtenção de recursos humanos:

- 1) **Ambiente externo** (associado aos aspetos políticos sociais e económicos e às questões geracionais);
- 2) **Divulgação** (respeitante à forma como se procede à divulgação das vagas existentes incluindo a comunicação, o uso de plataformas digitais e o passa-palavra);
- 3) **Recrutamento** (candidaturas, processo de seleção, incorporação e sistemas de informação associados);
- 4) **Retenção** (formação inicial, condições de trabalho e bem-estar, vencimento e expectativa);
- 5) **Recolocação** (influenciando e sendo influenciada pela formação contínua e pelo desempenho de cargos e funções, bem como pelo quadro de incentivos vigente).

3. BREVE REVISÃO TEÓRICA DA LITERATURA

Segundo Clegg *et al.* (cit. por Cunha *et al.* 2012, p. 59) a gestão de pessoas (GP) compreende um conjunto de práticas e processos que incluem, de forma não exclusiva, selecionar, incorporar, formar, reter e potenciar a empregabilidade. A Figura 3 representa, de forma gráfica, este ciclo.

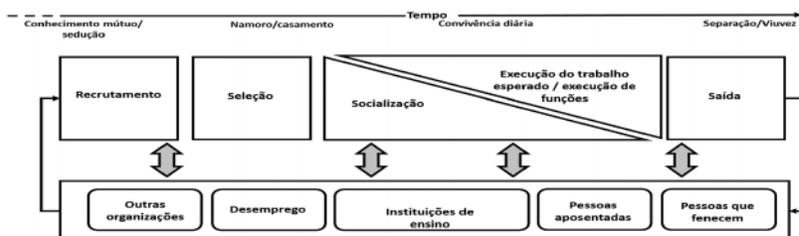


Figura 3 – Ciclo de Gestão de Pessoas

Fonte: Cunha *et al.* (2012, p. 192).

As pessoas têm acompanhado as mudanças da envolvente externa e apresentam uma crescente vontade de autonomia no trabalho, reveem-se cada vez mais na profissão que escolhem, em detrimento da organização em que desempenham as suas funções, apresentam menor sentido de vínculo às organizações do que no passado recente e procuram adquirir competências que lhes permitam aproveitar oportunidades do mercado laboral, podendo gerir com maior flexibilidade a sua saída da organização (Cunha, *et al.*, 2012, p. 40).

De modo complementar, conforme Dineen e Soltis (2011), a forma de recrutamento de uma organização pode influenciar a tipologia de pessoas que contrata, o seu desempenho e a sua retenção, sendo comumente aceite que o êxito da fixação à organização está diretamente relacionado com o tipo de pessoas que são contratadas, sendo igualmente relevante para a atração de futuros candidatos (Cunha, *et al.*, 2012, p. 189).

O **recrutamento para a categoria de praças do RC** assume as características de um recrutamento externo, o qual se centra nas ações de uma organização para: (1) levar ao conhecimento de potenciais candidatos a existência de vagas de emprego; (2) influenciar as pessoas para se candidatarem às vagas; (3) determinar se eles mantêm o interesse nos lugares até lhes ser feita uma proposta concreta de emprego; e (4) influenciar a decisão de aceitar o emprego (Breaugh, 2008, p. 103). Se as vagas forem preenchidas externamente, a organização deve decidir, antecipadamente, os métodos através dos quais os candidatos devem ser atraídos, como apresentam a sua candidatura e quais as técnicas de seleção e classificação a serem adotadas (Caroll, 1999, p. 237), que, no caso deste estudo, materializam o processo de recrutamento para o RC das FFAA.

3.1. DIVULGAÇÃO

A relevância da investigação sobre a persuasão para o recrutamento está refletida numa afirmação de Allen *et al.* (2004, p. 144): “[...] uma atividade central do recrutamento, sobretudo na fase inicial do processo de recrutamento, é a comunicação de informação sobre os empregos, condições de trabalho, expectativas, valores e ambiente, a fim de persuadir potenciais funcionários a considerar ingressar na organização”. Atrair a atenção de potenciais candidatos a um emprego é, assim, o primeiro passo do processo de recrutamento, sendo importante distinguir dois aspetos desta variável: (1) a tomada de consciência pelas pessoas da abertura de uma vaga; e (2) processarem ativamente a informação apresentada.

Numerosas investigações permitem afirmar que o facto de um indivíduo se candidatar ou não a uma vaga está fortemente ligado à perceção da sua **atratividade** (Ehrhart e Ziegel, 2005), sendo os atributos da vaga e da organização fatores-chave para determinar a atratividade de um lugar. Os estudos demonstram ainda que a **reputação** da organização é importante, quer porque os indivíduos pretendem valorizar-se perante os outros vinculando-se a uma organização respeitada, quer porque a reputação organizacional é interpretada como sinal de atributos positivos de um emprego (Cable e Turban, 2003, p. 2260).

Quanto aos atributos da vaga, pode assumir-se que cada candidato possui uma auto-percepção das suas capacidades e necessidades. Com base neste pressuposto, Breaugh (2013) sugere que, ao disponibilizar informações exatas acerca de um emprego, a organização permite ao candidato tomar uma decisão informada.

3.2. MÉTODOS DE RECRUTAMENTO

A literatura produzida geralmente faz a distinção entre métodos de recrutamento formal, incluindo os anúncios de imprensa, a difusão da informação em centros de emprego, escolas e universidades, agências e feiras de emprego, não excluindo a disseminação da informação de recrutamento por redes sociais e por via de um portal da *Internet*, e métodos mais informais, como a recomendação por pessoas da organização.

O **processo de recrutamento** apresenta um risco que importa ter presente e que se reporta aos recursos aplicados, à relação entre os custos e o tempo despendidos e os seus benefícios; ainda assim, a informação da oferta da vaga pode não chegar ao maior número possível de candidatos-alvo, tornando-se essencial publicitar corretamente as vagas de emprego (Ramos, 2013, p. 221).

As tecnologias de informação e comunicação, nas quais se inclui a *Internet*, têm originado significativas alterações no modo de gerir as organizações, potencialidades que se fazem sentir igualmente no recrutamento, sendo que as características da página da *Internet* da organização têm uma influência significativa nos candidatos. Vários estudos mostram que a *Internet* é um método mais célere que os meios de comunicação e informação tradicionais e atinge um maior número de candidatos, embora não necessariamente os mais desejados. No entanto, o **recrutamento eletrónico** tem várias potencialidades, permitindo, por exemplo, a receção de candidaturas e a triagem de candidatos *online* (Cunha *et al.*, 2012. p. 206).

Alguns estudos demonstram ainda que as páginas da *Internet* das organizações que apresentam mais informação sobre vagas de emprego tendem a ser mais atrativas para os candidatos-alvo a recrutar. A inclusão, por exemplo, de um testemunho registado em vídeo estava relacionada positivamente com a atratividade da organização e com a credibilidade da informação. Braddy *et al.* (2009) determinaram que quatro atributos das páginas da *Internet* (testemunhos de pessoas da organização, prémios e reconhecimentos recebidos, imagens de funcionários e a apresentação das políticas da organização) influenciariam positivamente a percepção da cultura da organização, exercendo um papel impor-

tante na decisão de os candidatos continuarem o processo e de recomendarem a organização a outros. Uma quantidade significativa de potenciais candidatos rejeita a oportunidade de emprego devido à fraca qualidade da página da organização (Cunha, *et al.*, 2012, p. 213).

Uma das preocupações com a utilização das páginas da *Internet* das organizações para o recrutamento é a possibilidade de esta poder ser sobrecarregada com candidaturas inconsequentes. Um estudo realizado por Selden e Orenstein (2011) permitiu verificar que as páginas da *Internet* que estavam classificadas como as mais fáceis de navegar atraíram mais candidatos, bem como as que apresentavam informação mais detalhada sobre a vaga recebiam menos candidaturas, tendo este facto sido interpretado como significando que a informação disponibilizada permitia às pessoas autoexcluírem-se se considerassem que não se verificava um bom enquadramento com a vaga e/ou com a organização.

3.3. MENSAGEM DE RECRUTAMENTO

No que concerne à “mensagem” de recrutamento, a forma como é redigida influencia a atratividade do emprego, sendo que uma maior **quantidade de informação** a torna ainda mais credível (Breaugh, 2013). A teoria sugere que fornecer informações concretas sobre o emprego durante o processo de recrutamento conduz a que os novos funcionários tenham maior probabilidade de ver atingidas as respetivas expectativas de emprego, presumindo-se que uma antevisão realista do mesmo permite aos indivíduos que considerem não se verificar um bom enquadramento pessoa-organização desistir da sua candidatura (Breaugh, 2013).

Num outro sentido, o método informal de recrutamento através do “**passa-palavra**” é reconhecido como tendo vantagens no que respeita à velocidade na divulgação e ao custo, e por permitir que o novo recruta tenha, provavelmente, mais conhecimento prévio sobre a organização e as funções e ambiente de trabalho que o espera (Carroll, *et al.*, 1999, p. 237). Estudos realizados por Van Hoye e Lievens (cit. por Breaught, 2013), demonstram o impacto do “passa-palavra”, sugerindo que, em comparação com informações fornecidas pela organização, aquele método tem maior efeito na perceção da atratividade da organização, resultando, em grande medida, do facto de fontes credíveis, exteriores à organização (*e.g.*, familiares, amigos), terem maior impacto.

Outra forma de passar a mensagem são as **visitas ao local de trabalho**, proporcionando normalmente uma “interação candidato-organização mais prolongada e intensa” (Taylor e Bergmann, 1987, p. 273), dando oportuni-

de à organização de fornecer informações suplementares e mais realistas sobre o emprego, ou seja, o conhecimento em primeira mão tem normalmente maior credibilidade do que a informação prestada por outrem. Conforme refere Breaught (2013), a experiência direta com o objeto de estudo sugere, por exemplo, que, num contexto de recrutamento, frequentar um estágio com uma organização terá provavelmente uma influência considerável na atitude inicial de uma pessoa acerca dessa organização. Uma vez formada a atitude inicial, a investigação tem mostrado que esta atitude dificilmente poderá ser alterada (Albarracin e Vargas, 2010).

Uma outra questão que importa considerar no processo de recrutamento prende-se com a **calendarização** e com a decisão acerca do momento de iniciar o recrutamento, havendo a convicção de que é vantajoso para uma organização começar o processo de recrutamento atempadamente, dado que as pessoas querem reduzir a incerteza inerente a obter emprego (Becker, 2010). Boswell *et al.* (citados por Breaugh, 2013, p. 408) verificaram que os candidatos estavam positivamente predispostos em relação às organizações que respondiam rapidamente às suas perguntas, e um estudo realizado por Schreurs *et al.* (2009), no qual foi medido o intervalo de tempo entre a data da candidatura de uma pessoa e a data em que esta foi chamada a realizar testes profissionais, permitiu constatar que quanto maior fosse o atraso menos probabilidades havia de um candidato se apresentar para a seleção.

3.4. SELEÇÃO

A seleção é um processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas depois de atraídas e recrutadas, consistindo na comparação entre as especificações do cargo e as características dos candidatos (Ramos, 2013). Este processo inclui a definição dos critérios de seleção, nomeadamente os atributos dos candidatos para o desempenho de uma dada função (*e.g.*, habilitações académicas, experiência profissional e traços de personalidade). Cada processo de seleção recorre a várias técnicas, o que aumenta de forma relevante a sua validade preditiva, desenvolvendo-se em várias fases, frequentemente eliminatórias. Processos de seleção desadequados podem originar processos de socialização conturbados decorrentes do desajustamento entre os valores da organização e da pessoa selecionada (Cunha, *et al.*, 2012, p. 191).

Em termos operacionais, a seleção é um processo de decisão que compreende três intervenções: a colocação, a seleção e a classificação. Na **colocação** há um candidato para uma vaga, a ser preenchida por esse candidato.

Quanto à **seleção**, existem vários candidatos e apenas uma vaga, sendo que cada candidato é comparado com os requisitos da função, podendo ser aceite ou rejeitado; o processo desenvolve-se terminando na colocação de um candidato para uma vaga. Na **classificação** há vários candidatos e várias vagas (funções); da comparação entre o perfil dos candidatos e os requisitos de cada função surgem duas alternativas, ser aprovado ou rejeitado; se rejeitado, o candidato é depois comparado com os requisitos exigidos pelas outras funções que se pretende preencher, até estas se esgotarem; o candidato será colocado na função mais adequada aos seus conhecimentos (Sampaio, 2001).

O processo de integração e socialização do individuo na organização e a sua aculturação organizacional emerge na sequência dos processos de recrutamento e de seleção e resulta de uma adaptação mútua (Ramos, 2013, p. 226).

4. O CONTEXTO EXTERNO DO RECRUTAMENTO NORMAL NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS – ESTATÍSTICA E REVISÃO EMPÍRICA

Nesta secção retrata-se, sinteticamente, a situação dos jovens portugueses que constituem a base do tipo de recrutamento em estudo, identificando-se as principais tendências deste público-alvo ocorridas na última década em quatro domínios: demográfico, laboral, escolar e geracional.

4.1. DEMOGRAFIA

As mudanças políticas e sociais têm impacto significativo na expressão do **Índice Sintético de Fecundidade**⁵ (ISF), com o subsequente impacto no número de jovens. Portugal apresenta uma significativa baixa fecundidade, com indicadores de uma degradação constante, com descidas pronunciadas em situações de crise económica (Cabrita, 2016, p. 285). Esta ideia é reforçada por Bravo (2016, p. 299) ao salientar que, embora os cenários apontem para uma recuperação do ISF em Portugal, este encontra-se, desde a década de 80, bastante abaixo do nível necessário para assegurar a substituição natural das gerações⁶, não sendo previsível, como refere Carrilho (2015, p. 96), que este quadro se altere nos próximos 40 anos. O Quadro 1 apresenta uma projeção da evolução do ISF e o número de nados-vivos para Portugal entre 2013 e 2060 (Bravo, 2016).

⁵ O ISF representa o número médio de crianças nascidas por cada mulher em idade fértil (15 aos 49 anos) (PORDATA, 2016).

⁶ Importa que cada mulher tenha, em média, 2,1 filhos (PORDATA, 2016).

Quadro 1 – Projeção da evolução do ISF

Pressupostos Demográficos	2013	2014	2015	2020	2030	2040	2050	2060
ISF	1,21	1,22	1,23	1,28	1,34	1,37	1,41	1,41
Nº de nados vivos	87820	81406	79789	74176	72939	69374	62550	62865

Fonte: Bravo (2016, p. 300).

A conjugação das projeções esperadas do ISF com fatores como mortalidade e saldos migratórios permite projetar uma diminuição relevante da população residente em Portugal entre 2013 e 2060 (Bravo, 2016, p. 301). A confirmar-se esta previsão, a **estrutura etária da população** residente em Portugal (Quadro 2) apresentará uma pirâmide etária invertida, com as gerações mais jovens em número mais reduzido do que as gerações adultas e idosas.

Quadro 2 – Projeção da população residente em Portugal

Pressupostos Demográficos	2013	2014	2015	2020	2030	2040	2050	2060
População (milhões)	10,43	10,38	10,34	10,14	9,81	9,44	9,02	8,58
População (0-14) % Total	14,6	14,3	14,0	12,7	11,3	11,6	11,4	11,3
População (25-54) % Total	42,1	41,8	41,5	39,7	36,4	34,0	33,4	32,8
População com idade ativa (15-64) % Total	65,6	65,4	65,3	64,5	61,3	56,6	54,1	54,9
População (65+) % Total	19,9	20,2	20,7	22,7	27,4	31,9	34,5	33,9
População (80+) % Total	5,5	5,7	5,9	6,6	8,2	10,2	12,6	15,0
População (80+) da População Idade Ativa	8,5	8,7	9,0	10,2	13,4	18,1	23,3	27,4

Fonte: Bravo (2016, p. 302).

De acordo com os resultados apresentados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2014) (Figura 4), Portugal perderá, entre 2012 e 2060, cerca de 1,9 milhões de residentes, tendência que será ainda mais relevante a manter-se os valores do ISF e de saldos migratórios negativos hoje verificados, podendo a população reduzir para 6,3 milhões.

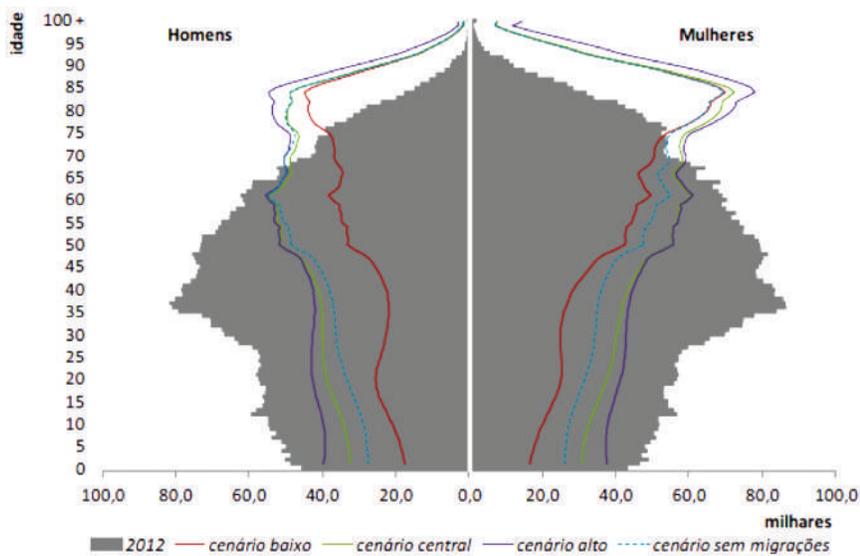


Figura 4 – Pirâmide etária Portugal 2012 (estimativa) e projeções a 2060
Fonte: INE (2014).

Neste contexto, a tendência demográfica prevista (a médio e longo prazo) aumenta a pressão sobre a **base de recrutamento**⁷ e a subsequente necessidade de as FFAA serem mais atrativas para garantir a sustentabilidade do modelo de recrutamento e selecionar os cidadãos que melhor se adequam à natureza das suas atividades.

Na Figura 5 representa-se a evolução estimada da população na faixa etária compreendida entre os 18 e os 24 anos, o que permite inferir que a base demográfica de recrutamento das FFAA portuguesas tem vindo a diminuir.

⁷ Cidadãos que se encontram no grupo etário dos 18 aos 24 anos (AR, 2008).

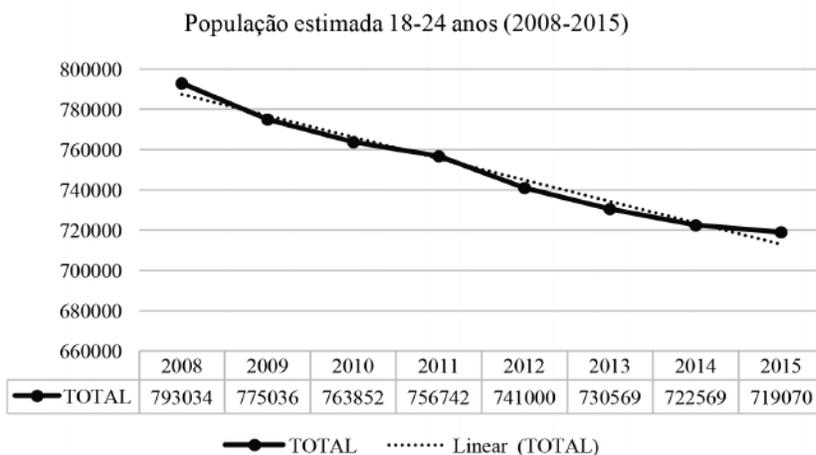


Figura 5 – População nacional residente estimada entre os 18 e os 24 anos
Fonte: INE (2016).

Verifica-se que a diminuição estrutural do ISF em Portugal, com impacto na demografia portuguesa a médio e longo prazo, constitui um fator desfavorável ao recrutamento nas FFAA ao constatar-se a diminuição da base de recrutamento formada por cidadãos portugueses em “idade militar”.

4.2. ECONOMIA

Um estudo recente do INE (Vieira, *et al.*, 2013) evidencia as dificuldades adicionais dos jovens portugueses no acesso ao mercado de trabalho, bem como na sua continuidade dentro deste. Neste contexto, a incorporação laboral dos jovens tem sido cada vez mais tardia, aumentando em número e tempo as situações de dependência financeira da família. A vulnerabilidade dos jovens no mercado de trabalho resulta, conforme Vieira *et al.* (2013, p. 7), de vários fatores que se intercetam: reduzida ou nenhuma experiência de trabalho, nível de escolaridade baixo ou incompleto, significativa probabilidade de transitar para relações contratuais instáveis e a sua antiguidade reduzida, o que limita o acesso a prestações sociais de desemprego, considerando-se que a exposição ao risco de desemprego dos jovens é maior quando comparada com outros grupos etários.

Um dos indicadores económicos, comumente utilizado para aferir o equilíbrio de um sistema económico, é o **número de pessoas que se encontra em situação de desemprego** (MDN, 2012b, p. 15), podendo, numa primeira abordagem, o sucesso do recrutamento para as FFAA correlacionar-se com este indicador, associando-o aos respetivos ciclos económicos nos países. É o que se

constata quando se compara a evolução do número de desempregados inscritos nos respetivos Centros de Emprego em Portugal no período de 2005-2016⁸ (Figura 6) com a evolução da percentagem de **interessados em ingressar nas FFAA** de acordo com os dados do Dia da Defesa Nacional (DDN) (MDN, 2016) nesse mesmo período (Figura 7).

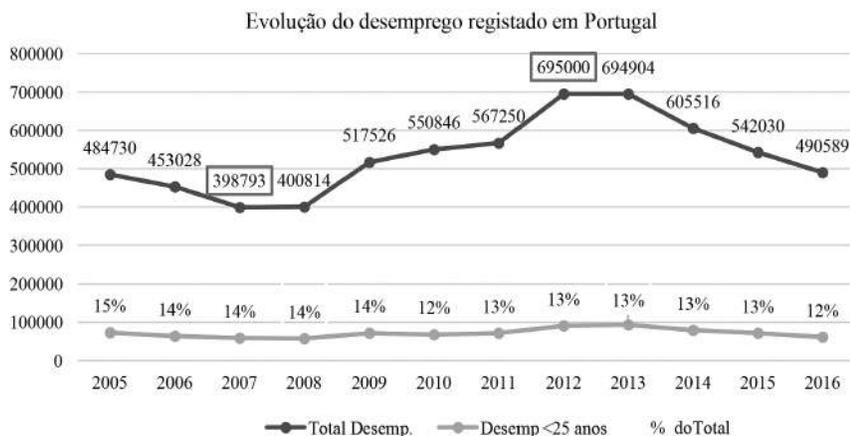


Figura 6 – Evolução do desemprego em Portugal
 Fonte: Construído a partir de dados do IIEFP (2017).

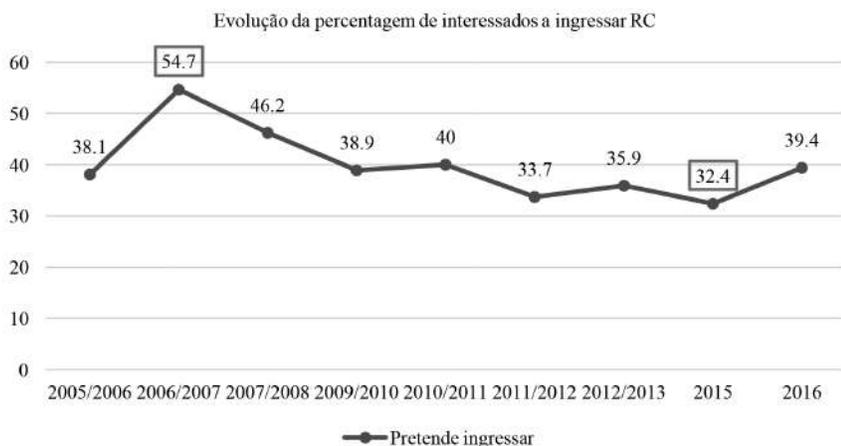


Figura 7 – Evolução de interessados a ingressar no Regime de Contrato⁹
 Fonte: Dados do DDN (MDN, 2016).

⁸ Dados das estatísticas mensais do IIEFP (2017) referidos ao mês de outubro de cada ano.

⁹ Não foram coligidos dados relativos a 2014.

Esta comparação releva ainda semelhanças entre as duas curvas: aos números, mínimo e máximo, de desempregados com menos de 25 anos registados respetivamente em 2008 (57.012 desempregados) e 2013 (92.577 desempregados) correspondem máximos apurados de interessados em 2007 (54,7%), que se contrapõem ao pico observado em 2015 (32,4%) coincidindo com um desfasamento em cerca de um ano com a evolução do número de desempregados jovens inscritos nos centros de emprego. A análise destes dados faz crer que o número de interessados em concorrer às FFAA se relaciona positivamente com o desemprego. Um relatório do Ministério da Defesa Nacional (MDN) de 2012 refere que o número de desempregados inscritos e a sua repercussão pública podem funcionar como um alarme para os jovens e respetivas famílias de que “isto não são tempos para desperdiçar oportunidades de trabalho”, provocando uma adesão invulgar a ações de recrutamento das FFAA decorrente de uma “socialização antecipatória (no medo) do desemprego” (MDN, 2012c, p. 17). No entanto, esta situação afeta sobretudo os jovens de origens sociais mais desfavorecidas económica e culturalmente e, assim, mais vulneráveis ao desemprego (Rodrigues *et al.*, 2016).

Importa ainda relevar um aspeto significativo do recrutamento que respeita à forma como o valor profissional das FFAA é reconhecido pelos jovens e como este varia numa “razão inversa” entre condição socioprofissional e valor profissional. Assim, uma melhoria nos valores do desemprego pode originar, segundo Snodgrass (2014, p. 6), um aumento do esforço de recrutamento de empregadores civis e uma diminuição da vontade de servir nas FFAA. Neste contexto complexo e competitivo, marcado por uma procura crescente de qualificações, as FFAA são desafiadas a serem mais atrativas para este público-alvo.

4.3. EDUCAÇÃO

Considerados os constrangimentos demográficos que se apresentam ao recrutamento nas FFAA, acresce a tendência de, em Portugal, existir um reforço do investimento na qualificação/formação dos jovens e, por isso, o prolongamento das respetivas **trajetórias escolares**,¹⁰ adiando a entrada no mercado de trabalho (Vieira *et al.*, 2013). A Figura 8 releva uma progressão no acesso ao ensino superior, no qual, consistentemente, o número de mulheres matriculadas é mais elevado que o de homens. Destaca-se ainda que o número de alunos flutuou em função do ciclo económico, estando em 2016 a recuperar para valores análogos aos de 2008.

¹⁰ Em 2012/2013 a escolaridade obrigatória foi alargada até ao 12.º ano e aos 18 anos.

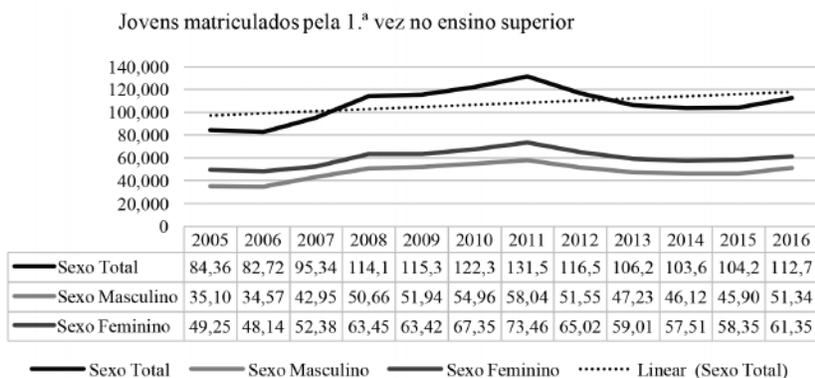


Figura 8 – Jovens matriculados pela 1ª vez no ensino superior

Fonte: PORDATA (2017).

Esta tendência é confirmada pelos indicadores da situação escolar dos jovens participantes no DDN, conforme Figura 9, verificando-se uma evolução positiva de jovens estudantes entre 2005 e 2016.

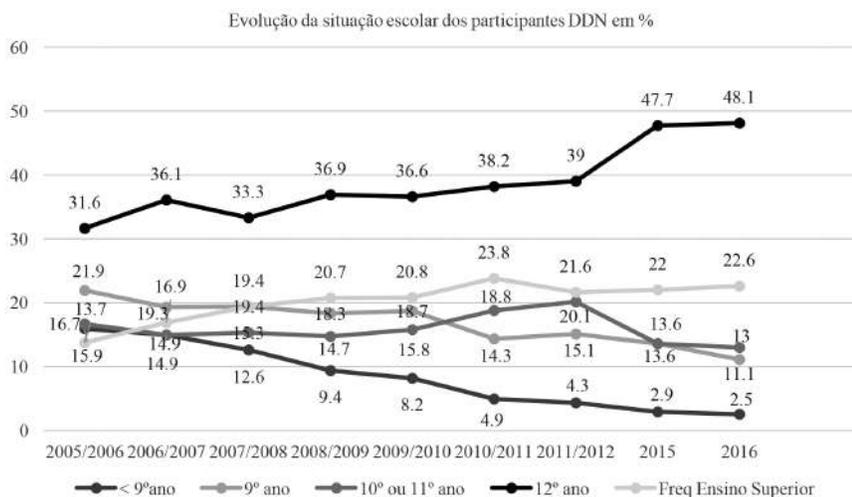


Figura 9 – Evolução da situação escolar dos participantes no Dia da Defesa Nacional¹¹

Fonte: Construído a partir de dados do DDN (2016).

¹¹ Não foi possível coligir dados relativos a 2013 e 2014.

Conforme referido pelo MDN (2016) é notório um predomínio dos jovens que preferem continuar o seu percurso escolar em detrimento de ingressar cedo na vida laboral, reforçando uma ideia inculcada na sociedade portuguesa de que a formação escolar se constitui *per si* como uma mais-valia para aceder aos valores, profissional e social, que premeiam carreiras profissionais de maior sucesso. Este **aumento do percurso escolar** tem uma consequência no recrutamento das FFAA ao diferir o momento de passagem para o mercado de trabalho para idades posteriores, reduzindo a base de recrutamento militar. Acresce que, tal como decorre dos relatórios do DDN, a atratividade para aderir às FFAA varia na razão inversa da qualificação escolar dos jovens (Figura 10).

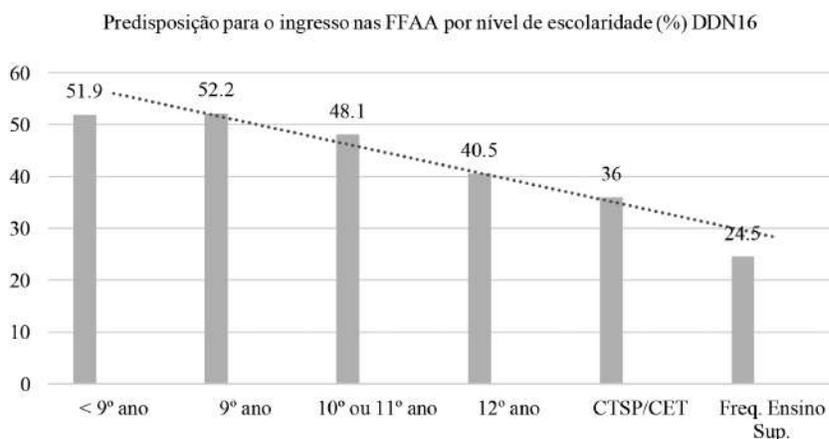


Figura 10 – Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas

Fonte: Construído a partir de dados do MDN (2016, p. 35).

Os jovens que estão no sistema de ensino e pretendem desenvolver uma trajetória escolar que os encaminhe para a conclusão do ensino superior certamente ponderam menos o ingresso no mercado de trabalho aos 18 anos, quer seja para as FFAA, quer seja para outra via qualquer. Este é, assim, um dado expectável em relação à intenção de não ingressar nas FFAA, conforme resultados do último DDN (MDN, 2016, p. 38), sendo que a principal justificação se prende com o facto de estarem e quererem continuar a estudar (48,2%). Há, no entanto, 23,4% que justificam a opção porque o ordenado é baixo, ou por não gostarem das características da profissão militar (21%).

4.4. BREVE CARATERIZAÇÃO DA BASE DE RECRUTAMENTO

Nesta subsecção caracterizam-se os jovens que integram hoje a base de recrutamento, os **millennials**, e equacionam-se os efeitos na captação de voluntários para as FFAA.

Segundo Carioca (2014), as mudanças sociológicas, laborais, tecnológicas e mesmo legislativas fazem com que nas organizações convivam várias gerações: a Geração Y (1981-1995) e Z (pós 1995), intitulados de *millennials*; a Geração X (entre 35 e 50 anos) e os *Baby-Boomers* (mais de 50 anos). A geração que constitui a atual base de recrutamento das FFAA encontra-se identificada como pertencendo ao grupo *millennials*, (Keeling, 2003), sendo reconhecido que é movido por características, interesses e aspirações particulares.

Os *millennials* nasceram no virar do milénio, época marcada pelo significativo impacto da tecnologia, associado ao fenómeno da massificação dos *smartphones*, da internet e das redes sociais (Tomlin, 2016), facilitadores da globalização da informação e do conhecimento¹². Neste contexto, os jovens *millennials* viram os paradigmas das suas relações interpessoais mudar com o surgir de uma nova forma de proximidade e um mais simples e imediato contacto. É uma geração com uma elevada autoestima, fruto da educação protetora dos pais e produto das oportunidades que tiveram por viver numa época de estabilidade (Carioca, 2014). Simultaneamente apresentam indiferença generalizada pela hierarquia e pelas figuras de autoridade (pais, professores, empregadores e governo), sendo a geração que massificou o uso das tatuagens e dos *piercings* (Hansen, 2016). Os *millennials* evidenciam, contudo, comparativamente com outras gerações, preocupação com questões relacionadas com a família, o emprego e as finanças pessoais, a segurança nacional e com o ambiente, acrescentando às organizações conhecimento e aplicação de novas tecnologias, assim como ambição e empreendedorismo.

Os *millennials* desenvolvem um conceito de carreira orientado para a lealdade à sua profissão e não tanto à organização, evitando amarras, valorizando o aspeto transaccional da relação com a organização, com particular evidência para o salário, prémios e férias, estando a relação de continuidade com a organização associada à flexibilidade e ao reconhecimento.

Uma breve referência à **geração Z** que começa a entrar no mercado de trabalho e, por isso, é já motivo de preocupação devido ao seu comportamento individualista e de certa forma antissocial. Contemporânea de uma realidade ligada à *Internet*, apresenta um perfil mais imediatista, sendo a obsolescência

¹² A geração que lê menos jornais e revistas (Carioca, 2014).

uma constante das suas vidas, em que a rapidez com que se testemunham os avanços tecnológicos condiciona estes jovens a deixar de valorizar coisas muito rapidamente. Conforme Ribeiro (2016), são culturalmente tolerantes, mas autocentrados; são a geração *selfie*, antevendo-se que estes jovens enfrentem dificuldades no mercado de trabalho, sobretudo no trabalho em equipa.

Outro fator que importa reter em relação às novas gerações são as características dos jovens com menores níveis de audição e visão, falta de treino físico (Meireles, 2017). Esta constatação é reforçada pelo relatório da Direção Geral de Saúde (2016, p. 11), onde se releva que a obesidade é um problema de saúde pública em Portugal, com cerca de 1,4 milhões de pessoas, entre os 18 e os 65 anos, com obesidade, colocando Portugal a meio da tabela a nível mundial. Como afirma Kelley (2015), a literatura identifica uma série de características que distinguem os *millennials* das gerações precedentes (Quadro 3).

Quadro 3 – Características dos *millennials*

Características	Desafios
Primeira geração a crescer na era da informação e do conhecimento.	Entediam-se com os meios tradicionais e não tecnológicos da instrução/formação.
Passa parte da sua vida a interagir no mundo digital.	Embora comuniquem entre si no mundo digital estão identificados como mais isolados em termos de relações diretas e pessoais.
A natureza digital das suas comunicações originou um desejo de gratificação imediata.	Esperam que os <i>e-mails</i> sejam respondidos rapidamente, caso contrário, desenvolvem um sentimento de frustração redirecionando o seu interesse para outra atividade.
Vêm a sua formação como uma perspetiva de pagamento por serviços prestados.	Exigem qualidade e resposta na disponibilidade de entrega da formação.
Assumem uma abordagem transacional estando predispostos a sair da organização se as suas necessidades de apoio, reconhecimento e flexibilidade não forem satisfeitas.	Implicações para a liderança, uma vez que a tradicional abordagem de cima para baixo e muito autocrática são suscetíveis de dificultar a intergeracionalidade da comunicação
Querem um bom salário e benefícios, progressão rápida na carreira, um equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho devendo este ser motivante.	Esta geração “quer tudo e agora”, demonstrando um nível de impaciência em atingir essas metas que não foi vivenciado nas gerações anteriores.
Não estão disponíveis para efetuar grandes sacrifícios na sua vida pessoal por razões de excesso de trabalho.	Revêm-se numa cultura de organização coesa e voltada para oportunidades de trabalho interessantes considerando-o mais motivante.

Fonte: Kelley (2015) e Snodgrass (2014).

Como observámos, os pontos de vista desta nova geração, que constitui a base de recrutamento para as FFAA, sobre a vida e o trabalho são diferentes e, nesse sentido, terão que ser alteradas estratégias, políticas e procedimentos para a divulgação¹³, o recrutamento e a retenção dos jovens nas fileiras.

5. O CONTEXTO INTERNO DO RECRUTAMENTO NORMAL NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

5.1. BREVE CARATERIZAÇÃO DO RECRUTAMENTO NORMAL

As FFAA desenvolvem um conjunto de atividades que visam promover o recrutamento normal. No âmbito das entrevistas semiestruturadas a entidades responsáveis pela GRH procurámos identificar razões de ordem conjuntural e estrutural que poderiam influenciar os resultados do recrutamento. As Figuras 11 e 12 mostram esses resultados. Na Figura 11 releva-se como fator conjuntural mais referenciado pelos entrevistados para as dificuldades de recrutamento (50%) o reduzido número de incorporações ocorridas no período de 2010 a 2015, resultante de políticas públicas. O fator menos mencionado é a redução dos tempos de formação como medida interna para fazer face à falta de efetivos.

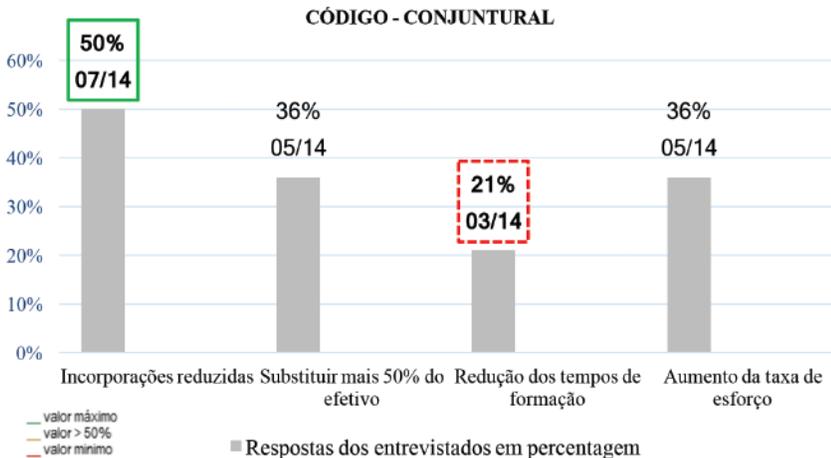


Figura 11 – Conjuntural

¹³ De acordo com Ribeiro (2017), as redes sociais são fundamentais. Cada vez mais se pode afirmar que quem não está nas redes sociais, em particular para os *millennials*, não existe.

Da Figura 12 releva-se que o fator estrutural com maior número de referências (100%) corresponde à necessidade de incrementar o reconhecimento formal das qualificações e a empregabilidade dos militares que se desvinculam do serviço militar. Importa, ainda, salientar que uma percentagem relevante dos entrevistados entende que as características dos jovens (79%) têm impacto no atual processo de recrutamento.

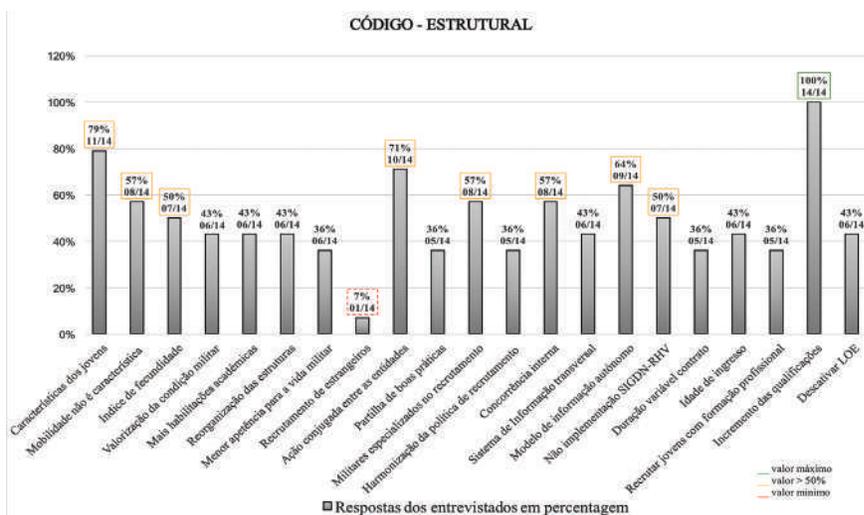


Figura 12 – Estrutural

O fator menos referenciado pelos entrevistados é a possibilidade de se equacionar a abertura do recrutamento a cidadãos de países de língua oficial portuguesa para mitigar a redução da base de recrutamento, solução que apresenta constrangimentos constitucionais.

5.1.1. Divulgação

Como revisto antes, quando os jovens decidem candidatar-se a uma vaga de emprego, têm já alguma perceção sobre as organizações em que gostariam de trabalhar, perceção influenciada pelo meio social e familiar. Neste contexto, a adesão ao recrutamento militar implica a necessidade de as FFAA se constituírem como uma hipótese de emprego credível, quer para o jovem e família, quer para o meio social envolvente. Para isso, precisam dar-se a conhecer. Conforme Ribeiro (2016), “[...] temos de despertar vocações, abrindo-nos mais ao exterior e mostrando proactivamente aquilo que somos, o que valemos e o que fazemos em Portugal e no estrangeiro. Só assim conseguiremos atrair o pessoal que necessitamos”.

No que concerne à intenção de ingressar nas FFAA, cabe às estruturas de cada um dos Ramos, em coordenação com a DGRDN, conjugar esforços e desenvolver estratégias de comunicação que permitam potenciar a transformação do processo de decisão dos jovens relativamente à opção profissional nas FFAA. Conforme releva Coelho (2017), “[...] o Órgão Central de Recrutamento e Divulgação (OCRD), do qual os Ramos fazem parte, existe para potenciar o recrutamento, a profissionalização e a capacidade de atuação dos Ramos das FFAA”. Sobre esta matéria Cardoso (2016) refere que “[...] criámos a Comissão de Planeamento e Coordenação do Recrutamento e Divulgação (CPCRD), sendo com essa estrutura que vamos, a partir de 2017, organizar o recrutamento”¹⁴.

Importa, assim, que a instituição militar agregue vantagens competitivas e atrativas para os jovens e vistas como externalidades positivas por parte das entidades empregadoras que, a jusante, absorverão os militares após passagem à reserva de disponibilidade. Como refere Palma (2017), “Temos que investir na recolocação na sociedade através de programas que sejam remuneradores para os agentes sociais e empresariais e para as próprias pessoas”.

As FFAA devem, assim, transmitir uma imagem atrativa e credível junto dos seus públicos-alvo (*e.g.*, jovens, famílias, empresas), enquanto empregador reconhecido e que acrescenta valor, mas cuja imagem projetada no processo de recrutamento sobre as verdadeiras exigências e condições de trabalho subjacentes à oferta de emprego concreta seja consistente com a realidade que o jovem vai encontrar ao ingressar na organização.

Conforme Coelho (2017), “[...] não temos de transformar a imagem que a sociedade e os jovens têm da profissão militar, só temos de a potenciar concebendo e implementando um plano integrado e harmonizado da profissão militar”. Nesse sentido, através de uma comunicação realista com o público-alvo, deve ser antecipada a integração dos jovens em conformidade com as exigências da instrução, os seus níveis de satisfação profissional e, inclusive, o seu nível de compromisso com a organização. Esta linha de ação defendida por Coelho (2017) é reforçada por Raleiras (2017), quando afirma que “[...] devemos dar informação credível e correta, que não crie expectativas que depois geram frustrações e potenciam o imediato abandono”. Coelho (2017) releva que “[...] o que comunicamos terá de ter correspondência com a realidade da profissão militar havendo aqui trabalho a fazer”.

¹⁴ A CPCRD (MDN, 2014) prevê a dinamização de estratégias e campanhas de comunicação conjuntas que visem a promoção e divulgação das FFAA.

A divulgação processa-se, na organização militar através de ferramentas de publicidade e *marketing*, permitindo comunicar com o seu público-alvo, ou seja, transmitir-lhe a informação que potencie o conhecimento e a compreensão dos seus atributos, bem como a especificidade do emprego nas FFAA. No entanto, efetuando-se uma comparação entre as estruturas de divulgação dos três Ramos, observam-se diferenças em termos de dimensão e alcance da tarefa, associadas, numa análise sumária, a dimensões e perfis diferentes para cada um dos Ramos no que concerne ao recrutamento.

A Marinha mobiliza poucos meios de divulgação, potenciando o uso das redes sociais, os protocolos que estabeleceu com estações de rádio e utiliza o “passa-palavra” interno¹⁵ (Silva, 2017). O Exército, tendo reestruturado recentemente o seu edifício de recrutamento, apresenta uma significativa implementação territorial: “[...] alterou-se profundamente a organização no que respeita ao recrutamento; estruturalmente extinguiram-se centros de recrutamento e uma direção que se transformou em repartição, criando-se um desafio relativamente aos meios disponíveis face aos objetivos a atingir” (Sousa, 2017). A FA, com dois polos de divulgação, tem desencadeado um conjunto significativo de ações de comunicação e informação, em parceria com instituições públicas (Paulos, 2016).

No que concerne ao passa-palavra, o conjunto de entrevistados é unânime quanto à importância desta abordagem na divulgação, potenciada pela utilização das redes sociais: “[...] o principal divulgador do serviço militar é o próprio militar, sendo a campanha interna fundamental para que os militares façam parte do processo” (Sousa, 2017); “O militar é a melhor fonte de recrutamento; é o próprio militar que vai permitir trazer mais gente no passa-palavra” (Calçada, 2017). Contudo, Cardoso (2016) alerta para o facto de “[...] o nível de satisfação que o militar tem, o nível de competências que adquire tem reflexos posteriores na capacidade de recrutar naquilo que designamos o efeito de passa-palavra”. Referindo-se a um estudo do MDN que trata a insatisfação com o percurso profissional no serviço militar em RC, Cardoso (2016) sublinha que 41% dos militares do Exército, 31% da Marinha e 17% da FA não recomendariam o ingresso nas FFAA.

Ainda em matéria de divulgação importa salientar o papel que a DGRDN, em parceria com os Ramos, tem desenvolvido durante o DDN. Embora não tendo uma ação no processo de recrutamento, a sua função informativa tem adquirido expressão crescente: “[...] o DDN é importante mas não como veículo

¹⁵ Utilização do *e-mail* institucional para divulgar, junto das pessoas que prestam serviço na Marinha, a abertura de um concurso.

de recrutamento, é importante para sensibilizar os jovens para as matérias da Defesa Nacional” (Cardoso, 2016).

Em relação ao processo de decisão dos jovens, objeto do primeiro capítulo do referido estudo, sublinha-se que as decisões que estruturam o trajeto dos jovens em matéria de orientação escolar e profissional são tomadas entre os 14 e os 15 anos (Cardoso, 2016). Por isso, conforme Coelho (2017), “[...] o plano de comunicação terá de contemplar uma maior divulgação em escolas, no momento em que os jovens tomam decisões estruturantes”.

Palma (2017) salienta o facto de:

A comunicação que se faz dirigida ao jovem que é um potencial candidato não pode ser a mesma que se faz a um jovem com 14/15 anos que começa a despertar para essa possibilidade, saudando-se a iniciativa do Instituto de Defesa Nacional (IDN) que, em ligação com o Ministério da Educação e Ciência¹⁶ e as autarquias, procuram melhorar a perceção do cidadão relativamente ao papel das FFAA e ao serviço que prestam à sociedade.

De modo complementar, as páginas da *Internet*, com os portais de recrutamento, conjuntamente com as redes sociais, têm-se constituído em importante forma de divulgação e mecanismo de recolha de informação sobre o acesso às FFAA e à vida militar. De acordo com Paulos (2016), quando os candidatos à FA em 2016 foram questionados sobre como obtiveram conhecimento do concurso de admissão, a página da *Internet* do Centro de Recrutamento e a *Internet* encontram-se, respetivamente, referenciadas com 36,4% e 34,2%, logo a seguir ao sistema “passa-palavra” através de familiares e/ou amigos 51,4%. Na Marinha, de acordo com Silva (2017), a maioria dos elementos que concorreram em 2015 obteve conhecimento do concurso pela *Internet* (47%) e através do “passa-palavra” de familiares e amigos (29%).

Considerando estes dados, importa incrementar a presença no meio digital como veículo relevante na dinamização do recrutamento e na divulgação da imagem das FFAA junto do público-alvo, permitindo, simultaneamente, caracterizar e medir, de forma imediata, a sua recetividade à mensagem difundida (Paulos, 2016).

Mata (2017) explicita que “[...] o meio de comunicação mais eficaz não são os anúncios na televisão e na rádio é o passa-palavra através de familiares e amigos”. Ainda neste contexto, Coelho (2017) reforça esta ideia ao considerar que “O grande influenciador do recrutamento são os militares – a imagem que têm e os níveis de satisfação que apresentam vão ser por eles divulgados e influenciar os seus amigos e família”.

¹⁶ Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz (Dias, *et al.*, 2014).

No que diz respeito ao uso da *Internet*, são de assinalar diferenças nas páginas dos Ramos, nomeadamente as que têm a ver com a acessibilidade da informação, a forma de busca ou como está disponibilizada a informação. Como ponto comum, assinala-se o facto de, para se aceder ao Portal de Recrutamento, se ter obrigatoriamente que entrar na página do ramo, despertando a curiosidade e o conhecimento da organização pelo utilizador.

Conforme referido na primeira secção do estudo, as características da página da *Internet* de uma organização têm uma influência significativa nos candidatos, concretamente a facilidade de navegação, as características do *design* da página e a informação positiva disponibilizada¹⁷. Deve, nesse sentido, ser feita uma aproximação na uniformização do conteúdo informativo, nomeadamente nos Portais de Recrutamento, para que os jovens que procuram informação sobre as FFAA possam ter acesso de forma consistente e linear.

No que concerne às ações de divulgação, não se limitam a um único género de prática, distribuindo-se entre atividades de divulgação de elevado envolvimento (palestras, sessões de informação) e de baixo envolvimento (baptismos de mergulho, torre de escalada, entre outros). Monteiro (2017) sublinha que “[...] o desenvolvimento de planos de comunicação deve ser ‘profissionalizado’ e... [concentrado] no MDN, fazendo refletir as especificidades de cada ramo nesta estratégia comum”.

Importa ainda ponderar no desenvolvimento de atividades que permitam aos potenciais candidatos interagir durante algum tempo com a organização, estimulando o contacto direto através de estágios¹⁸ ou da criação do fim-de-semana da Defesa com características específicas que permitam vivenciar de perto o dia-a-dia das FFAA.

Na Figura 13 apresentam-se as respostas dos entrevistados respeitantes à divulgação.

¹⁷ Como são o caso dos louvores/referências elogiosas públicas às FFAA.

¹⁸ O despacho do Secretário de Estado da Defesa Nacional (SEDN) (2016) aponta para o estudo do regime de voluntariado como plataforma de estágios profissionais para cidadãos com formação profissional.

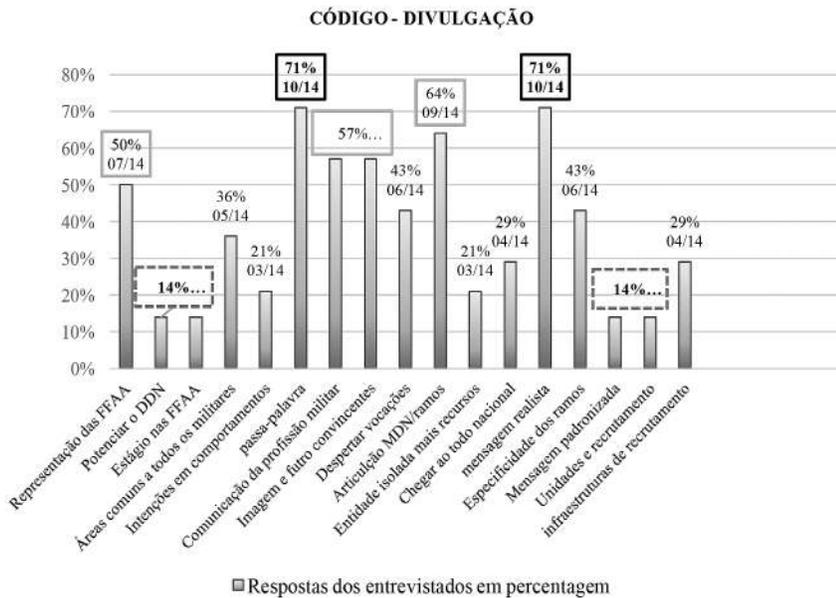


Figura 13 – Divulgação

No que respeita à divulgação, releva-se que os fatores mais significativos (71%) para o conjunto de entrevistados são: o “passa-palavra” como método de divulgação informal, no qual o militar contratado tem um papel significativo, potenciado pelas redes sociais, e a necessidade de a mensagem de divulgação corresponder à realidade da exigência da profissão militar, atenuando quebras de expectativas dos candidatos na fase inicial da integração. Como fatores menos referenciados pelos entrevistados (14%) estão: (1) a utilização, pelos recrutadores, de mensagens padronizadas, a potencialização do DDN para o recrutamento, atribuindo um cariz de continuidade a este primeiro contacto com os jovens; (2) a utilização das unidades como divulgadoras e recrutadoras; e (3) a criação de estágios que permitam aos jovens um primeiro contacto com a realidade das FFAA.

5.1.2. Recrutamento

Existem regras gerais que se aplicam a qualquer organização, incluindo as FFAA. Para que uma organização possa sobreviver necessita de repor as pessoas que dela saem, no sentido de renovar o seu contingente, recrutando novos indivíduos. O atual modelo, baseado no recrutamento externo, procura

suprir vagas que vão surgindo nas FFAA, para o que tem que obedecer a um planeamento anual¹⁹, com todos os constrangimentos que daí decorrem.

Considerando o enquadramento teórico referido na revisão da literatura quanto ao tempo que medeia entre a demonstração de interesse do candidato e o tempo de prestação de provas, Palma (2017) releva que “[...] o processo é pouco robusto e importa que os despachos legais sejam dados mais cedo para não descredibilizar o processo junto dos candidatos”. Esta situação é reforçada por Sousa (2017), ao referir que “[...] a permanência de candidatos em bolsa de recrutamento, por longos períodos de tempo, tem resultado na desistência de candidaturas, com o consequente impacto na credibilidade do processo”. Parece, por isso, importante que o processo de recrutamento permita, às pessoas que concorrem ao ingresso nas FFAA, reduzir, o quanto antes, a incerteza inerente a obter emprego.

A organização militar classifica, seleciona, integra e forma os jovens antes de estes ocuparem um lugar nas FFAA. Com efeito, a fase inicial da socialização, que inclui a instrução militar básica, de reconhecida exigência física e psicológica, atentas as mudanças que ocorrem no processo, normalmente origina taxas de atrição difíceis de prever. Neste contexto, o recrutamento nas FFAA constitui-se como uma realidade complexa quando comparado com os processos de recrutamento em organizações civis.

O processo de candidatura é similar nos três Ramos, começando a fazer-se uso expressivo da candidatura *online*. Conforme Coelho (2017), “Os Ramos deram alguns passos no sentido da desmaterialização dos processos, nomeadamente uma aposta nas candidaturas *online*”, observação reforçada por Palma (2017) quando afirma que “[...] alterámos os processos do concurso, extremamente custosos para o candidato; estamos a receber as candidaturas e a fechar o processo de admissão totalmente desmaterializado”. Calçada (2017) confirma que “[...] o cidadão pode manifestar a sua intenção de ir para o Exército e fazer a sua pré-candidatura *online*, apresentando os documentos necessários [apenas] no dia em que vai à inspeção; esta prática permitiu melhorar os resultados de gente incorporada em 2016”. Silva (2017) constata que, “[...] após a candidatura *online* o número de pessoas que formaliza é mais reduzido”, devendo apostar-se na flexibilização da entrega de documentos.

Este estudo permite ainda relevar o processo implementado pelo Exército, ao estabelecer um interlocutor privilegiado com o candidato, personalizando o contacto com a Instituição (Sousa, 2017). Também Palma (2017) postula

¹⁹ O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) (2015) estabelece que o número de vagas para o serviço militar em RC é fixado anualmente por despacho do MDN.

que “[...] temos que ponderar uma abordagem personalizada ao recrutamento, termos uma espécie de gestor personalizado de um candidato”. Na FA, após a formalização da candidatura, este contacto com os candidatos é feito *online* (Paulos, 2016).

Não obstante os procedimentos efetuados, existe uma atrição significativa entre a candidatura e a realização das Provas de Classificação e Seleção (PCS). Caçada (2017) refere que “[...] no Exército para termos um soldado precisamos de ter cinco putativos candidatos; depois desses, quatro materializam a vontade de candidatar-se e, posteriormente, três passam nas primeiras provas e são convocados e aparece um”. Na Figura 14 apresentam-se as posições dos entrevistados respeitantes à candidatura.

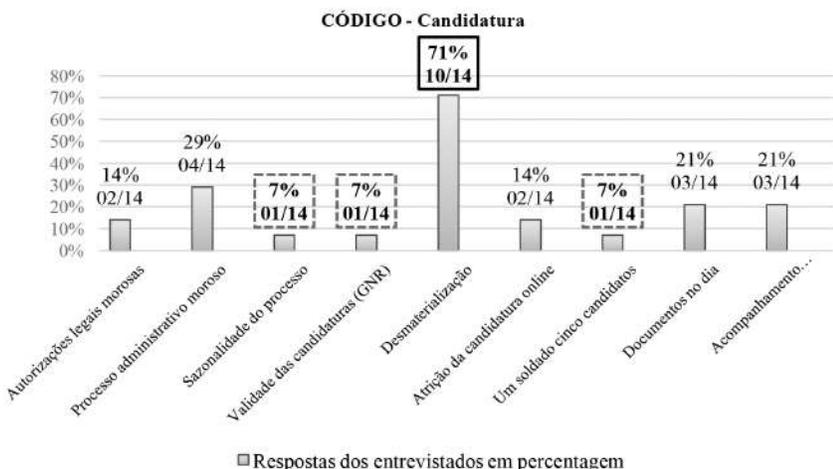


Figura 14 – Candidatura

Releva-se o fator desmaterialização do processo (71%) como o mais referido pelos entrevistados, a que estão associados alguns desenvolvimentos recentes implementados pelos Ramos, como sejam as candidaturas *online* e os primeiros passos na utilização do *Facebook*. Como fatores negativos, com 7%, salientam-se a atrição, a sazonalidade do processo e a validade das candidaturas²⁰.

5.1.3. Provas de Classificação e Seleção

O processo de classificação e de seleção constitui-se no tratamento das candidaturas para as FFAA, na qual se procura garantir a qualidade dos jovens,

²⁰ Em sentido inverso, as candidaturas à GNR, no seu recrutamento, têm uma validade de dois anos.

aferindo-se a aptidão médica, física e psicológica necessárias ao desempenho de funções em contexto militar. Verifica-se que estas dimensões da avaliação nas FFAA são comuns aos três Ramos, sendo idênticos os instrumentos utilizados na avaliação médica, variando apenas em aspetos específicos²¹. Na avaliação psicológica registam-se algumas diferenças, utilizando a Marinha e Exército o mesmo tipo de teste informatizado. Na avaliação física evidenciam-se diferenças nos critérios de aptidão, sendo que o Exército não diferencia os jovens com base no género e a FA apresenta as provas mais exigentes e diversificadas, aplicando tabelas de aptidão física consoante a idade e testes específicos para determinadas áreas funcionais.

Sobre as PCS, as entidades entrevistadas deixam claro a necessidade de reavaliar as tabelas de aptidão numa perspetiva de, sem descuidar a exigência, as adequar a novas realidades geracionais. Conforme Palma (2017), “Sem diminuir padrões, o que devemos é reavaliar se os referentes à aptidão física e psíquica, são os mais adequados e atingem os objetivos”. Calçada (2017) reforça que “[...] os jovens apresentam-se... com problemas de visão e audição, com dificuldades no ponto de vista físico, daí decorre um aumento da taxa de atrição; temos que reavaliar as tabelas de inaptidão, cuja última revisão é de 2001²²”.

Na Figura 15 apresentam-se as respostas dos entrevistados respeitantes às PCS.

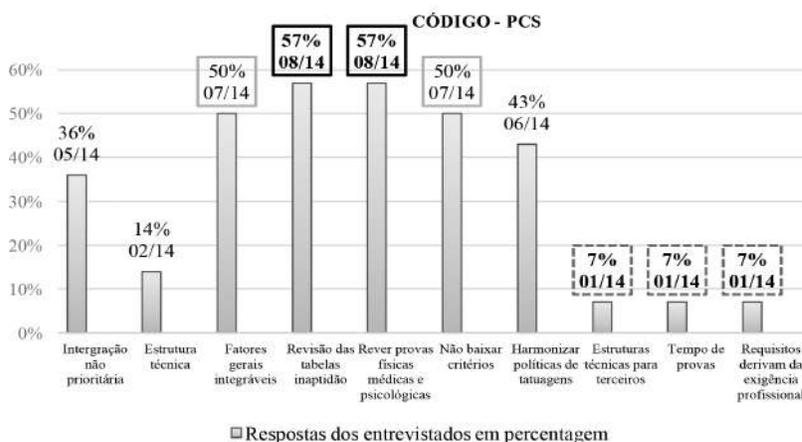


Figura 15 – Provas de classificação e seleção

²¹ Exemplo das provas de natação na Marinha.

²² Estabelecidas na Portaria n.º 790/99, de 7 de setembro, alterada pelas Portarias n.º 1157/2000, de 7 de dezembro, e n.º 1195/2001, de 16 de outubro, do MDN.

Como fatores mais significativos (57%) salienta-se a necessidade de reavaliação das tabelas de inaptidão, bem como as provas físicas, médicas e psicológicas. Neste aspeto importa referir-se que os entrevistados (50%) reforçaram a necessidade de não se diminuir a exigência. Como fatores menos mencionados (7%) salienta-se: a utilização das estruturas técnicas por terceiros; o tempo de realização das provas; e a necessidade de adequar as provas aos requisitos das armas/especialidades.

5.1.4. Incorporação

A responsabilidade da incorporação dos candidatos nas FFAA alicerça-se na coordenação entre diferentes entidades, responsáveis pelo recrutamento e pela formação, sendo a convocatória para incorporação idêntica para os três Ramos, efetuada por carta, na qual se indicam os documentos necessários ao ato de incorporação e se remete o título de transporte a utilizar pelo candidato da sua residência à Unidade de incorporação.

Vários fatores foram apontados e algumas fragilidades relevadas, no decorrer das entrevistas realizadas, nomeadamente: condições de operação e bem-estar, necessidade de proporcionar valor aos militares através do seu percurso de formação, fator este destacado pelo seu significado e potencial impacto na melhoria da retenção e conseqüente atratividade de jovens candidatos. Nascimento (2017) refere que “[...] a taxa de atrição até ao final da instrução militar básica é elevada; contudo, o que vier a ser feito não pode por em causa os padrões mínimos estabelecidos”. Monteiro (2017) salienta que “Tem-se procurado melhorar as condições de operação, sabendo-se que a natureza da tarefa militar e os meios disponíveis para a sua concretização, por vezes impõem condições de trabalho «espartanas»” e acrescenta que “[...] o primeiro passo deve ser no sentido da certificação da qualificação profissional dos militares”, ideia reforçada por Mata (2017), ao considerar que “[...] o reconhecimento das qualificações tem a virtude de tornar o RC mais atrativo e, ao mesmo tempo, constituir um elemento de retenção”.

Calçada (2017) aponta ainda a necessidade de potenciar as missões em Forças Nacionais Destacadas para aumentar a satisfação e ir ao encontro das expectativas dos militares, bem como o vencimento que os jovens recrutas recebem nos primeiros três meses de serviço militar: “[...] o facto da graduação da praça recruta só ocorrer três meses após o início da Instrução Complementar (IC), resulta, durante 12 semanas, num vencimento íliquido de 196,36€, isto não é atrativo porque mais que isso recebem no subsídio de desemprego”.

Na Figura 16 apresentam-se as respostas dos entrevistados respeitantes à incorporação.

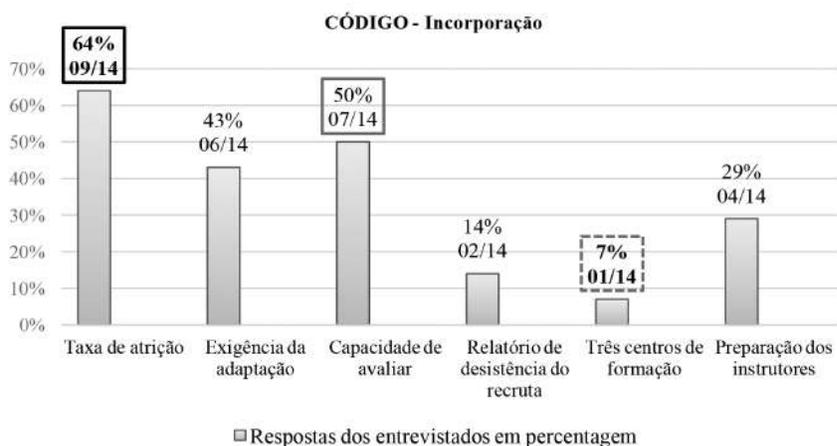


Figura 16 – Incorporação

O fator mais referido pelos inquiridos (64%) é a taxa de atrição, associada à capacidade de gerar conhecimento sobre os motivos da atrição usando sistemas de informação. O fator menos relevante (7%) reporta-se à organização recentemente implementada por um dos Ramos, para fazer face à atrição na fase inicial da instrução básica.

Nas Figuras 17 e 18 apresentam-se as respostas dos entrevistados sobre, respetivamente, a retenção e reinserção dos militares após deixarem o serviço militar.

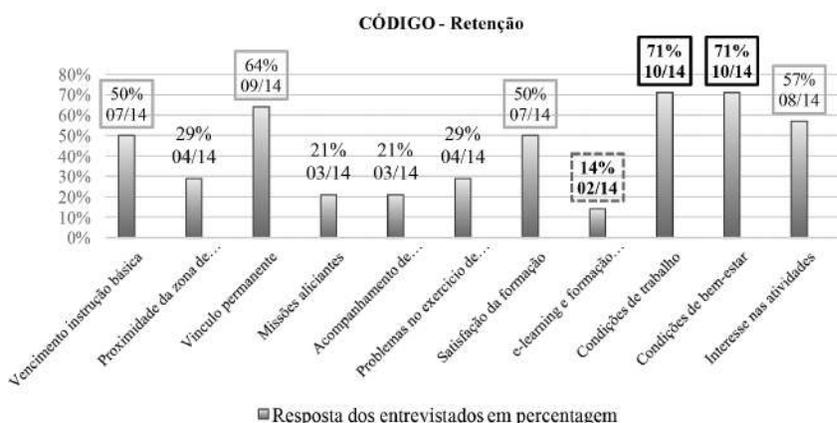


Figura 17 – Retenção

Relevam-se como fatores mais significativos para a retenção dos militares (71%) a satisfação com as condições de trabalho e de bem-estar. É importante fazer uma referência ao fator vínculo permanente (64%) por caracterizar a procura da estabilidade (em contraposição com a mobilidade que identifica a atual geração). A proposta de redução dos tempos de formação em sala de aula é o fator menos referenciado, relevando-se, no entanto, o recurso ao *e-learning* e à formação contínua para qualificar os militares.

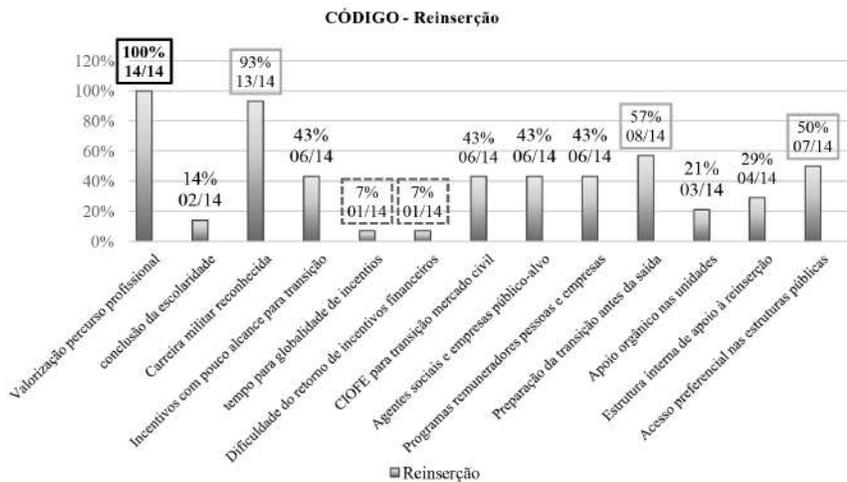


Figura 18 – Reinserção

No que se refere à reinserção salienta-se, pelo seu valor e unanimidade (100%), a necessidade de garantir a valorização e o reconhecimento da formação obtida pelos militares durante o seu percurso em contexto militar. Acresce, ainda, a necessidade de reconhecimento profissional e os aspetos relativos à formação informal, como a atividade em ambiente complexo e exigente que implica trabalho de equipa, sentido de responsabilidade e lealdade. Como fatores menos cotados (7%) reportam-se: a dificuldade de regressar aos incentivos financeiros de um passado recente, atenta a situação financeira do país e o tempo necessário para o militar ter acesso à plenitude do conjunto de incentivos previstos.

6. PRÁTICAS DE PAÍSES AMIGOS E SUA ADEQUAÇÃO AO CASO PORTUGUÊS

A presente secção permite identificar as principais práticas de gestão utilizadas em seis países amigos e aliados selecionados relativamente às dimensões identificadas neste estudo. Nesse sentido, foi enviado aos Adidos de Defe-

sa representados nesses países, bem como diretamente a outros militares das FFAA consideradas neste estudo, um questionário com 13 perguntas, agrupadas em cinco grandes áreas: atratividade, comunicação-relação com o mercado de trabalho, recrutamento, retenção e reinserção. Os principais resultados desta consulta apresentam-se de seguida.

6.1. PRÁTICAS E MECANISMOS DE GESTÃO DE PAÍSES AMIGOS E ALIADOS

6.1.1. Brasil

Importa salientar a imagem positiva das FFAA do Brasil (BRA) junto da população, sendo que a sua grande atratividade se reflete na procura de um emprego estável, com vencimento mensal, para além de fazer parte de uma organização de prestígio no país (Menezes, 2017).

A estratégia de divulgação é partilhada entre o Ministério da Defesa (MD) e os Ramos e houve, recentemente, um investimento na publicidade veiculada, particularmente na televisão e nas redes sociais (Aversa, 2017).

Foram aperfeiçoados processos administrativos e as infraestruturas de recrutamento. O MD utiliza o Sistema Eletrónico de Recrutamento Militar (SER-MIL) para apoiar o processo de recrutamento. O cidadão tem oportunidade de realizar o seu alistamento *online*. A Comissão de Seleção das FFAA (CSFA)²³ é constituída por militares dos três Ramos e o candidato faz exames médicos e psicológicos preliminares e é entrevistado.

No âmbito do apoio à reinserção na vida civil, releva-se o “**Programa “Cidadão-Soldado”** instituído com o objetivo de apoiar os militares que terminam o serviço militar, sendo-lhes facultada a oportunidade de permanência no serviço ativo ou de participar no projeto, capacitando-os profissionalmente para a vida civil. O projeto articula-se com o mercado de trabalho, através de convénios com instituições públicas ou empresas, no qual os soldados têm a possibilidade de realizar um estágio (Cabral, 2017).

6.1.2. Espanha

O recrutamento em Espanha (ESP) não apresenta, no atual contexto, dificuldades. Cabe ao MD, através da *Direção Geral de Recrutamento e Ensino Militar*, estabelecer orientações para a obtenção de pessoal, estabelecendo o

²³ A CSFA é uma estrutura provisória, ativada anualmente, sendo presidida normalmente por um oficial superior de um dos Ramos.

Plano Geral de Recrutamento. O planeamento das ações anuais de divulgação é realizado em coordenação com as equipas de recrutamento dos Ramos. Estas ações são executadas por equipas do *Órgão Central de Recrutamento* (OCR) do MD, reforçadas, sempre que necessário, por elementos da divulgação dos Ramos, os quais executam ações específicas de divulgação nas áreas de influência, coordenando com o OCR.

O MD desenvolveu um conjunto de iniciativas, em coordenação com os Ramos, para aumentar a atratividade das FFAA, difundindo a informação com rigor através de divulgação externa e interna: campanhas publicitárias endereçadas ao público-alvo; planos de ensino desenvolvidos para aplicação nas escolas; criação de protocolos de cooperação com parceiros privilegiados (Guardia Civil, agências de emprego, empresas); incremento nos conteúdos da página de recrutamento do MD e da utilização das redes sociais.

Para apoio ao processo de recrutamento o MD utiliza, de forma centralizada, sistemas de informação de base através do OCR, que permitem a gestão das práticas de recrutamento e a construção de bases de dados de candidatos, existindo uma adequação progressiva dos procedimentos de simplificação administrativa. O processo de classificação e seleção é feito, de forma centralizada, através do OCR.

Existe um do programa específico, inserido no MD – o **“Sistema de Aprovechamiento de las Capacidades Profesionales del Personal Militar” (SAPROMIL)** – que tem por objetivo apoiar a reinserção dos militares que terminam, voluntariamente ou não, o serviço militar. Este sistema apresenta três aspetos principais: (1) melhorar as qualificações profissionais ou académicas dos militares que lhes permita obter certificações oficiais e a sua validação, em linha com a experiência profissional adquirida durante a sua vida militar; (2) executar a intermediação entre as empresas participantes do programa SAPROMIL e o militar; e (3) estabelecer acordos de cooperação com instituições governamentais e privadas, tendo em vista a incorporação do militar no mercado de trabalho (Gálvez, 2017).

6.1.3. Estados Unidos da América

O Departamento de Defesa (DoD) dos Estados Unidos da América (EUA) está, desde de 2015, a desenvolver uma reforma na estrutura da Defesa, no sentido de incrementar: (1) a divulgação da profissão militar, criando o Gabinete de Conferencistas (antigas chefias militares e peritos) e colocando jovens recrutadas a comunicar com públicos-alvo; e (2) o incremento da utilização das novas plataformas e a intensificação das mensagens dirigidas ao recrutamento de mulheres.

No que respeita ao recrutamento, o DoD tem procurado o aumento da eficiência através da aposta na desmaterialização dos processos de recrutamento. Não diminuindo a exigência nas PCS, estabeleceu um novo teste físico, o “*Occupational Assessment Test*”, que permite avaliar a aptidão física e, perante os resultados, determinar para que especialidades os candidatos são elegíveis. O recente incremento na formação dos recrutadores e monitores que apoiam a fase da formação básica, procura diminuir a taxa de atrição (Galrito, 2017).

Em 2015 foi anunciado um conjunto de reformas destinadas a melhorar a qualidade de vida dos militares com a família²⁴, uma das razões principais para o abandono da vida militar.

No que respeita ao apoio à reinserção, o DoD desenvolveu um programa de assistência à transição dos militares para a vida civil, o “***Transition Assistance Program***” (***TAP***), disponibilizando apoio de informação, *coaching* e outra formação, bem como o incremento de parcerias com a indústria e instituições públicas.

6.1.4. França

Na França (FRA), as FFAA possuem uma imagem positiva, não se identificando problemas no recrutamento. Assinala-se, no entanto, a preocupação com os ciclos das políticas públicas e o seu impacto na atratividade do recrutamento para a defesa, bem como o desafio futuro que se coloca face à atitude dos jovens.

Constata-se ainda a necessidade de reforçar a estratégia de divulgação, tendo em vista a valorização da profissão militar, associada a um conceito de marca, e a importância crescente da utilização das redes sociais neste processo.

Num contexto cada vez mais competitivo, as FFAA francesas procuram estar atentas às formas de pensamento e aos novos comportamentos daqueles que importa atrair e convencer. Nesta relação, o sistema de prospeção e *marketing* procura integrar uma abordagem mais distanciada e mais volátil do candidato face à instituição, tendo presente a perda de credibilidade relativa dos prescritores verticais (pais, professores) em benefício de prescritores horizontais (redes sociais).

²⁴ Permitir que os militares adiem uma alteração de colocação e permaneçam no seu cargo atual nos casos em que tal seja no melhor interesse da família.

Está também em curso a análise de medidas para o aumento da retenção: reavaliar vencimentos, incrementar as equivalências das aptidões e pugnar pela reconversão profissional (Dosseur, 2017).

Releva-se, do ponto de vista da reinserção, o **programa “*Défense-mobilité*”** para o apoio à reinserção no mercado de trabalho dos militares que terminam o serviço militar. Esta estrutura do MD organiza a transição profissional dos militares através de um processo de acompanhamento personalizado, interligando informações, orientação, formação (incluindo *e-learning*) e empregabilidade, contando o programa com o Centro de Formação Profissional Militar (MCPF), que procura incrementar a ligação com instituições públicas e privadas.

6.1.5. Holanda

As FFAA na Holanda (HOL) possuem uma imagem positiva, não sendo, contudo, vistas como um emprego vitalício (Poortman, 2017).

A estratégia de divulgação é partilhada entre o MD e os Ramos com base numa política comum, sendo assinalado o incremento da utilização das redes sociais. Procura-se difundir uma mensagem que valorize a profissão militar, transmitindo uma informação credível, através da criação de uma área curricular “paz e segurança” nas escolas de formação profissional civis, bem como a implementação de estágios de iniciação ao contexto de trabalho nas FFAA pela colocação de equipas de recrutamento nos centros de emprego situados em localidades estratégicas, bem como pela atribuição da responsabilidade de recrutar às unidades. Em 2016 foram criados eventos introdutórios (testes físicos e desafios de equipa) para os candidatos.

Recentemente, o recrutamento retornou aos Ramos, mantendo-se a seleção (serviços genéricos) centralizada. Pretende-se, sem diminuir exigências, adaptar as aptidões físicas necessárias em função da especialidade. Encontrase implementado um programa para reduzir as PCS, aplicadas aos candidatos à categoria de praças, para um período de 24 horas. Foi igualmente feito um investimento na formação específica dos recrutadores/monitores da instrução básica.

Quanto à retenção, foi feito um investimento nas condições de bem-estar e no reconhecimento da formação profissional, um incremento nos vencimentos e disponibilizada a possibilidade da frequência de cursos civis a custo zero. Releva-se que quanto mais longa e/ou dispendiosa a formação, maior é a duração do contrato inicial (Poortman, 2017).

6.1.6. Reino Unido

As FFAA no Reino Unido (RU) têm uma imagem positiva, salientando-se a procura dos jovens por contratos mais reduzidos e flexíveis. Constatam-se dificuldades de recrutamento para algumas especialidades, o que tem originado um aumento da taxa de esforço em algumas áreas (Thompson, 2017).

O MD tem procurado melhorar a informação relativa à profissão militar e às opções de carreira, incrementando a utilização das redes sociais e aperfeiçoado o conteúdo das páginas da *Internet*. Salienta-se a utilização de recrutas para divulgação da vida militar, bem como a responsabilidade do recrutamento estar estabelecida na missão das unidades tipo regimento. Os Ramos são responsáveis pelo seu próprio recrutamento, tendo existido um investimento recente na formação dos recrutadores, em programas de seleção e classificação.

Nas ações desenvolvidas para melhor retenção salienta-se: (1) a melhoria das condições de bem-estar; (2) o incremento de políticas de apoio à família; (3) o reconhecimento das qualificações; a (4) a avaliação dos vencimentos e atribuição de abonos.

O MD desenvolveu um programa de apoio ao regresso ao mercado de trabalho, “*Career Transition Partnership*”, com envolvimento de privados e instituições públicas.

6.2. ADEQUAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO EM USO NOS PAÍSES AMIGOS AO CASO PORTUGUÊS

Nesta secção, tendo presentes as fragilidades diagnosticadas no modelo português, analisa-se a adequabilidade²⁵, a exequibilidade²⁶ e aceitabilidade²⁷ de algumas das práticas de gestão em uso nos países analisados em comparação com o caso nacional, através de um questionário de validação, com 12 perguntas, agrupadas em quatro grandes áreas: divulgação, recrutamento, retenção e reinserção. O questionário foi remetido às entidades nacionais previamente entrevistadas (14), das quais foi possível obter apenas sete respostas (50%), cujo essencial da análise de conteúdo é de seguida apresentado.

²⁵ A solução preconizada resolve o problema?

²⁶ Encontram-se disponíveis os recursos para aplicação da solução?

²⁷ Os resultados a obter através da solução justificam os custos e/ou riscos da sua aplicação?

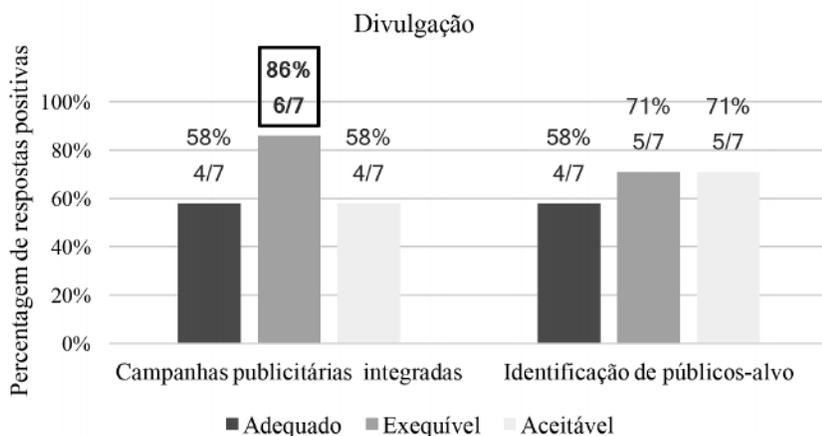


Figura 19 – Divulgação

Considera-se que as duas iniciativas propostas no âmbito da dimensão **divulgação** (Figura 19) são adequadas e aceitáveis. Salienta-se o facto de as campanhas publicitárias integradas, coordenadas pelo MDN/DGRDN, serem, no universo de respostas, consideradas exequíveis, o que poderá justificar-se pelo facto de os recursos necessários serem suportados pela Tutela.

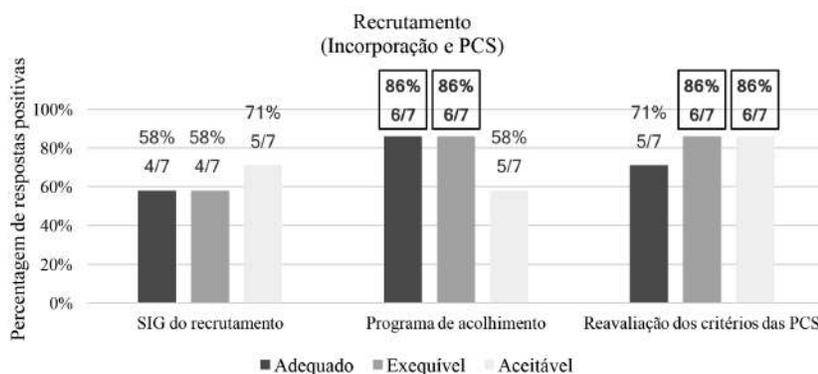


Figura 20 – Recrutamento (Incorporação e PCS)

A análise da Figura 20 permite salientar que três das iniciativas propostas no âmbito da dimensão **recrutamento** (PCS e incorporação), nomeadamente a reavaliação dos critérios das PCS, o programa de acolhimento e o desenvolvimento de um sistema integrado de informação de apoio ao recrutamento, são, no universo de respostas, consideradas adequadas, exequíveis e aceitáveis.

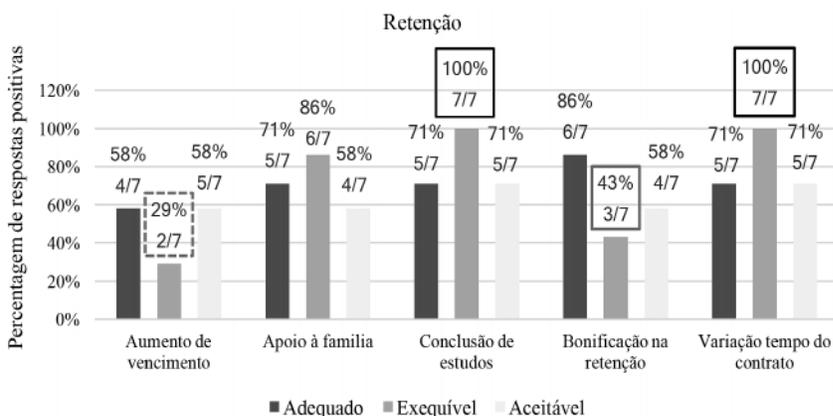


Figura 21 – Retenção

Quanto à dimensão **retenção**, através da análise da Figura 21 entende-se que três das iniciativas propostas se consideram adequadas, exequíveis e aceitáveis, com especial relevância para os incentivos à conclusão de trajetórias educativas e para a variação do tempo dos contratos em função do tempo necessário de formação certificada. As duas outras propostas, o aumento do vencimento no período inicial de formação e a criação de programas de bonificação à retenção, por um lado apresentam critérios de aceitabilidade e adequabilidade positivos; por outro, o valor da exequibilidade é inferior a 50%. Considera-se, no entanto, que estas propostas não devem ser rejeitadas pela sua característica mais transaccional, valorizada no contrato a termo certo, como tipifica o RC.

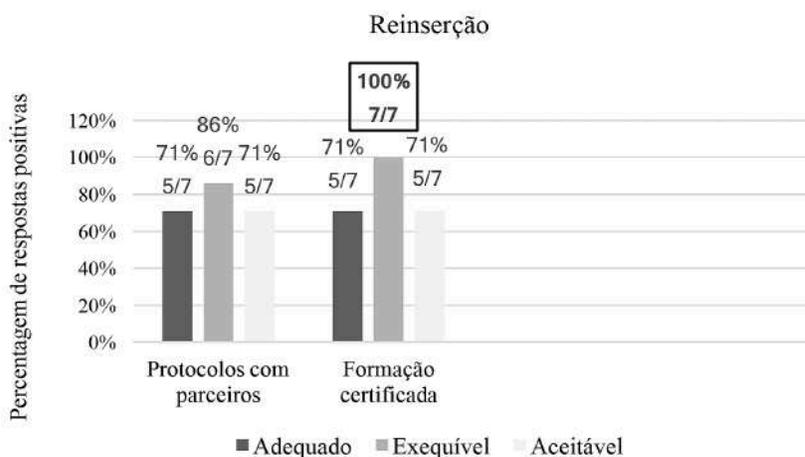


Figura 22 – Reinserção

Tendo presente as respostas recolhidas, os valores da Figura 22 demonstram que as duas propostas colocadas no âmbito da categoria reinserção, a possibilidade de frequentar programas de formação certificada e o estabelecimento de protocolos de cooperação com parceiros privilegiados (*e.g.*, Forças de Segurança, empresas e instituições do estado), são consideradas adequadas, exequíveis e aceitáveis.

Como corolário, entende-se que as linhas de ação a desenvolver no âmbito das dimensões apresentadas nas Figuras 19 a 22 poderão constituir-se num importante subsídio para melhorar a sustentabilidade da gestão do atual modelo de recrutamento normal nas FFAA portuguesas em relação à categoria de praças contratadas.

7. CONCLUSÕES

O presente estudo desenvolveu-se com base nos princípios da investigação aplicada, tendo por objetivo encontrar uma utilização prática para novos conhecimentos no âmbito do processo de obtenção de recursos humanos para a prestação do serviço militar nas FFAA portuguesas em regime de contrato na categoria de praças. Foi analisado o modelo de recrutamento normal das FFAA portuguesas e comparado com diferentes práticas de gestão adotadas por países amigos e aliados, usando para o efeito dimensões idênticas, consideradas num horizonte transversal de análise.

Foi privilegiada uma estratégia predominantemente qualitativa (Freixo, 2012), suportada num raciocínio indutivo e num desenho de pesquisa de tipo comparativo, também denominado estudo de casos múltiplos (Yin, 2015), tendo sido seguidos os passos recomendados por Yin (2015): elaboração do desenho, recolha de dados, e análise e apresentação dos resultados.

Para além de uma análise documental profusa, na recolha de dados recorreu-se à entrevista semiestruturada e à observação (controlada) não-participante (Santos e Lima, 2016, p. 76). As entrevistas foram realizadas, numa primeira fase, a 14 entidades com responsabilidade na área da gestão de pessoal, tendo-se procurado garantir uma diversificação externa e interna e a necessária heterogeneidade nas respostas, e, numa segunda fase, aos Adidos Militares e outros oficiais do BRA, ESP, EUA, FRA, HOL e RU.

Para analisar a informação recolhida nas entrevistas recorreu-se à análise de conteúdo, conforme considerado por Vala (2001), tendo sido construídas sinopses para sintetizar as mensagens essenciais (Guerra, 2006).

Com o objetivo de validar as medidas selecionadas, na fase final do estudo foi realizado um questionário de confirmação com as entidades entrevistadas na primeira fase, com a finalidade de determinar práticas e mecanismos de gestão dos países amigos, previamente selecionados, passíveis de serem aplicados ao caso português.

Considera-se que os resultados obtidos permitiram atingir o objetivo deste estudo. A investigação possibilitou sistematizar um conjunto de subsídios que se entende que contribuem para a sustentabilidade do modelo de recrutamento nas FFAA portuguesas.

Relevam-se, de seguida, alguns dos tópicos de análise e respetivas asserções:

– A situação demográfica atual e a sua tendência prospetiva permite perceber que a diminuição estrutural do ISF em Portugal, com impacto na demografia portuguesa a médio e longo prazo, é um fator desfavorável ao recrutamento para as FFAA devido à diminuição da base de recrutamento;

– Os pontos de vista sobre a vida e o trabalho são diferentes nesta nova geração (*Millennials*) que constitui a base de recrutamento e, nesse sentido, as FFAA terão que alterar estratégias, políticas e procedimentos no que respeita à divulgação, ao recrutamento e à retenção;

– Os jovens preferem continuar o seu percurso escolar em detrimento de ingressar cedo na vida laboral;

– O valor profissional das FFAA é reconhecido pelos jovens e esbate-se quando, na condição socioprofissional (após o ingresso nas FFAA) se confrontam com situações de iniquidade;

– O desenvolvimento das atividades de recrutamento no âmbito das FFAA processa-se de forma diferente entre os três Ramos, desde a fase da divulgação até à fase da instrução militar, sendo condicionado por necessidades internas e a forma como cada ramo gere recursos afetos a esta atividade, de que decorrem algumas fragilidades a prevenir (*e.g.*, na divulgação deverá procurar-se o desenvolvimento e a harmonização de planos de comunicação integrados, acautelando no entanto as especificidades dos Ramos);

– O desenvolvimento de conhecimento associado à gestão do recrutamento, nas suas diferentes fases, é apontado como matéria que carece de harmonização, o que permitirá gerar informação necessária à identificação de fatores que promovam a diminuição da taxa de atrição precoce;

– Os constrangimentos referidos são, de um modo geral, comuns aos países consultados, destacando-se as condições socioeconómicas, os ciclos

políticos e as características geracionais dos jovens que constituem a base de recrutamento;

– Em todos os países assinala-se a necessidade de melhor utilização dos sistemas de informação para acompanhamento do processo de recrutamento e para a geração de conhecimento;

– Quanto à estratégia da divulgação, existem diferenças na sua coordenação, residindo no Ministério da Defesa (BRA, FRA, ESP, USA, HOL) ou nos Ramos (RU), salientando-se, transversalmente, a necessidade de valorização da profissão militar e de um incremento na utilização das redes sociais, no desenvolvimento de páginas da *Internet* apelativas, na utilização do “passa-palavra” e na realização de estágios de iniciação ao contexto de trabalho nas FFAA;

– Em matéria de recrutamento, a desmaterialização do respetivo processo e a sua simplificação são áreas em desenvolvimento, bem como a redução dos tempos entre a candidatura e a realização das provas;

– Existe, em alguns países (BRA, ESP), uma tendência de integração das PCS e, noutros, a sua manutenção nos Ramos, atendendo à especificidade; merece ainda destaque a necessidade de revisão das provas de aptidão física, que poderão ser avaliadas em função da especialidade/arma a que os candidatos se destinam; uma reavaliação sustentada das tabelas de aptidão em vigor deve procurar adequar-se mais à realidade atual e às características dos jovens, sem diminuir padrões de exigência em relação à especificidade do serviço militar;

– Saliente-se também um cuidado particular na capacitação dos militares responsáveis pela formação básica;

– No que concerne à retenção e à reinserção existe uma significativa convergência dos países amigos, nomeadamente com um incremento no reconhecimento da qualificação profissional, na melhoria das condições de bem-estar, no apoio à família militar, na melhoria dos abonos e vencimentos e no desenvolvimento de projetos de apoio ao regresso ao mercado de trabalho, desenvolvendo parcerias com o setor privado e instituições públicas;

– Para a melhoria da retenção dos militares, a nível nacional, os inquiridos sublinham a necessidade de incrementar condições de bem-estar e de trabalho ao nível dos três Ramos, bem como a importância de ser ponderado um vínculo permanente ou de maior permanência, indo ao encontro dos anseios de estabilidade suscitada por um grande número de militares em RC;

– No que se refere à reinserção a nível nacional, salienta-se ainda a necessidade de garantir a valorização e o reconhecimento da formação obtida pelos militares durante o seu percurso, bem como a necessidade de reconheci-

mento e validação da formação informal e da atividade profissional em contexto militar, em ambiente exigente que implica risco acrescido, trabalho de equipa, sentido de responsabilidade e lealdade.

Para reforçar e validar os subsídios para a sustentabilidade do modelo de recrutamento normal (sumariamente apresentados na Figura 23), foi conduzida uma entrevista de confirmação com as entidades com responsabilidade na GP nas FFAA portuguesas para averiguar que práticas e/ou mecanismos de gestão para a obtenção de recursos dos países estudados poderiam ser aplicados ao caso português.



Figura 23 – Subsídios para a sustentabilidade do modelo de recrutamento normal

O estudo desenvolvido permitiu obter um acréscimo de conhecimento sobre o modelo de recrutamento das FFAA portuguesas, bem como das práticas de gestão empreendidas pelos países amigos e aliados objeto do estudo, o que lhes possibilitou adaptarem-se às novas circunstâncias e aos desafios colocados à obtenção de recursos.

Tendo presente a abrangência do tema, o estudo aborda exclusivamente o modelo de recrutamento normal na categoria de praças para o serviço militar em RC. Estando o estudo limitado em objetivos, condições e resultados, seria adequado prosseguir a análise agora efetuada, ampliando a investigação ao recrutamento normal nas demais categorias.

Considerando as dimensões que constituem a obtenção de recursos, entende-se que, em estudos futuros, possam ainda ser analisadas, de forma mais explícita, as relações entre as diferentes dimensões e a forma como estas afetam o resultado do recrutamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarracin, D. e Vargas, P., 2010. Attitudes and persuasion. In: D. Susan e T. Fiske (Ed.). *Handbook of Social Psychology*. s.l.: John Wiley and Sons, Inc., pp. 394-427.
- Allen, D., Scotter, J. e Otondo, R., 2004. Recruitment communication media: impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology* 57, pp. 143-171.
- AR, 1987. *Aprova a Lei do Serviço Militar* (Lei n.º 30/87 de 7 de julho). Lisboa: Diário da República.
- AR, 1991. *Aprova a Lei de alteração à Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 30/87, de 7 de julho* (Lei n.º 22/91 de 19 de junho). Lisboa: Diário da República.
- AR, 1999. *Aprova a Lei do Serviço Militar* (Lei n.º 174/99 de 21 de setembro). Lisboa: Diário da República.
- AR, 2008. *Aprova a alteração à Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 174/99, de 21 de setembro* (Lei Orgânica n.º 1/2008 de 6 de maio), Lisboa: Diário da República.
- Aversa, M., 2017. *Survey through interview/questionnaire "Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes"*. Entrevistado por Nuno Bragança [Presencialmente]. Lisboa, 26 de março de 2017.
- Becker, W., Connolly, T. e Slaughter, J., 2010. The effect of job offer timing on offer acceptance, performance, and turnover. *Personnel Psychology*. 18 de fevereiro, 63, pp. 223-241.
- Boswell, W., Roehling, M., LePine, M. e Moynihan, L., 2003. Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study. *Human Resource Management*. 42, pp. 23-37.
- Braddy, P., Meade, A., Michael, J. e Fleenor, J., 2009. Internet recruiting: effects of website content features. *International Journal of Selection and Assessment*. 18 de fevereiro, pp. 19-34.
- Bravo, J., 2016. Sustentabilidade, Adequação e Equidade nos Sistemas de Proteção Social: O Desafio da Pirâmide Etária Invertida. In: IDN (Ed.), *Políticas Públicas e o Papel do estado no Século XXI, Ciclo de Mesas Redondas "Ter Estado"*. Lisboa: IDN, pp. 295-327.
- Breaugh, J., 2008. Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*. 18, pp. 103-118.
- Breaugh, J., 2013. Employee Recruitment. *The Annual Review of Psychology*. 28 de setembro, pp. 389-416.
- Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4.ª ed. Oxford: Oxford University Press.
- Cable, D. e Turban, D., 2003. The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*. 33, pp. 2244-2266.
- Cabral, S., 2017. *Survey through interview/questionnaire "Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes"*. Entrevistado por Nuno Bragança [Presencialmente]. Lisboa, 26 de março de 2017.
- Cabrita, M., 2016. Os Desafios da Muito Baixa Fecundidade para as Políticas Públicas.

- In: IDN (Ed.), *Políticas Públicas e o Papel do Estado no Século XXI, Ciclo de Mesas Redondas "Ter Estado"*. Lisboa: IDN, pp. 279-294.
- Calçada, A., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças*. Entrevistado por Nuno Bragança [Presencialmente]. Lisboa, 3 de fevereiro 2017.
- Cardoso, D., 2016. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças*. Entrevistado por Nuno Bragança [Presencialmente]. Lisboa, 21 de outubro de 2016.
- Carioca, F., 2014. *AESE Business School*. [pdf] Disponível em: <<http://forms.aese.com.pt/images/stories/assemb/Apresentacoes/EstudoAESE-DialogoGeracional-extenso.pdf>>. [Consult. em 04 de novembro de 2016].
- Carrilho, M., 1978. Principais Tendências na Sociologia Militar. *Nação e Defesa*, agosto - outubro, 7, pp. 155-169.
- Carrilho, M. e Craveiro, M., 2015. Demographic Changes in Portugal. *Revista de Estudos Demográficos*, pp. 57-107.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. e Taylor, S., 1999. Recruitment in small firms Processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21 (3), pp. 236-250.
- CDN, 1999. *Relatório e Parecer da Comissão de Defesa Nacional*. Lisboa: Assembleia da Republica, II SÉRIE A, N.º 47.
- Coelho, A., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças*. Entrevistado por Nuno Bragança [Por email]. Lisboa, 10 de fevereiro de 2017.
- Cunha, M. et al., 2012. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- DGS, 2016. *Direção Geral de Saúde* [Processo assistencial integrado da pré-obesidade no adulto]. [Em linha]. Disponível em: <<https://www.dgs.pt/documentos-e-publicacoes/processo-assistencial-integrado-da-pre-obesidade-no-adulto.aspx>>. [Consult. em 28 de fevereiro de 2017].
- Dias, A. et al., 2014. *Referencial de Educação para a Segurança, a Defesa e a Paz*. Lisboa: Ministério da Educação e Ciência.
- Dineen, B. e Soltis, S., 2011. Recruitment: a review of research and emerging directions. In: S. Zedeck (Ed.). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association, Vol 2, pp. 43-66.
- Dosseur, E., 2017. *Survey through interview/questionnaire "Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes"*. Entrevistado por Nuno Bragança [Por email]. Lisboa, 4 de abril de 2017.
- PCM, 2013. *Define as Linhas de Orientação para a Reforma «Defesa 2020»* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013), Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa: Diário da República.
- Ehrhart, K. e Ziegel, J., 2005. Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*. 01 de dezembro, 31, pp. 901-19.
- Freire, A., 1998. *Estratégia de Sucesso em Portugal*. 1.ª ed. Lisboa: Verbo.
- Freixo, M., 2012. *Metodologia Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas*. 4.ª ed. Lisboa: Instituto Piaget.

- Galrito, A., 2017. *Survey through interview/questionnaire "Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes"*. Entrevistado por Nuno Bragança [Por email]. Lisboa, 28 de março de 2017.
- Gálvez, P., 2017. *Survey through interview/questionnaire "Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes"*. Entrevistado por Nuno Bragança [Por email]. Lisboa, 5 de abril de 2017.
- Ghiglione, R. e Matalon, B., 1993. *O Inquérito, Teoria e Prática*. 2.^a ed. Oeiras: Celta Editora.
- Guerra, I., 2006. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo-Sentidos e formas de uso*. 1.^a ed. Cascais: Principia.
- Hansen, R., 2016. *Quintessential*. [Em linha]. Disponível em: <<https://www.livecareer.com/quintessential/recruit-retain-gen-y>>, [Consult. em 30 outubro de 2016].
- IEFP, 2017. *Estatísticas Mensais dos Centros de Emprego/IEFP*. [Em linha] Disponível em: <<https://www.iefp.pt/estatisticas>>, [Consult. em 11 de fevereiro de 2017].
- INE, 2014. Instituto nacional de Estatística. [Em linha]. Disponível em: <<https://www.iefp.pt/estatisticas>>. [Consult. em fevereiro de 2017].
- INE, 2016. Instituto nacional de Estatística. [Em linha] Disponível em: <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006030&xlang=pt&contexto=bd&selTab=tab2>, [Consult. em 28 de fevereiro de 2017].
- Joenniemi, P., 2006. The rise and decline of conscription: The Case of France. In: D. Studies (Ed.). *The Changing Face of European Conscription*. Denmark: Ash gate Publishing Limited, pp. 65-80.
- Keeling, S., 2003. Advising the Millennial Generation. *NACADA Journal*. 23 (1 & 2), pp. 30-36.
- Kelley, J., 2015. *NATO EDUCATIONAL READINESS FOR THE MILLENNIALS*, s.l.: Old Dominion University.
- Mata, J., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças*. Entrevistado por Nuno Bragança [Presencialmente]. Lisboa, 2 de fevereiro de 2017.
- MDN, 2000a. *Aprova o Regulamento da Lei do Serviço Militar* (Decreto-Lei n.º 289/2000 de 14 de novembro). Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2000b. *Aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato (RC) e de Voluntariado (RV)* (Decreto-lei 320-A/2000, de 15 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2008. *Militares RV/RC – Estudo de Caracterização*. Lisboa: MDN.
- MDN, 2009. *Aprova a Alteração ao Regulamento da Lei do Serviço Militar, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro* (Decreto-Lei n.º 52/2009 de 2 de março), Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2012a. *Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas*. Lisboa: s.n.
- MDN, 2012b. *Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas, Quadro-Síntese de Medidas Propostas*. Lisboa: s.n.
- MDN, 2012c. *Relatório final - Estudo das razões de Saída do RV/RC nas Forças Armadas*. Lisboa: MDN.
- MDN, 2014. *Aprova a definição dos aspetos relativos às ações de formação contínua* (Portaria n.º 37/2014, de 14 fevereiro). Lisboa: Diário da Republica.

- MDN, 2015. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei nº 90/2015 de 29 de maio), Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2016. *Relatório Síntese – DDN 2016*. Lisboa: MDN.
- Meireles, L., 2017. *Forças Armadas têm de renovar 50% dos efetivos*. [Em linha] Disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/politica/2017-02-26-Forcas-Armadas-tem-de-renovar-50-dos-efetivos>>, [Consult. em 28 de fevereiro 2017].
- Menezes, R., 2017. *Survey through interview/questionnaire “Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes”*. Entrevistado por Nuno Bragança [Presencialmente]. Lisboa, 26 de março de 2017.
- Monteiro, C., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças*. Entrevistado por Nuno Bragança [Presencialmente]. Lisboa, 3 de fevereiro de 2017.
- Nascimento, C., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças*. Entrevistado por Nuno Bragança [Presencialmente]. Lisboa, 1 de fevereiro de 2017.
- Palma, N., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças*. Entrevistado por Nuno Bragança [Presencialmente]. Lisboa, 31 de janeiro de 2017.
- Paulos, C., 2016. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças*. Entrevistado por Nuno Bragança [Presencialmente]. Lisboa, 21 de novembro de 2016.
- Poortman, M., 2017. *Survey through interview/questionnaire “Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes”*. Entrevistado por Nuno Bragança [Por email]. Lisboa, 28 de março de 2017.
- PORDATA, 2016a. Pordata [Índice Sintético de Fecundidade]. [Em linha] Disponível em: <<http://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+fecundidade+%C3%8Dndice+sint%C3%A9tico+de+fecundidade+e+taxa+bruta+de+reprodu%C3%A7%C3%A3o-416>>. [Consult. em 23 de fevereiro de 2017].
- PORDATA, 2016b. Pordata [Nível de substituição das gerações]. [Em linha] Disponível em: <<http://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+fecundidade+%C3%8Dndice+sint%C3%A9tico+de+fecundidade+e+taxa+bruta+de+reprodu%C3%A7%C3%A3o-416>>. [Consult. em 28 de fevereiro de 2017].
- PORDATA, 2017. Pordata [Jovens matriculados pela 1ª vez no ensino superior]. [Em linha] Disponível em: <<http://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+pela+1.%C2%AA+vez+no+ensino+superior+total+e+por+sexo-1047>>. [Consult. em 24 de fevereiro de 2017].
- Raleiras, M., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças*. Entrevistado por Nuno Bragança [Presencialmente]. Lisboa, 6 de fevereiro de 2017.
- Ramos, C., 2013. Pessoas. In: A. Dias, M. Varela e J. Costa (Ed.). *Excelência Organizacional*. s.l.: bnomics, pp. 177-270.
- Ribeiro, A., 2016. *A vida na Câmara de Oficiais dos Navios da Marinha Portuguesa – Antes e depois das Redes Sociais*. Lisboa: Clube Militar Naval.

- Ribeiro, C., 2017. *Dinheirovivo.pt* [quem não está nas redes sociais não existe]. [Em linha] Disponível em: <<https://www.dinheirovivo.pt/carreiras/quem-nao-esta-nas-redes-sociais-nao-existe/>>. [Consult. em 1 de março de 2017].
- Ribeiro, S., 2016. *Discurso de tomada de posse do ALM CEMA*. Lisboa: s.n.
- Rodrigues, A., 2002. *Nos meandros da política da defesa*. 1.^a ed. Lisboa: Notícias Editorial.
- Rodrigues, C., Figueiras, R. e Junqueira, V., 2016. *Desigualdade do rendimento e Pobreza em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Sampaio, A., 2001. *Gestão de Recursos Humanos*. 1.^a ed. Lisboa: EDIUAL.
- Santos, L., 2012. *As Forças Armadas e o Mercado de Trabalho*. Trabalho de Investigação Individual do CPOG. Lisboa: IESM.
- Santos, L. e Lima, J. (Coord.), 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM N.º 8. Lisboa: IESM.
- Schreurs, B. et al., 2009. Predicting applicants' job pursuit behavior from their selection expectations: the mediating role of the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*: 3 de agosto, 30, p. 761–783.
- SEDN, 2016. *Define medidas para a concretização da Profissionalização do Serviço Militar* (Despacho n.º 8474/2016, de 20 de junho). Lisboa: Diário da República.
- Selden, S. e Orenstein, J., 2011. *Government e-recruiting web sites: the influence of e-recruitment content and International Journal of Selection and Assessment*, março, 19, pp. 31-40.
- Silva, G., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças*. Entrevistado por Nuno Bragança [Presencialmente]. Lisboa, 13 de fevereiro de 2017.
- Silva, C., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças*. Entrevistado por Nuno Bragança [Presencialmente]. Lisboa, 3 de fevereiro de 2017.
- Snodgrass, G., 2014. *Keep a Weather Eye On The Horizon: A Navy Officer Retention Study*. [pdf] Disponível em: <<https://static1.squarespace.com/static/5353c5e1e4b073dfbc7e1326/t/5353f158e4b0a5b64023c3bb/1398010200845/Navy+Officer+Manning+White+Paper++NWCR.pdf>>. [Consult. em 1 de março de 2017].
- Sousa, F., 2017. *Desafios do recrutamento em relação aos cidadãos que prestam serviço militar no regime de contrato na categoria de praças*. Entrevistado por Nuno Bragança [Presencialmente]. Lisboa, 7 de fevereiro de 2017.
- Taylor, M. e Bergmann, T., 1987. Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40, pp. 261-285.
- Thompson, E., 2017. *Survey through interview/questionnaire "Recruitment challenges for the future regarding citizens who serve under the voluntary and contract regimes"*. Entrevistado por Nuno Bragança [Por email]. Lisboa, 10 de abril de 2017.
- Tomlin, G., 2016. *Social Media Matters Lesson Learned from Exercise Trident Juncture*. s.l.: JFQ 82.
- Vala, J., 2001. A Análise de Conteúdo. In: A. Silva e J. Pinto (Ed.). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento, pp. 101-128.

- Vieira, M., Ferreira, V. e Rowland, J., 2013. Retrato da juventude em Portugal. *Revista de Estudos Demográficos*, 54, pp. 7-25.
- Wanous, J., Poland, T., Premack, S. e Davis, K., 1992. The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), pp. 288-297.
- Yin, R., 2015. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5.^a ed. Porto Alegre: Bookman.

ESTUDO 3

PREDISPOSIÇÃO PARA O INGRESSO NAS FORÇAS ARMADAS: UM ESTUDO SOBRE AÇÕES DE RECRUTAMENTO DIRIGIDO¹

PREDISPOSITION FOR JOINING THE ARMED FORCES: A STUDY OF DIRECTED RECRUITMENT ACTIONS

Adriano Augusto Gomes Branco

Mestre em Ciências Militares (Cavalaria) pela Academia Militar
Coordenador de Área na Repartição de Organização da Divisão de Planeamento
de Forças, Estado-Maior do Exército
Investigador Integrado do CIDIUM
1149-065, Lisboa
branco.aag@mail.exercito.pt

Nuno Alexandre Cruz dos Santos

Licenciado em Administração Aeronáutica pela Academia da Força Aérea
Docente da Área de Ensino do Comportamento Humano e Administração de Recursos,
Instituto Universitário Militar
Investigador Integrado do CIDIUM
1449-027 Lisboa
cruzdosantos@gmail.com

RESUMO

O processo de profissionalização das Forças Armadas iniciou-se em 2004, com o fim do Serviço Efetivo Normal, e assenta num modelo de recrutamento exclusivo no voluntariado. A opção por este modelo obrigou a uma mudança de paradigma, que levou a instituição militar a concorrer em condições idênticas com outras entidades empregadoras na obtenção de recursos humanos. Este estudo baseia-se numa estratégia de investigação

¹ O presente artigo foi construído a partir da versão final do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Major Adriano Augusto Gomes Branco (1.º autor), realizado no Instituto Universitário Militar (IUM) no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) do ano letivo 2016/17, orientado pelo Tenente-coronel Nuno Alexandre Cruz dos Santos (2.º autor), cuja defesa pública ocorreu em junho de 2017. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de publicação na Coleção "ARES".

qualitativa, conjugando a análise documental e entrevistas semiestruturadas a especialistas na análise do recrutamento. Definiu-se como objetivo geral desta investigação identificar lacunas na forma como é realizado o recrutamento nas Forças Armadas com a finalidade de avaliar a implementação de um recrutamento de carácter dirigido, e assim, contribuir para uma melhor capitalização de efetivos que supram as necessidades das Forças Armadas. Com o intuito de atingir os objetivos propostos, analisam-se os candidatos numa perspetiva social e demográfica como ambiente externo, a tipologia e as ações de recrutamento realizadas pelas Forças Armadas como ambiente interno e identificam-se potencialidades, vulnerabilidades, oportunidades e desafios futuros a enfrentar. Com base nos resultados obtidos, conclui-se que o modelo de recrutamento não está esgotado e pode ser melhorado. Para tal, e tendo em vista os candidatos, as ações de divulgação das Forças Armadas devem ser desenvolvidas através do Dia de Defesa Nacional, do método do “passa-palavra”, da divulgação realizada pelos próprios militares e através da utilização das Redes Sociais.

Palavras-chave:

Ações de recrutamento; Candidato; Divulgação; Forças Armadas; Predisposição.

ABSTRACT

The Armed Forces professionalization process started in 2004, with the end of the Normal Effective Service, and is based on an exclusive volunteering recruitment model. The option for this model forced a paradigm shift that led the military institution to compete under the same conditions with other employers to obtain human resources. This study is based on a qualitative research strategy combining documentary analysis and semi-structured interviews with recruitment specialists. The general objective of this investigation is to evaluate the implementation of a directed recruitment, which contributes to capitalize the numbers off the Armed Forces. To achieve the proposed objectives, candidates are analyzed from a social and demographic perspective as an external environment and the typology and the recruitment actions carried out by the Armed Forces as an internal environment, and strengths potentialities, weaknesses, opportunities and threats ahead are identified. From the contributions achieved, it is clear that the recruitment model is not exhausted and can be improved. To this end, and considering the candidates, the actions of dissemination of the Armed Forces should be developed through National Defense Day, the “word-of-mouth” method, the dissemination carried out by soldiers and using the Social Networks.

Keywords:

Recruitment actions, Candidate, Disclosure, Armed Forces; Predisposition.

1. INTRODUÇÃO

As alterações verificadas no novo ambiente internacional e na situação estratégica foram determinantes na aprovação, em 2013, do novo Conceito Estratégico de Defesa Nacional. Analisando este documento, constata-se que existe necessidade de proceder à racionalização e ao redimensionamento dos efetivos e à adequação dos recursos humanos² para fazer face às exigências de flexibilidade, próprias das novas missões das Forças Armadas (PCM, 2013a, p. 1991). As medidas adotadas surgem não só num quadro das alterações estruturais no ambiente securitário e da natureza das ameaças à segurança nacional, mas também devido aos constrangimentos financeiros com os quais o país tem vindo a lidar.

Esta reforma estrutural da Defesa Nacional e das Forças Armadas foi materializada no documento denominado por “Defesa 2020”, que visa obter ganhos de eficiência através da centralização no Ministério da Defesa Nacional (MDN) das políticas de obtenção e atribuição de recursos (PCM, 2013b, p. 2285).

A reorganização e reestruturação do MDN³ originou a criação da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN). Este novo serviço central tem, entre outras, as atribuições de estudar, propor e emitir pareceres, monitorizar a execução de medidas políticas de recursos humanos militares e deve, ainda, planear, dirigir e coordenar os processos de recrutamento militar com os ramos das Forças Armadas (MDN, 2014b, pp. 6375-6379).

A DGRDN é responsável por exercer as competências de Órgão Central de Recrutamento e Divulgação (OCRD) no planeamento, na direção e na coordenação dos processos estruturantes da Lei do Serviço Militar⁴, constituindo-se ainda como a entidade designada para as mesmas atribuições das atividades relativas ao Dia da Defesa Nacional⁵ (DDN) (CM, 2015b, p. 5195).

A Lei do Serviço Militar, em vigor desde 1999, determina que a execução do processo de recrutamento é da responsabilidade dos Centros de Recrutamento dos ramos, os quais assumem diversas configurações, de acordo com as áreas do país e com as potenciais vocações dos candidatos ao regime de voluntariado. A lei prevê a possibilidade de intervenção de outras entidades no pro-

² São elementos que participam numa organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou a sua atividade profissional, ou seja, são todos os funcionários distribuídos desde o diretor até ao funcionário mais novo e constituem-se como o único recurso vivo e inteligente da organização (Chiavenato, 2005, p. 44; 2009, p. 2).

³ Decreto-Lei n.º 183/2014 de 29 de dezembro.

⁴ Lei n.º 174/99 de 21 de setembro.

⁵ É uma atividade que visa sensibilizar os jovens para a temática da Defesa Nacional e divulgar o papel das Forças Armadas (AR, 2008, p. 2482).

cesso de recrutamento, designadamente, outros serviços públicos, destacando as do sistema de ensino, através da integração da temática da Defesa Nacional nos conteúdos programáticos escolares, ou através da condução de ações de sensibilização e de divulgação do papel da Defesa Nacional e das Forças Armadas (AR, 1999, p. 6542).

De acordo com a mesma lei⁶, foi instituído o DDN, no qual, através da participação dos três ramos, é divulgado o papel das Forças Armadas em Centros de Divulgação da Defesa Nacional (CDDN), criados para o efeito. Esta sensibilização envolve informação escrita sobre os preceitos constitucionais que se relacionam com a Defesa Nacional; direitos e deveres dos cidadãos; objetivos do serviço militar e as diferentes possibilidades que são oferecidas durante e após o serviço militar; e por fim, informação sobre as formas de prestação de serviço nas Forças Armadas.

Atualmente, a sociedade caracteriza as organizações, não pelo que se predispõem fazer, mas sim pelo que efetivamente executam. Tratadas de forma semelhante a algumas organizações do Estado, as Forças Armadas encontram-se cada vez mais sujeitas ao escrutínio e controlo social, tornando-se o cultivo pela legitimidade cada vez mais uma necessidade. Além desta postura pró-ativa, os pressupostos da profissionalização do serviço militar obrigam a uma permanente adaptação, para conseguir recrutar e obter os recursos humanos necessários ao cumprimento das suas missões. Contudo, é consensual que a preponderância do recrutamento depende da vocação manifestada pelo público-alvo⁷, ou seja, depende da predisposição dos jovens cidadãos em se alistarem, mediante as propostas que lhes são apresentadas.

O presente estudo, decorrente de um trabalho de investigação elaborado no Instituto Universitário Militar, tem como desiderato analisar a predisposição para o ingresso nas Forças Armadas, de modo a contribuir para a construção de estratégias consolidadas de intervenção neste domínio, com incidência no público-alvo e no *profiling* geográfico⁸.

Desta forma, o objeto da investigação é o atual modelo de recrutamento nas Forças Armadas. Considerando a realização do DDN, este estudo pretende

⁶ Artigo 11º.

⁷ É o conjunto de candidatos que possuem os mesmos interesses ou as mesmas características, aos quais se pretende chegar com uma determinada mensagem. Para caracterizar os diferentes públicos-alvo pode-se utilizar vários padrões como, idade, género, habilitações literárias, nível económico, estrato social, interesses, entre outras. No *Marketing* é usado o conceito de *Target*, que significa público-alvo ou *Targeting-marketing*.

⁸ É a caracterização de uma determinada região, zona, área ou localização, na qual o número de candidatos assume um padrão de distribuição suficiente e necessário, justificando-se a realização de ações de recrutamento.

conhecer e caracterizar a população a ingressar nas Forças Armadas, potencializando-as como entidade empregadora. Possibilita, ainda, clarificar a relevância e adequabilidade do atual modelo de recrutamento nas Forças Armadas e perceber até que ponto a sua aplicação representa uma adaptação às alterações na sociedade e às necessidades das Forças Armadas.

De acordo com Roberto Sampieri (2006), a delimitação desta investigação é materializada em três domínios: tempo, espaço e conteúdo. No domínio temporal, opta-se por delimitar este estudo ao período compreendido entre abril de 2013, tendo em conta as alterações organizativas com a implementação da reforma “Defesa 2020” até dezembro de 2016. Espacialmente, circunscreve-se o estudo às Forças Armadas, designadamente aos três ramos: Marinha, Exército e Força Aérea, incidindo nos Órgãos/Direções cuja missão primária é a do recrutamento⁹, especificamente à divulgação para a obtenção de recursos humanos em território continental. Por fim, ao nível do conteúdo, a delimitação da investigação restringe-se aos candidatos¹⁰ às Forças Armadas, que pretendem ingressar no regime de voluntariado ou no regime de contrato, na categoria de Praças. Esta opção é justificada pelo facto da Divisão de Recrutamento e Efetivos Militares¹¹ (DREM) da DGRDN ter estabelecido a dimensão da divulgação como prioritária para o ano de 2017. Propositadamente, durante a presente investigação apenas se aborda a dimensão social e a dimensão demográfica dos candidatos.

A investigação tem como objetivo geral: identificar lacunas na forma como é realizado o recrutamento nas Forças Armadas com a finalidade de avaliar a implementação de um recrutamento de carácter dirigido, e assim, contribuir para uma melhor capitalização de efetivos que supram as necessidades das Forças Armadas.

Decorrente da revisão de literatura e das entrevistas exploratórias realizadas, definiu-se a seguinte questão central que orientou o desenvolvimento da investigação: **“De que forma o contributo do recrutamento dirigido faz capitalizar o efetivo nas Forças Armadas?”**

Por forma a conseguir cumprir com o objetivo geral da investigação, identificam-se os seguintes objetivos específicos, questões derivadas e hipóteses apresentados no Quadro 1.

⁹ Processo integrado para divulgar a profissão militar, assegurar a obtenção de recursos humanos, promover a sua retenção e apoiar o seu processo de transição para o mercado de trabalho (Defesa Nacional, 2016).

¹⁰ É o cidadão com idade compreendida entre 18 e 24 anos que declare manifestar vontade em prestar serviço militar nas Forças Armadas (adaptado de (AR, 1999, pp. 6543, 6544 e MDN, 2000, p. 14)).

¹¹ Tem estabelecidas quatro Linhas de Esforço (dimensões) para o recrutamento: divulgação, obtenção das candidaturas, classificação e seleção e formação inicial contínua (Cardoso, 2016).

Quadro 1 – Objetivos específicos, questões derivadas e hipóteses da investigação

Objeto da Investigação: O atual modelo de recrutamento nas Forças Armadas.					
Objetivos Específicos		Questões Derivadas		Hipóteses	
OE1	Analisar o impacto do contexto sociodemográfico na predisposição dos candidatos relativamente ao ingresso nas Forças Armadas.	QD1	De que forma a caracterização social e demográfica influencia a predisposição dos candidatos para o ingresso nas Forças Armadas?	H1.1	A predisposição de ingresso nas Forças Armadas diminui à medida que a escolaridade dos candidatos aumenta.
				H1.2	O profiling geográfico nacional influencia de forma distinta a predisposição de ingresso nas Forças Armadas.
OE2	Caracterizar as atuais ações de recrutamento nas Forças Armadas.	QD2	Quais são as ações de recrutamento realizadas pelos ramos das Forças Armadas?	H2	As atuais ações de recrutamento não são orientadas pelos aspetos sociais e demográficos nacionais.
OE3	Formular contributos que potenciem nos candidatos a atratividade no ingresso nas Forças Armadas.	QD3	De que forma pode ser potenciado o atual modelo de recrutamento?	H3	Uma articulação de ações complementares focadas no público-alvo permite potenciar o atual modelo de recrutamento.

O objeto de investigação apresenta o termo “recrutamento”¹², que corresponde ao conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas Forças Armadas (AR, 1999, p. 6542). Por sua vez, o tema da investigação refere o recrutamento dirigido que se define como um sistema de informação e divulgação¹³, que obedece a um conjunto de ações e técnicas desenvolvidas pelas Forças Armadas aplicado a um público-alvo, com a finalidade de obter candidatos para a prestação do serviço militar (adaptado de (AR, 1999,

¹² Compreende as seguintes modalidades: normal (para a prestação de serviço efetivo em regime de voluntariado ou regime de contrato); especial (para a prestação de serviço efetivo voluntário nos quadros permanentes); e excepcional (para a prestação de serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização) (AR, 1999, p. 6542).

¹³ Atividade desenvolvida essencialmente na fase inicial do processo de recrutamento, através da qual é veiculada a comunicação de informação sobre o emprego, as condições de trabalho, as expectativas e os valores, a fim de, persuadir potenciais funcionários a considerar o ingresso na organização (Allen *et al.*, 2004, p. 144).

p. 6542; 2008, p. 2482 e Chiavenato, 2009, p. 154)). Considerando que ambas as definições são complementares, opta-se por utilizar ao longo do estudo apenas o termo “recrutamento”.

A estratégia de metodologia de investigação adotada é qualitativa e o desenho de pesquisa um estudo de caso, centrado nas Forças Armadas. Na fase exploratória, a pesquisa bibliográfica sobre a temática a investigar, complementada com entrevistas exploratórias junto da DGRDN, dos ramos das Forças Armadas, assim como a entidades de reconhecido mérito, permitiu definir a problemática e o objeto de estudo. Durante a fase analítica, o estudo de documentos oficiais, complementado com entrevistas semiestruturadas, permitiu a obtenção de dados, que, quando organizados, sistematizados, tratados e analisados, possibilitaram obter informação, para na fase conclusiva dar resposta às questões colocadas durante a fase exploratória e extrair contributos para o conhecimento.

2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL E METODOLOGIA

2.1. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura orientada para o recrutamento permitiu constatar que a legislação apenas é complementada com alguns relatórios estatísticos sobre a temática investigada, tendo sido analisados para o efeito, os diplomas legais em vigor e trabalhos de investigação realizados no Instituto Universitário Militar.

Considerando o quadro legal vigente, verifica-se que a Lei do Serviço Militar, ainda que indiretamente, está na génese da atual filosofia do recrutamento nas Forças Armadas. No seu artigo 59.º é extinto o Serviço Efetivo Normal, passando o serviço efetivo a abranger quatro formas de prestação de serviço, designadamente: (i) nos quadros permanentes; (ii) em regime de contrato; (iii) em regime de voluntariado e (iv) decorrente de convocação ou mobilização (AR, 1999, p. 6549).

O fim do Serviço Efetivo Normal constituiu-se como um grande desafio às Forças Armadas, na medida em que estas deixaram de ter acesso aos recursos humanos num formato diferente do habitual. Como forma de obter e garantir os recursos humanos necessários, a instituição adaptou-se, passando o serviço nas fileiras militares a constituir-se como uma oportunidade de emprego, ou seja, as atividades de divulgação assumiram um papel fundamental nas ações de recrutamento para a captação dos candidatos.

Para Pinto (2014, p. 91), assegurar em quantidade e qualidade o número de voluntários necessários foi em si mesmo um desafio com claras implicações na transformação das Forças Armadas. Para o autor, assistiu-se a uma alteração de paradigma no recrutamento, passando de uma atitude clássica e passiva, para uma atitude de obtenção de recursos humanos aguerrida e imaginativa.

Em 2003, Leal estudou os contributos do DDN para a adesão dos jovens às Forças Armadas. Destaca-se uma proposta, que prevê que as equipas de divulgação do DDN “devem ser particularmente ativas junto dos alunos dos anos letivos onde se começa a fazer a orientação profissional, 10.º e 12.º anos, mostrando-lhes que o serviço militar é uma opção profissional” (2003, p. 49).

Bastos (2008, p. 41) abordou a temática da obtenção de recursos humanos e concluiu que as Forças Armadas apresentam uma estrutura de recrutamento adequada e vocacionada para o ingresso nos regimes de voluntariado ou de contrato.

Também Santos (2012, p. 76) comprova que “a falta de ligação entre os sistemas de recrutamento, conduz a “desperdícios” de candidatos, na medida em que os excluídos por um ramo não serão, na generalidade, aproveitados pelos outros ramos”.

Outros autores, durante a realização de um estudo, notam que existe “uma lógica de “redimensionamento”, “redução” e “racionalização” que, no entanto, já transparece em orientações políticas anteriores (...) no caso dos recursos humanos” (Domingues *et al.*, 2013, p. 19). Esta ideia concorre com a apresentada por Santos, Damásio e Gouveia (2012, p. 99), que defendem que as orientações políticas relativas à racionalização de recursos humanos nas Forças Armadas têm conduzido a uma redução progressiva de efetivos, embora se continue a garantir, por parte da tutela, o cumprimento das missões das Forças Armadas.

Por fim, noutra pesquisa (Heleno, *et al.*, 2016, p. 34), o recrutamento é caracterizado como “um processo integrado e sinérgico, centrado no cidadão, para o qual todos deverão contribuir, tornando o Serviço Militar mais atrativo e competitivo no mercado de trabalho”. Os autores concluem ainda que o Órgão Central de Recrutamento, ou o OCRD, deve ter um papel ativo, célere e eficaz no recrutamento, adaptando-o às necessidades atuais, ou seja, moderno, flexível e eficaz.

Decorrente de uma análise distinta, um estudo realizado por Cardoso *et al.* (2009, p.3), onde são correlacionados os jovens e as Forças Armadas, depreende-se que o seu relacionamento assenta em três aspetos essenciais: a es-

colaridade, o perfil e a predisposição. Relativamente à escolaridade¹⁴, extrai-se que a população com escolaridade mais elevada tende a manifestar menor interesse para o ingresso nas Forças Armadas. Por sua vez, o perfil caracterizou-se pelo interesse diferenciado pelos ramos, sendo que na Força Aérea e na Marinha o objetivo passa por atingir outros patamares profissionais, ao passo que no Exército a motivação prende-se, entre outras coisas, com a atratividade das características da vida militar. Finalmente, no que concerne à predisposição¹⁵ para o ingresso nas Forças Armadas, registou-se uma grande vontade para a entrada nas fileiras, considerando-se um bom indicador em matéria de sustentabilidade do atual modelo de profissionalização do serviço militar. No entanto, importa referir que a maior parte dos jovens que se manifestaram predispostos a ingressar nas Forças Armadas, o pretendiam fazer no ano seguinte à sua participação no DDN (Cardoso *et al.*, 2009, pp. 16-18). De acordo com Cardoso¹⁶ (2016), um dos autores do estudo supracitado, “à medida que os cidadãos auferem maior escolaridade, o seu interesse pelas Forças Armadas decresce, afetando indubitavelmente os níveis de recrutamento”.

2.2. METODOLOGIA

O presente estudo seguiu uma metodologia de raciocínio hipotético-dedutivo, colocando-se hipóteses que se procuraram verificar como verdadeiras ou falsas através de testes dedutivos (Freixo, 2011, p. 100, cit. por Santos e Lima, 2016, p. 22).

A estratégia de investigação assentou numa estratégia qualitativa¹⁷ em que o seu objetivo passa pela compreensão do significado atribuído por um indivíduo ou por um grupo, a um determinado problema (Creswell, 2013, p. 4), pretendendo-se desta forma, através da exploração do comportamento, das perspetivas e das experiências dos indivíduos estudados, alcançar uma interpretação da realidade social (Vilelas, 2009, p. 105). Desta forma, as entrevistas realizadas a especialistas na área do recrutamento nas Forças Armadas constituíram-se como um dos instrumentos de recolha de dados (Santos e Lima, 2016, p. 101), a par da análise documental.

¹⁴ Frequência ou permanência durante a qual os candidatos se encontram a estudar no ensino escolar (adaptado de (Dicionários Editora, 2011, p. 641)).

¹⁵ Disposição, vontade, vocação ou tendência natural dos candidatos a ingressar nas Forças Armadas (adaptado de (Dicionários Editora, 2011, p. 1279)).

¹⁶ Chefe da DREM da DGRDN.

¹⁷ Quando o universo a estudar é de reduzida dimensão, privilegiando-se a abordagem direta das pessoas nos seus próprios contextos de interação, através da observação participante ou não e onde o investigador pode recorrer a uma multiplicidade de técnicas qualitativas (Santos e Lima, 2016, p. 90).

Adotou-se o desenho de pesquisa de estudo de caso, porque se examinou o atual modelo de recrutamento das Forças Armadas através da recolha de informação detalhada (Yin, 1993 e 2003, cit. por Santos e Lima, 2016, p. 39). De acordo com Freixo (2011, p. 111, cit. por Santos e Lima, 2016, p. 39), este tipo de estudo aplica-se quando se procura compreender o objeto de investigação do ponto de vista dos participantes, procurando transmitir-se uma ideia geral do objeto de estudo do ponto de vista do investigador.

O modelo de análise, desenvolvido com base nas hipóteses apresentadas, a validar através dos indicadores definidos no Quadro 2, permite responder às questões derivadas, nas dimensões estabelecidas, atingindo-se os objetivos específicos (Figura 1).

Quadro 2 – Indicadores do modelo de análise

Conceito	Dimensões	Hipóteses	Indicadores
Recrutamento para capitalizar efetivo nas Forças Armadas.	Social e demográfica dos candidatos às Forças Armadas.	H1.1	I1.1.1 Existem universos diferentes de candidatos com condições para ingresso nas Forças Armadas.
			I1.1.2 Os candidatos apresentam intenções distintas para ingresso nas Forças Armadas.
			I1.1.3 Existem fatores influenciadores na predisposição dos candidatos no ingresso nas Forças Armadas.
			I1.1.4 A situação laboral dos candidatos influencia no ingresso nas Forças Armadas.
			I1.1.5 A escolaridade constitui-se como fator chave no ingresso nas Forças Armadas.
			I1.1.6 Existe uma evolução que comprova que há preferência pelo ingresso em determinado ramo das Forças Armadas.
	H1.2	I1.2.1 A implementação dos CDDN a nível nacional influencia o ingresso nas Forças Armadas.	
		I1.2.2 O ingresso nas Forças Armadas varia de acordo com a região Norte, Centro e Sul.	
		I1.2.3 O ingresso nas Forças Armadas varia de acordo com zona Interior ou Litoral.	
		I1.2.4 Existem características no candidato-alvo que influenciam o seu ingresso nas Forças Armadas.	
Modelo de recrutamento adequado às necessidades de pessoal das Forças Armadas.	H2	I2.1 Existem entidades designadas e responsáveis para garantir as ações de recrutamento de pessoal nas Forças Armadas.	
		I2.2 As ações de recrutamento desenvolvidas pelos ramos respondem à necessidade de pessoal nas Forças Armadas.	
		I2.3 Os recursos (humanos e materiais) empregues nas ações de recrutamento são adequados às necessidades de pessoal nas Forças Armadas.	
		I2.4 O recurso dos ramos às novas tecnologias permite-lhes alcançar um maior número de candidatos às Forças Armadas.	
Mecanismos que potenciam o recrutamento e aumentam a atratividade dos candidatos.	H3	I3.1 Existe um modelo de recrutamento que potencia a atratividade dos candidatos.	
		I3.2 É possível identificar lacunas e contributos nas ações de recrutamento nas Forças Armadas.	
		I3.3 Em termos conceptuais é exequível incrementar a atratividade dos candidatos para o ingresso nas Forças Armadas.	

Foram utilizadas como instrumentos, ferramentas e técnicas de recolha de dados no domínio metodológico: a pesquisa bibliográfica; a análise documental; e entrevistas semiestruturadas.

Ainda como parte do modelo de análise, analisou-se o caso do recrutamento realizado nas Forças Armadas de Espanha, de forma a identificar medidas distintas do modelo nacional. Finalmente, através da análise SWOT¹⁸ foi possível determinar mecanismos que promovam as potencialidades e minimizem as vulnerabilidades do ambiente interno, face às oportunidades e desafios criados pelo ambiente externo, garantindo a verificação dos indicadores do modelo de análise e capitalizando o efetivo nas Forças Armadas.

Por fim, o percurso metodológico percorrido durante a investigação abrangeu três fases, designadamente, a fase exploratória materializada no Projeto de Investigação, sucedida da fase analítica dirigida para a recolha, análise e apresentação de resultados, finalizando com a fase conclusiva orientada para as conclusões e contributos para o conhecimento, identificando-se pistas para futuras investigações.

¹⁸ Sigla em inglês que corresponde às iniciais de quatro fatores que se procuram identificar na avaliação do ambiente interno e externo à organização, neste caso as Forças Armadas: *Strengths* (Potencialidades), *Weaknesses* (Vulnerabilidades), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Desafios), sendo a tradução apresentada a utilizada pelo autor na investigação.

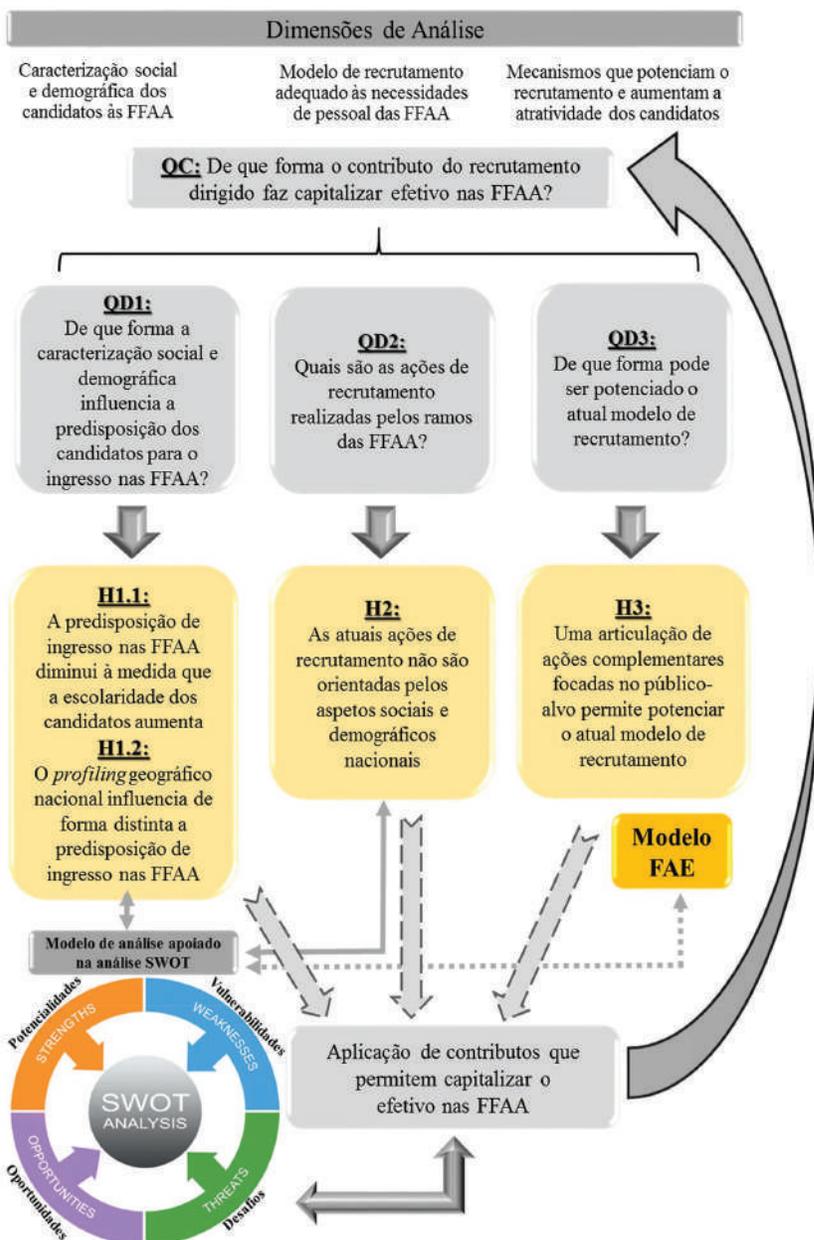


Figura 1 – Modelo de análise

3. CARATERIZAÇÃO DOS CANDIDATOS

Nesta secção caracteriza-se o ambiente externo, especificamente, os candidatos no contexto social e demográfico que possuam condições para o cumprimento do serviço militar em regime de voluntariado ou regime de contrato na categoria de praças.

O ponto de partida para a caracterização social e demográfica é o relatório elaborado pela DGRDN em 2017, subordinado ao tema: “Os Jovens e as Forças Armadas”. O documento, para além de possuir dados atualizados, garante, em termos sociológicos, variações pouco assinaláveis estipulando uma amostra homogénea, constituída pelos indivíduos que participaram no DDN em 2016, durante o cumprimento do seu dever militar. Assim, e para efeitos desta investigação, considera-se como princípio que os resultados alcançados no estudo¹⁹, para além de certificados, comprovam a atual tendência dos seus intervenientes e, como tal, permitem constituir uma amostra dos potenciais candidatos às Forças Armadas.

3.1. DIMENSÃO SOCIAL

3.1.1. Predisposição dos candidatos

Para efeitos de caracterização da predisposição dos candidatos em ingressar nas Forças Armadas, elegem-se os indicadores género, atratividade, interesse, probabilidade e intenção.

Em matéria de género, a amostra dos candidatos é equilibrada, porém, com um ligeiro ascendente de população masculina (50,6%) face à feminina (49,4%). De acordo com esta diferença residual entre os géneros, opta-se por assumir o tratamento dos dados de forma singular.

Do interesse demonstrado pelos candidatos a cada ramo, ainda que não esteja associado à intenção de ingresso, existe um equilíbrio entre a Força Aérea (36,64%) e o Exército (36,19%), seguindo-se a Marinha com valores ligeiramente inferiores (22,92%).

As Forças Armadas são classificadas pelos candidatos como uma das instituições mais credíveis a nível nacional, razão pela qual depositam nelas elevada confiança²⁰. Decorrente desta confiança, o interesse dos candidatos pelo ingresso nas Forças Armadas assume um valor positivo de 39,3%, que contras-

¹⁹ No qual foram realizados 99.893 inquéritos, dos quais 81.207 foram validados, não afetando, portanto, o grau de representatividade (DGRDN, 2017b, pp. 4-5).

²⁰ De acordo com estudos realizados por Carreiras (2009, p. 61) e DGRDN (2013, p. 56).

ta com os 43,2% dos que não apresentam predisposição para ingressar, e ainda dos 17,5% daqueles que não possuem opinião formada.

Considerando que estes valores assentam num conjunto muito diversificado de fatores que os candidatos ponderam quando fazem as suas projeções profissionais, da sua análise, depreende-se que “não estão de costas voltadas” para as Forças Armadas (DGRDN, 2017b, p. 32), não significando, porém, que todos venham efetivamente a ingressar.

Comparando a evolução dos valores anuais de 2015 para 2016, verifica-se uma ligeira descida de 1,5%, tendo, no entanto, valores superiores aos obtidos entre os anos de 2010 e 2013. Assim, de acordo com os dados apresentados na Figura 2, parecem corroborar a conclusão da (DGRDN, 2017b, p. 33) de “não se [assistir] ao início de uma crise de vocações”.

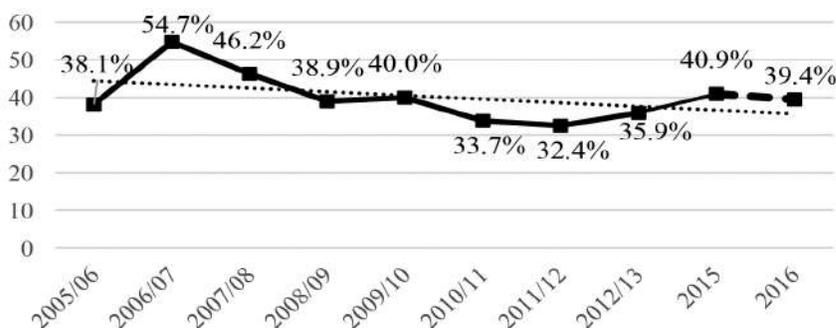


Figura 2 – Evolução da predisposição para ingresso nas Forças Armadas

Fonte: Adaptado de DGRDN (2017b, p. 33).

Ainda no âmbito da intenção de ingressar nas Forças Armadas, os dados permitem retirar outros resultados. Como aspeto notório, verifica-se que sensivelmente metade dos candidatos que demonstram intenção de ingressar nas Forças Armadas (48,2%), o idealiza fazer “num futuro mais imediato” (DGRDN, 2017b, p. 37), isto é, durante o ano seguinte à participação no DDN. Estes dados constituem-se como valores relevantes, na medida em que são jovens candidatos, predominantemente com uma média de idades de 18 anos e que se encontram, na sua maioria, a frequentar os estudos.

Uma outra vertente prende-se com a caracterização das razões justificativas das intenções de ingresso e de não ingresso. Nos principais motivos de ingresso apresentados, observa-se que a atratividade da vida militar (66,2%) e a participação em Operações de Apoio à Paz (49,1%) são os mais referidos pelos candidatos. São, ainda, dignos de registo os motivos da continuação de estudos

(21,7%) e a intenção de concorrer aos Quadros Permanentes das Forças de Segurança e Forças Armadas (21,2% e 18,2% respetivamente) (Figura 3).

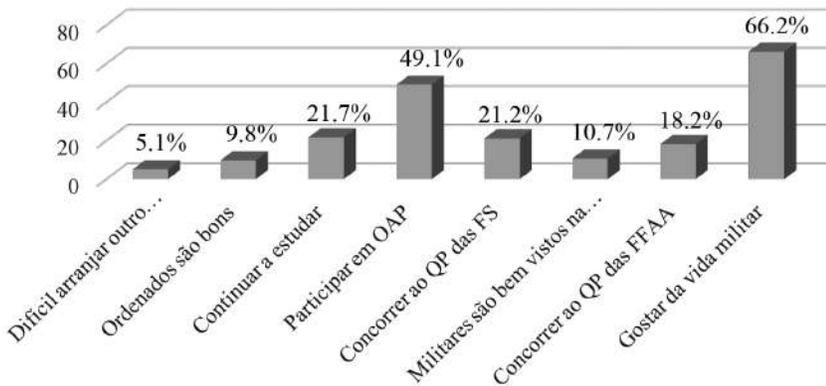


Figura 3 – Motivos justificativos da intenção de ingressar nas Forças Armadas
Fonte: Adaptado de DGRDN (2017b, p. 38).

Como fatores justificativos da intenção de não ingressar nas Forças Armadas (Figura 4), a predominância reside no facto dos candidatos se encontrarem e pretenderem continuar a realizar os seus estudos (48,2%), e ainda, considerarem o vencimento baixo (23,4%). O não gostar das características da profissão militar (21%) apresenta-se de forma relevante, sendo estes, aqueles que rejeitam a profissão militar.

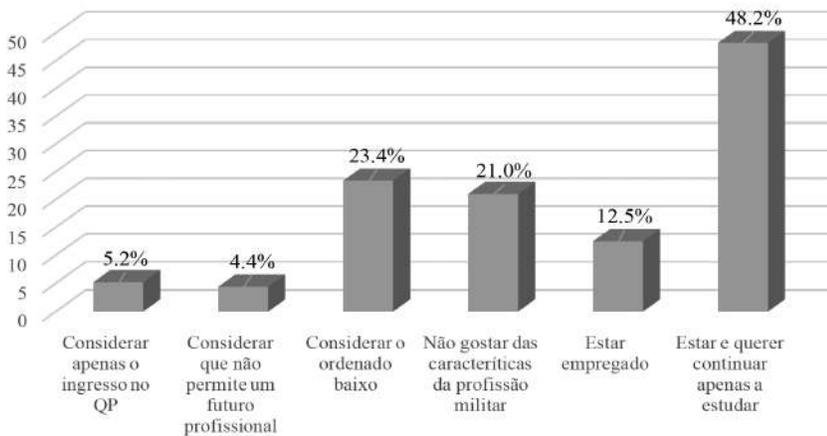


Figura 4 – Motivos justificativos da intenção de não ingressar nas Forças Armadas

Fonte: Adaptado de DGRDN (2017b, p. 38).

3.1.2. A Escolaridade

Analisada a predisposição de ingresso dos candidatos e a atração que as Forças Armadas lhes suscitam, procura-se perceber, seguidamente, de que forma a escolaridade influencia a predisposição para o ingresso.

A situação laboral²¹ dos candidatos atesta que 73,0% são estudantes a tempo inteiro, havendo, no entanto, 18,6% que abandonaram o sistema de ensino, estando 10,2% empregados e 8,4% desempregados. Os restantes 8,4% conciliam a ocupação profissional com a continuação de estudos (DGRDN, 2017b, p. 6).

A diversidade é um elemento comum e caracterizador dos candidatos que na grande maioria são estudantes e se apresentam em diferentes percursos escolares no campo da escolaridade. Como se constata, a generalidade (72,8%) frequenta o 12.º ano ou o ensino superior²², embora existam 13,6% que não excedem o 9.º ano e 13,0% que permanecem entre o 10.º e o 11.º ano (Figura 5).

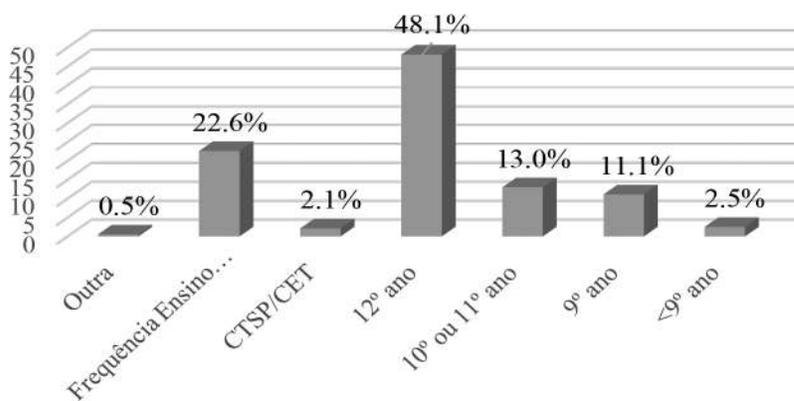


Figura 5 – Nível de escolaridade dos candidatos

Fonte: Adaptado de DGRDN (2017b, p. 7).

Da análise dos dados apresentados na Figura 6, apura-se uma evolução nas habilitações escolares dos candidatos. Desde 2005, é visível um aumento da frequência do ensino superior (evolução de 8,9%) ou do 12.º ano (aumento de 16,3%). Por outro lado, “os níveis mais baixos de escolaridade evoluíram em sentido inverso” (DGRDN, 2017b, p. 8), apresentando os candidatos com habilitações inferiores ao 9.º ano um decréscimo de 13,4% e os que possuem o 9.º ano uma diminuição de 10,8%.

²¹ Onde se inclui a atividade de ensino.

²² Onde se incluem os Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTSP) e os Cursos de Especialização Tecnológica (CET).

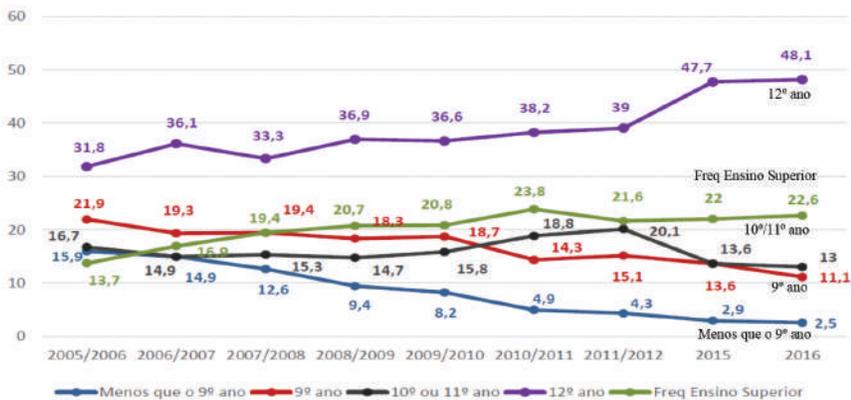


Figura 6 – Evolução da situação escolar dos candidatos

Fonte: DGRDN (2017b, p. 8).

Verifica-se que os candidatos possuem uma escolaridade mais elevada, sendo esta uma realidade com a qual o recrutamento tem de saber lidar, contudo, como a temática da escolaridade tem associado um padrão de distribuição regional, esta é alvo de análise mais à frente.

Os dados permitem depreender que há um decréscimo de 51,9% até 24,5% na predisposição para o ingresso nas Forças Armadas, se considerado o nível de escolaridade dos candidatos (Figura 7).

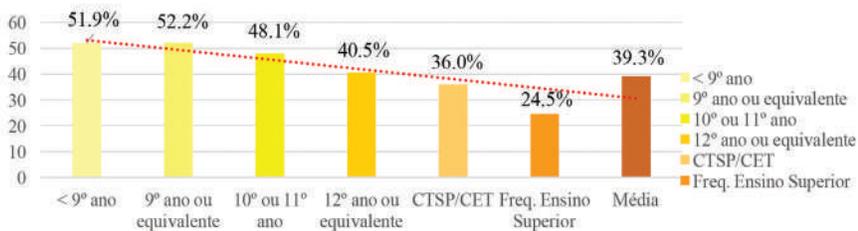


Figura 7 – Predisposição para ingresso por nível de escolaridade dos candidatos

Fonte: Adaptado de DGRDN (2017b, p. 35).

Esta diminuição é justificada pelo facto dos candidatos se encontrarem a frequentar o ensino, não pretendendo ingressar no mercado de trabalho, seja nas Forças Armadas ou noutra instituição. Contudo, a relevância incide nos 40,5% de jovens que frequentam o 12.º ano, uma vez que constituem a maioria dos candidatos que ponderam esse ingresso, ou de uma forma mais abrangente o valor médio de 39,3%.

Atualmente, continua a assistir-se a “uma relação entre o interesse dos candidatos pelas Forças Armadas e a escolaridade” (Cardoso *et al.*, 2009, p. 14), mantida desde 2005, a qual comprova que o número de candidatos às Forças Armadas diminui à medida que a escolaridade aumenta.

Escalpelizando ainda a atratividade pelos ramos, em função da escolaridade, também aqui os dados refletem uma tendência conforme apresentado na Figura 8. A relação entre atratividade da Marinha e o nível de escolaridade não denota uma grande variação, 19,29% (menos que o 9º. ano) e 25,15% (frequência do ensino superior), mas o Exército e a Força Aérea apresentam sentidos opostos de variação. No Exército, existe uma redução da atratividade conforme vai aumentando o nível de escolaridade, de 46,40% para 25,55%, enquanto na Força Aérea tem um sentido inverso, conforme aumenta o nível de escolaridade maior a atratividade, de 28,05% para 43,81%. Estes dados podem tornar-se relevantes, pois permitem a cada ramo saber qual o seu posicionamento junto dos candidatos e, assim, desenvolver ações em função dos seus objetivos, isto é, mantendo ou invertendo a posição.

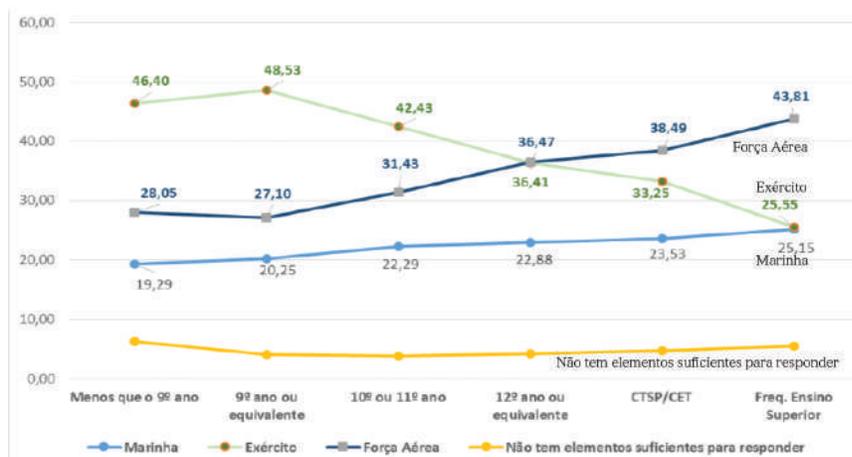


Figura 8 – Atratividade pelos ramos das Forças Armadas em função da escolaridade

Fonte: DGRDN (2017b, p. 30).

3.2. DIMENSÃO DEMOGRÁFICA

A variação da predisposição para ingresso nas Forças Armadas em função dos CDDN, em percentagem, permite perceber quais são as regiões ou zonas do território, nas quais as Forças Armadas podem, eventualmente, vir a ter

uma maior ou menor aceitação. Assim, para caracterizar o *profiling* geográfico considera-se a relação da implementação dos CDDN²³ e a divisão administrativa de Portugal Continental²⁴, permitindo realizar uma avaliação do país nas vertentes regionais Norte, Centro e Sul, e sobre a dicotomia das zonas Litoral e Interior.

Considerando os dados apresentados, é possível inferir uma variação, entre 31,8% e 45,1%), sendo nos CDDN localizados em Queluz e Lisboa onde se registam os valores mais baixos. Conforme já mencionado, parece existir um efeito da escolaridade, bem como da região, uma vez que, nos centros de divulgação norte do país os valores de interesse tendem a ser mais elevados (Figura 9).

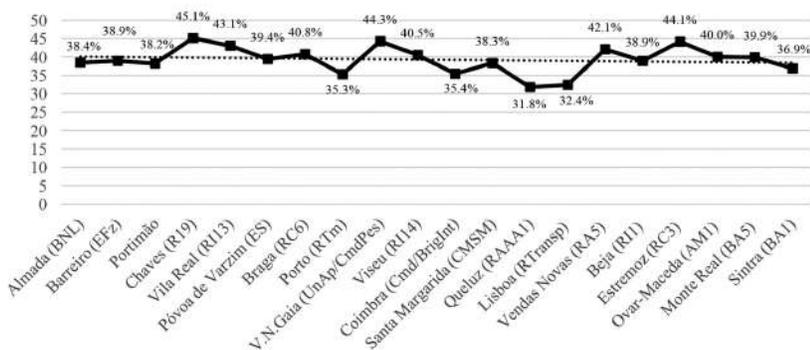


Figura 9 – Predisposição para ingresso nas Forças Armadas em função dos CDDN

Fonte: Adaptado de DGRDN (2017b, p. 36).

3.2.1. Regiões Norte, Centro e Sul

Para a presente análise, optou-se por unificar distritos, constituindo três regiões: Norte, Centro e Sul, conforme se apresenta na Quadro 3.

Quadro 3 – Unificação dos distritos em regiões

Regiões	Distritos
Norte	Viana do Castelo, Braga, Porto, Vila Real e Bragança
Centro	Aveiro, Viseu, Guarda, Leiria, Coimbra, Castelo Branco, Santarém e Lisboa
Sul	Setúbal, Portalegre, Évora, Beja e Faro

²³ Não existe uma relação direta entre a implementação dos centros e as capitais de distrito. Há cinco capitais de distrito que não possuem CDDN (OCR, 2017).

²⁴ Correspondente aos dezoito distritos (DGT, 2017).

Assim, apresenta-se na Figura 10 de forma gráfica a localização dos CDDN e a sua associação a cada região.

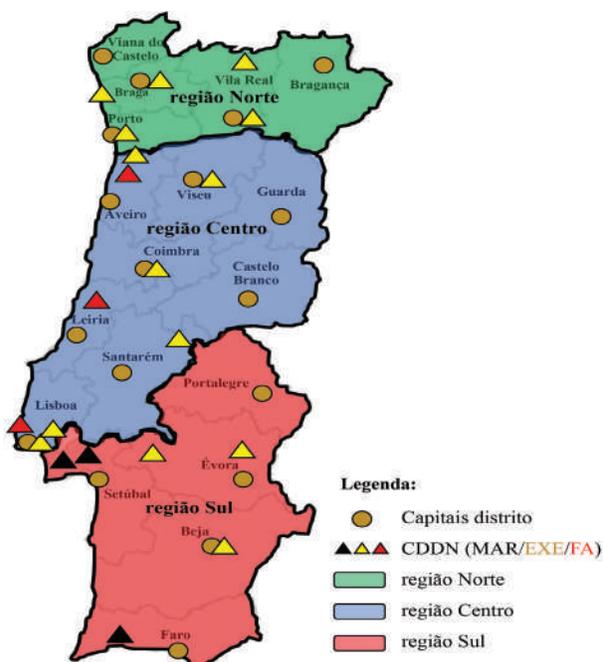


Figura 10 – Implementação dos CDDN por regiões

De acordo com o mesmo estudo da DGRDN (2017b, p. 36), a localização dos CDDN permite-nos depreender quais são os locais do continente que auferem de maior ou menor predisposição dos candidatos para ingresso nas Forças Armadas, ou seja, o potencial de recrutamento.

Verifica-se que na região Norte tem o seu valor mais baixo na área do Porto (35,3%), sendo que o potencial de recrutamento tende a crescer, à medida que aumenta o afastamento deste local, atingindo os valores máximos nas áreas de Vila Nova de Gaia (44,3%) e de Chaves (45,1%) (Figura 11).

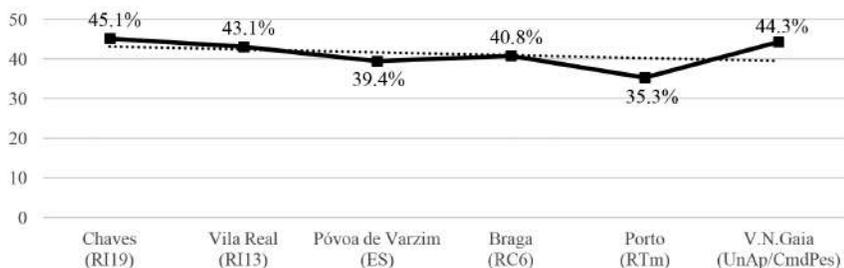


Figura 11 – Predisposição para ingresso nas Forças Armadas - região Norte

Fonte: Adaptado de DGRDN (2017b, p. 36).

Relativamente à região Centro, apura-se que a distribuição é mais homogênea, embora a área metropolitana de Lisboa apresente valores mais baixos em Queluz (31,8%) e em Lisboa (32,4%). Com valores opostos, Viseu (40,5%), Ovar (40,0%) e Monte Real (39,9%) são as áreas de maior propensão para o ingresso nas Forças Armadas (Figura 12).

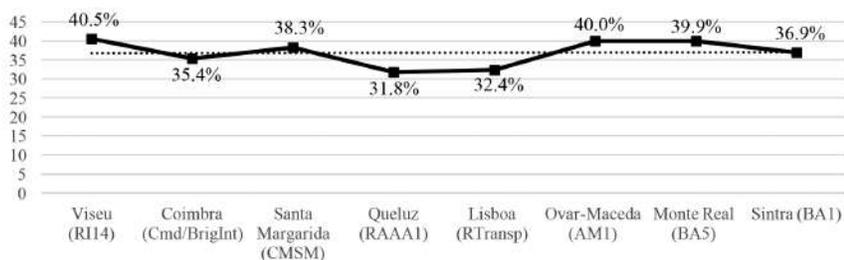


Figura 12 – Predisposição para ingresso nas Forças Armadas - região Centro

Fonte: Adaptado de DGRDN (2017b, p. 36).

Os dados relativos à região Sul refletem que o potencial de recrutamento nas áreas de Estremoz (44,1%) e de Vendas Novas (42,1%) têm os valores mais elevados. Porém, à medida que nos deslocamos para o sul do Continente o potencial tende a minorar, quer em Beja (38,9%), e Portimão (38,2%), onde são atingidos os valores mínimos (Figura 13).

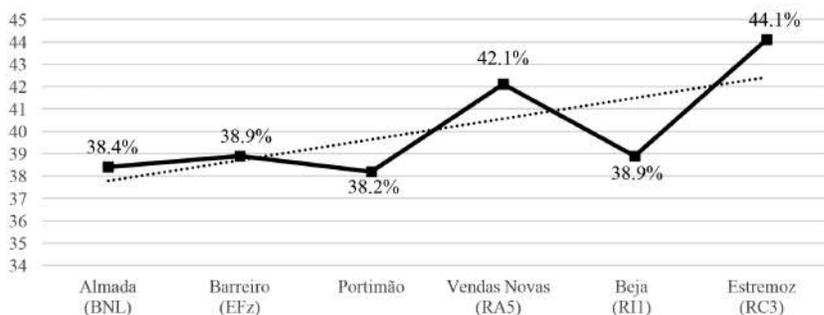


Figura 13 – Predisposição para ingresso nas Forças Armadas - região Sul

Fonte: Adaptado de DGRDN (2017b, p. 36).

3.2.2. Dicotomia Interior/Litoral

Efetuada a apresentação em termos de regiões, expõe-se, de seguida, a caracterização do território de acordo com duas perspetivas diferentes, a zona do Interior e a zona Litoral.

Na zona Interior, os dados mais elevados estão associados a localizações extremas do território, ou seja, em Chaves (45,1%) e em Estremoz (44,1%) sendo que, Vila Real (43,1%) e Vendas Novas (42,1%) surgem com resultados muito próximos e são sucedidos por Braga (40,8%) e Viseu (40,5%). Em oposição a estas áreas de potencial recrutamento da zona Interior, surge a área de Coimbra com 35,4% (Figura 14).

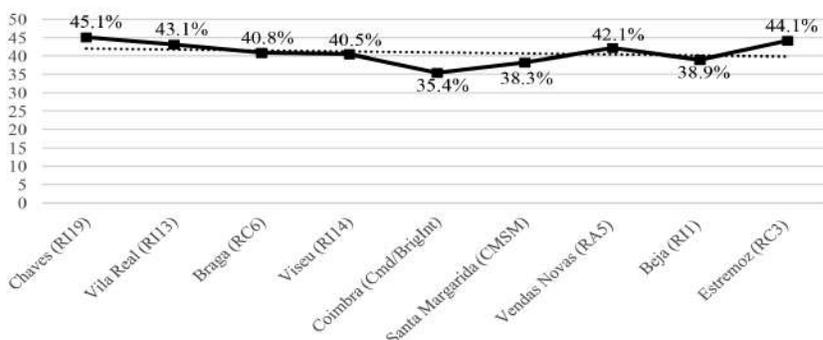


Figura 14 – Predisposição para ingresso nas Forças Armadas - zona Interior

Fonte: Adaptado de DGRDN (2017b, p. 36).

Já na zona Litoral, as áreas que ressaltam com potencial de recrutamento superior são Vila Nova de Gaia (44,3%) e Ovar-Maceda (40,0%), contrastan-

do com Queluz (31,8%) e Lisboa (32,4%), que apresentam os valores inferiores (Figura 15).

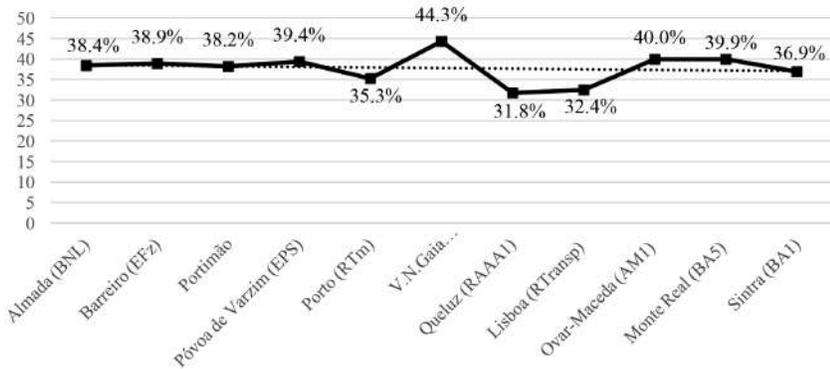


Figura 15 – Predisposição para ingresso nas Forças Armadas - zona Litoral

Fonte: Adaptado de DGRDN (2017b, p. 36).

Articulando os dados das regiões Norte, Centro e Sul, com os das zonas Interior e Litoral identificam-se os espaços ao nível nacional onde a predisposição dos candidatos às Forças Armadas é mais elevada. Assim, apresenta-se na Figura 16 o *profiling* geográfico nacional dos locais preferenciais para a realização das ações de recrutamento.

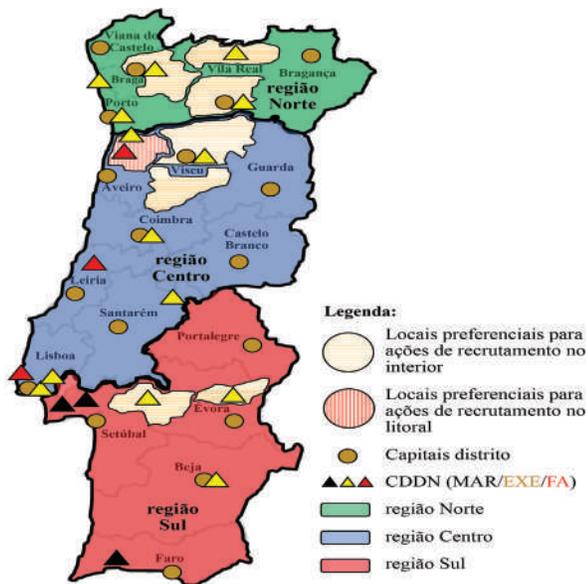


Figura 16 – *Profiling* geográfico nacional

Face ao apresentado, importa referir que, a nível percentual, a predisposição dos candidatos²⁵ dos grandes centros populacionais como Porto, Coimbra e Lisboa é inferior²⁶. Por sua vez, as ações de recrutamento executadas nas áreas de Chaves, Vila Nova de Gaia, Vila Real, Braga, Viseu, Ovar, Vendas Novas e Estremoz²⁷ parecem angariar mais candidatos. Adotando o mesmo racional para a caracterização Interior/Litoral, as áreas de Chaves, Vila Real, Braga, Viseu, Vendas Novas e Estremoz²⁸ destacam-se no Interior, e Vila Nova de Gaia e Ovar-Maceda²⁹ assumem-se teoricamente como as áreas mais adequadas na zona do Litoral.

3.3. O PÚBLICO-ALVO

Para Carreiras (2017), um modelo de recrutamento deve ter em consideração variáveis externas, ou seja, sem prejuízo de outras, deve incluir características do ambiente exterior socioeconómico e demográfico do público-alvo ou candidatos.

Neste estudo, o público-alvo caracteriza-se por ser maioritariamente estudante, sendo que a maior percentagem dos alunos frequenta o 12.º ano ou o ensino superior. A relação entre a escolaridade e o público-alvo permite apresentar uma menor predisposição para o acesso às Forças Armadas à medida que a escolaridade aumenta. Concomitantemente, a predisposição para ingresso nas Forças Armadas reside em dois fatores fundamentais: o motivacional, incidindo no seu percurso escolar, e a localização geográfica onde se insere.

O público-alvo, dos géneros masculino ou feminino, com idades entre os 18 e 24 anos, tem o objetivo de continuar os seus estudos, mas não descarta a hipótese de ingressar nas Forças Armadas num futuro próximo, isto é, preferencialmente durante o ano seguinte à sua participação no DDN.

De acordo com os dados apresentados, consideram-se validadas as hipóteses 1.1 e 1.2, uma vez que a caracterização dos candidatos do ponto de vista social e demográfico influencia a sua predisposição no ingresso nas Forças Armadas, considerando-se respondida a questão derivada 1.

²⁵ Considera-se maior predisposição aquela que apresenta percentagem superior a 40,0% e menor predisposição a que apresenta percentagem inferior a 36,0%.

²⁶ Valores inferiores a 36,0%.

²⁷ Valores superiores a 40,0%.

²⁸ *Idem*.

²⁹ *Idem*.

4. O RECRUTAMENTO NAS FORÇAS ARMADAS

Apresentado o ambiente externo, analisa-se, de seguida, o ambiente interno, especificamente as estruturas do recrutamento dos ramos, o seu funcionamento e o do OCRD de forma a que os contributos resultantes sejam alvo de tratamento na secção seguinte através de uma análise SWOT.

4.1. O ÓRGÃO CENTRAL DE RECRUTAMENTO E DIVULGAÇÃO

No seguimento da reforma da “Defesa 2020”, o MDN através da DGRDN (Figura 17) passou a planear, dirigir e coordenar, em articulação com os ramos, os processos de recrutamento militar de acordo com a Lei do Serviço Militar (MDN, 2014b, p. 6378), de forma a potenciar as oportunidades resultantes dos novos desafios.

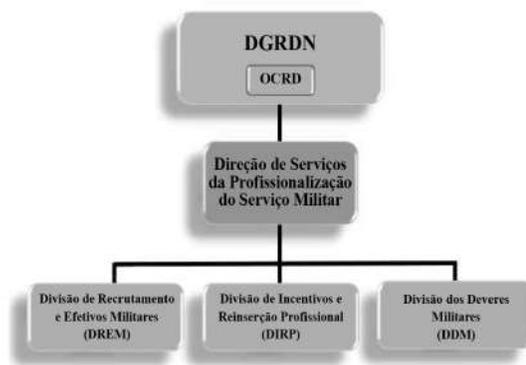


Figura 17 – Organograma parcial da DGRDN

Fonte: Adaptado de DGRDN (2016, p. 8).

A DGRDN³⁰, através do OCRD, planeia, dirige e coordena com os ramos das FFAA os processos estruturantes da profissionalização do serviço militar (CM, 2015b, p. 5196). Para articular estas tarefas, o OCRD³¹ elaborou uma Conceção Estrutural e um Plano Funcional permitindo-lhe assumir a função central de recrutamento em articulação com as entidades primariamente responsáveis pela execução do recrutamento nos ramos. As medidas a concretizar são a divulgação da Defesa Nacional, das Forças Armadas e da profissão militar e a obtenção de recursos humanos para as Forças Armadas em regime de volunta-

³⁰ Para efeitos de matéria da profissionalização do serviço militar (Defesa Nacional, 2016, p. 20284).

³¹ Através da Comissão de Planeamento e Coordenação do Recrutamento Militar (CPCRM).

riado ou regime de contrato. Para fazer face a estes desafios, foram estipulados três objetivos: (i) criar e desenvolver mecanismos e condições que viabilizem a interação das comunidades educativas do ensino básico com a instituição militar; (ii) conceber e desenvolver um plano de divulgação e informação sobre a instituição e a atratividade da profissão militar, junto dos alunos que frequentam o 9.º ano de escolaridade e o ensino secundário e centros de formação profissional; e (iii) organizar jornadas específicas do DDN destinadas aos jovens residentes no estrangeiro (Defesa Nacional, 2016, p. 20284).

De acordo com Coelho (2017), a CPCRM³² desenvolveu e tem vindo a atualizar um Plano de Atividades para 2017 de dimensão estratégica, que se foca no recrutamento a médio prazo, e inclui: (i) a monitorização do potencial de recrutamento dos ramos; (ii) um plano integrado de comunicação do serviço militar; (iii) uma conceção de sistema de informação sobre o serviço militar; e (iv) um estudo de caracterização sociodemográfica e satisfação dos militares em regime de voluntariado ou regime de contrato.

Macedo (2017) refere que cabe ao OCRD assegurar a dinamização e organização dos processos estruturantes da profissionalização do serviço militar, designadamente, o recrutamento militar e o DDN³³. Coelho (2017) acrescenta que este órgão não é uma estrutura de controlo de recrutamento, mas antes uma plataforma de ambiente interno, da qual os ramos fazem parte, e que procura estabelecer processos de coordenação de ação conjunta.

Por último, Borlinhas (2017) atesta que o local onde se discutem os problemas e se concebem as soluções é no OCRD, que atua em coordenação com os ramos, numa tentativa de integrar as ações e conjugar os meios de recrutamento. Realça que, embora a função direta do DDN não seja o recrutamento, se espera que este tenha efeitos a este nível e salienta que as Forças Armadas têm de apostar numa imagem que qualifique a profissão militar junto do público-alvo, através de ações físicas ou tecnológicas.

4.2. A MARINHA

Com a aprovação da nova orgânica da Marinha, foram realizadas alterações ao nível da autoridade funcional e técnica sobre todos os seus órgãos, centralizando na Superintendência de Pessoal a missão de assegurar as atividades de domínio da administração dos recursos humanos (CM, 2014c, p. 6400).

³² Interage entre o Centro de Dados da Defesa da DGRDN e os ramos (DGRDN, 2017c, p. 78).

³³ Através da página da internet: <https://www.facebook.com/DiadaDefesaNacional>

A Direção de Pessoal (DP), na dependência direta da Superintendência de Pessoal, (Figura 18) tem como responsabilidade: (i) assegurar as atividades relativas à doutrina de gestão de pessoal da Marinha, em matérias relativas à divulgação e ao recrutamento; (ii) representar a Marinha junto do OCRD e assegurar a realização das atividades do DDN; e (iii) preparar e controlar a execução dos planos de atividades de obtenção do pessoal (DP, 2016, p. 6400). Para realizar as suas atividades, este órgão tem na sua dependência um departamento e quatro repartições, salientando-se a Repartição de Recrutamento e Seleção (RRS).



Figura 18 – Estrutura de recrutamento e divulgação da Marinha

Fonte: Adaptado de DP (2016).

A RRS é a responsável por planear, conduzir e realizar o recrutamento para a prestação de serviço militar na Marinha. Para tal, esta Repartição articula-se em: (i) Secção de Concursos; (ii) Secção de Seleção; e (iii) Centro de Recrutamento da Armada (CRA), com a competência de executar as operações de recrutamento a nível nacional (DP, 2016, pp. 7, 8). De acordo com Silva (2017), a Marinha dispõe de um portal digital³⁴, com múltipla informação sobre a Armada, hiperligado para outras plataformas de redes sociais. Nos últimos anos, este ramo tem aumentado a utilização das plataformas digitais e incrementado a sua presença nas redes sociais, socorrendo-se destas para chegar aos candidatos, complementando as contínuas formas de divulgação como a dinamização do “passa-palavra” e a participação em grandes feiras.

³⁴ Ou *site*. Disponível em: <http://www.marinha.pt>

Considerando um estudo realizado por Rodrigues *et al.*, em 2016, com os dados recolhidos em junho de 2017, existe, e em crescimento, interesse dos candidatos pela Marinha. Este facto é constatado nos dados³⁵ recolhidos nas páginas da Marinha do *Facebook*, do *Twitter*, do *Youtube*, e no portal *Flickr*. O *Twitter* e o *Flickr* registaram aumentos de 3% e 11%, em contraponto com o *Facebook* e o *Youtube*, que registaram aumentos de 13% e 27%, respetivamente.

Relativamente ao recrutamento, e especificamente para este efeito, a Marinha tem ainda uma página de *Facebook*, a qual, além de divulgar informação sobre as principais atividades, procura incentivar os candidatos ao ingresso no ramo (Silva, 2017).

Segundo Matias (2017), a Marinha dispõe de um portal do recrutamento, através do qual são esclarecidas questões de âmbito processual e concursal relativas a concursos, na altura da entrevista em fase de reestruturação, perspectivando-se a sua finalização durante o segundo semestre de 2017.

Na Marinha, o DDN é realizado em três CDDN³⁶. Durante este dia, os candidatos podem efetivar as suas candidaturas à Marinha, ou a outro ramo, e optar pelo local onde pretendem prestar o seu serviço militar nas Forças Armadas.

As atividades de divulgação e recrutamento da Marinha destinam-se fundamentalmente, aos candidatos dos distritos de Lisboa e Setúbal. Nestas ações, com o efetivo de um oficial e seis sargentos, numa viatura de divulgação, é distribuído algum *merchandising*, incidindo fundamentalmente em escolas de ensino secundário, profissional e universitário, passando também por participação em colóquios e feiras³⁷ (Silva, 2017).

No futuro é intenção da Marinha assumir uma postura mais ativa, expandir as atividades de recrutamento a um nível nacional e alargar as suas ações à população mais nova. A sua localização central, associada à falta de dispersão geográfica, concorrem para que futuras atividades de divulgação e recrutamento sejam concertadas quando realizadas noutras regiões diferentes de Lisboa e/ou Setúbal (Silva, 2017).

Este alargamento passa pela participação em atividades diversificadas, onde sejam divulgadas as mensagens-chave aos candidatos, de entre as quais

³⁵ Referentes a 06 de junho de 2017.

³⁶ Localizados dois na grande região de Lisboa em Almada-Alfeite na Base Naval de Lisboa (BNL) e no Barreiro-Vale de Zebro na Escola de Fuzileiros (EFz) e o outro, na região Sul, em Portimão (DGRDN, 2017a).

³⁷ Ao nível nacional (e.g. Qualifica e Futurália).

se destacam: o dia da Marinha, as comemorações de aniversário das Fragatas classe “Vasco da Gama” e na dinamização da loja de divulgação no Terreiro do Paço (Marinha, 2016, pp. 17-18).

De acordo com Silva (2017), até à data da entrevista apenas ocorreu uma interação com o OCRD, da qual resultaram algumas ideias. Atesta ainda que, à semelhança da Marinha, os outros ramos também participam em ações de divulgação a nível nacional, embora não exista uma prévia coordenação entre os ramos. Por último, de acordo com os resultados e *feedback* proporcionado pelos candidatos, refuta a existência de um problema de divulgação ou recrutamento na Marinha, concluindo que é uma questão de falta de atratividade.

4.3. O EXÉRCITO

Decorrente das alterações introduzidas na sua orgânica (CM, 2014a, p. 6406), o Exército realizou transformações na sua estrutura de recrutamento. Assim, foram implementadas alterações³⁸ ao nível da dependência hierárquica, funcional, técnica e de coordenação, constituindo-se como principais alterações a criação dos Gabinetes de Atendimento ao Público (GAP) e a implementação de uma “estrutura de recrutamento em rede”.

Segundo Rosas (2017), é a Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH) que se constitui como entidade para a coordenação do Sistema de Recrutamento e Divulgação do Exército (SRDE), assente numa Rede de Divulgação do Serviço Militar (RDSM), existente em todas as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (Figura 19).

O Exército considera que as suas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, os seus militares e civis são agentes de divulgação do serviço militar e, portanto, de recrutamento, através das suas ligações locais, protocolares, sociais e pessoais, contribuindo para a angariação de candidatos (CEME, 2015, p. 3).

³⁸ Através das Diretivas n.º 78/CEME/14, de 27 de março e n.º 146/CEME/15, de 18 de novembro.

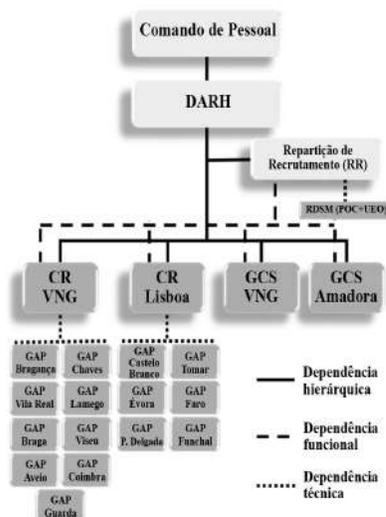


Figura 19 – Estrutura de recrutamento e divulgação do Exército

Fonte: Adaptado de DARH (2015).

Em coordenação com a Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército (CM, 2015a, p. 5240), a DARH controla as ações de recrutamento através da Repartição de Recrutamento (RR), sendo esta a responsável por assegurar a coordenação das ações de divulgação e das operações de recrutamento (DARH, 2015, p. 1 e 5). Para tal, as entidades intervenientes no recrutamento são a RR, os GAP, os Centros de Recrutamento e os Gabinetes de Classificação e Seleção (GCS).

A RR elabora o Plano Anual de Divulgação do Serviço Militar, no qual integra todas as atividades de divulgação da RDSM e apoia os pontos de contacto da RDSM, na realização de palestras sobre divulgação do serviço militar a todos os militares e civis das respetivas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, para se constituírem como agentes de divulgação (DARH, 2015, pp. 4-5). Os GAP realizam, entre outras, ações de divulgação e recrutamento, tutorias, candidaturas e convocações para Provas de Classificação e Seleção (PCS). Por último, os Centros de Recrutamento de Lisboa e de Vila Nova de Gaia e os GCS da Amadora e de Vila Nova de Gaia colaboram com a RR no processo de modernização do SRDE.

O Exército dispõe de um *site*³⁹, no qual é apresentada informação relativa ao recrutamento e a partir do qual é possível aceder a páginas de redes sociais.

³⁹ Disponível em: <http://www.exercito.pt/pt>

Segundo Rosas (2017), a utilização destas redes tem sido uma forma rápida, fável e assertiva de chegar aos candidatos.

Considerando o estudo elaborado por Rodrigues *et al.*, (2016), e comparando com os valores recolhidos recentemente, constata-se que no *Facebook* os “gostos” triplicaram, no *Youtube* os subscritores duplicaram, e no *Google+* as visualizações evoluíram consideravelmente.

Paralelamente às redes sociais, o Exército desenvolve ações de recrutamento, participando em feiras temáticas locais e regionais (e.g. Feira de S. João em Braga e Feira de S. Mateus em Viseu) e de índole nacional, mantendo o OCRD informado. Adicionalmente, realiza outras atividades, através da linha de recrutamento disponibilizada, na participação em grandes cerimónias e realização de palestras de sensibilização em estabelecimentos de ensino secundário e profissional, onde divulga as suas mensagens-chave. Através de uma política assente num “Exército aberto à sociedade”⁴⁰, e no cumprimento do DDN, garante uma divulgação a nível nacional, de acordo com as indicações definidas pelo OCRD (Rosas, 2017).

O Exército disponibiliza para as ações de recrutamento em primeira instância os militares dos GAP, considerando-se para tal um efetivo de dois sargentos e uma praça por gabinete, sendo que, de acordo com Cardoso (2017), os principais meios empregues no recrutamento são viaturas de divulgação, torres de multiatividades, balão de ar quente e artigos de *merchandising*.

As ações que obtiveram melhores resultados em 2016, segundo Rosas (2017), foram aquelas que resultaram da divulgação de familiares e amigos, ou seja, o método informal do “passa palavra”, a internet, as redes sociais (*Facebook* e *Youtube*), e ainda, as desenvolvidas pela RDSM. Defende, também, que sendo os militares um dos principais veículos de transmissão de informação e de modelação de opiniões sobre as Forças Armadas, são estes que se constituem como uns dos principais agentes divulgadores da profissão militar. Por último, advoga a implementação de um plano de atividades integrado, pois pode contribuir para incrementar o número de candidatos a ingressar nas Forças Armadas.

⁴⁰ Com uma implementação territorial de unidades a Norte em Chaves no Regimento de Infantaria n.º 19 (RI19), em Vila Real no Regimento de Infantaria n.º 13 (RI13), na Póvoa de Varzim na Escola dos Serviços (ES), em Braga no Regimento de Cavalaria n.º 6 (RC6), no Porto no Regimento de Transmissões (RTm) e em Vila Nova de Gaia na Unidade de Apoio do Comando de Pessoal (UnAp/CmdPes); ao Centro em Viseu no Regimento de Infantaria n.º 14 (RI14), em Coimbra no Comando da Brigada de Intervenção (Cmd/BrigInt), em Santa Margarida no Campo Militar de Santa Margarida (CMSM), em Queluz no Regimento de Artilharia Antiaérea n.º 1 (RAAA1), em Lisboa no Regimento de Transportes (RTransp) e em Vendas Novas no Regimento de Artilharia n.º 5 (RA5); e a Sul em Beja no Regimento de Infantaria n.º 1 (RI1) e em Estremoz no Regimento de Cavalaria n.º 3 (RC3) (DGRDN, 2017a).

4.4. A FORÇA AÉREA

As alterações na orgânica da Força Aérea estipulam que é o Comandante do Pessoal da Força Aérea que dispõe de autoridade funcional e técnica sobre todas as unidades e órgãos, no domínio da administração dos recursos humanos (CM, 2014b, p. 6416).

A gestão de recursos humanos é executada e garantida pelo Comando de Pessoal da Força Aérea (CPESFA), que tem por missão assegurar a administração dos recursos humanos, designando como principal interveniente no processo de recrutamento o Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA) e a sua DP⁴¹ (CM, 2014b, p. 6416).

O CPESFA possui na sua dependência Direções e Centros destacando-se para a presente investigação o CRFA (Figura 20), que tem como atribuição proceder ao recrutamento de candidatos com destino à prestação voluntária do serviço militar (EMFA, 2013, pp. 12-1).

O CRFA colabora com o OCRD na divulgação dos incentivos e coordena e executa ações e atividades de divulgação da Força Aérea no âmbito do recrutamento. Para tal, articula-se em três Departamentos⁴², uma delegação regional no Norte (Porto) e um Gabinete de Apoio ao DDN (CPESFA, 2013, pp. 2-1 e 2-2).

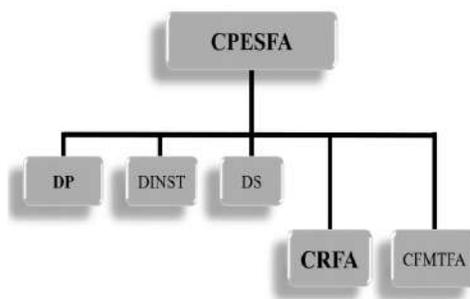


Figura 20 – Estrutura de recrutamento e divulgação da Força Aérea

Fonte: Adaptado de EMFA (2013, p. 2-A-1).

De acordo com Simões (2012), a *Internet* tem-se constituído como a grande aposta da Força Aérea para as ações de divulgação e recrutamento. Para Simões, os resultados evidenciam a aceitação que o ramo tem tido junto dos cidadãos através da utilização das redes sociais, facto comprovado nos

⁴¹ Colabora com o CRFA na programação e planeamento do recrutamento (EMFA, 2013, p. 8-1).

⁴² Departamento de Informação e Marketing; Departamento de Candidaturas e Alistamento e Departamento de Apoio aos Militares Fora da Efetividade de Serviço (CPESFA, 2013, pp. 2-1).

dados verificados nas páginas da Força Aérea do *Facebook*⁴³, do *Twitter*; do *Youtube* e ainda no portal *Flickr*. Confrontando os resultados com o estudo elaborado por Rodrigues *et al.*, (2016), verifica-se que, os aumentos da utilização das redes sociais, são de 52% no *Facebook*, 69% no *Twitter*, e de 24% no *Youtube* e *Flickr*.

A Força Aérea possui também, uma página de *Facebook* específica para o recrutamento, que vai continuar ativa, por se constituir uma ferramenta fundamental para alcançar os candidatos (Simões J., 2012). Nesse sentido, no presente ano, o ramo estabeleceu um contrato com uma empresa de publicidade, com competência técnica para divulgar e publicitar a imagem da Força Aérea através das aplicações *Facebook*, *Youtube*, *Google Display* e *Google Adwords* (CRFA, 2017, p. 28).

Dispõe ainda de um portal do recrutamento no qual é divulgada informação diversificada e é possível realizar candidaturas *online*. A maximização deste *site* tem como objetivo reduzir ao mínimo as candidaturas presenciais no CRFA, libertando o pessoal para outras atividades fundamentais de recrutamento (Prazeres, 2017).

Simões (2012) confirma que a Força Aérea explora outras formas de divulgação e recrutamento, nomeadamente as ações que são desenvolvidas territorialmente em escolas secundárias e profissionais, universidades, centros de emprego e outros eventos realizados ao nível regional (e.g. Feira de Ovibeja). Para além destas, recorre a bolsas de emprego, adotando configurações de carácter presencial, ou através de *sites* (e.g. Net Emprego e Sapo Emprego).

Concomitantemente, os Órgãos de Comunicação Social desempenham um papel chave, explorando a vertente audiovisual da comunicação através da RTP1, Antena 1 e Antena 3, e ainda, a imprensa escrita nacional mais lida pelos candidatos como a *Bola* e o *Correio da Manhã* (CRFA, 2017, pp. 5, 6).

O CRFA⁴⁴ possui equipas de divulgação que prestam informação sobre cursos e concursos para a Força Aérea, perfazendo na sua totalidade dez oficiais, um sargento e uma praça, com responsabilidade pela cobertura nacional (Prazeres, 2017). Dispõe ainda de duas viaturas equipadas, onde se inclui o simulador de voo e diverso material de divulgação e *merchandising* para participar em feiras, exposições e outros eventos por todo o país (Força Aérea, 2017).

⁴³ Disponível em: <https://www.facebook.com/pg/PortugueseAirForce>.

⁴⁴ Articula com as unidades da Força Aérea a realização das atividades do DDN que ocorrem na região Norte em Ovar-Maceda no Aeródromo de Manobra n.º 1 (AM1), no Centro, em Monte Real na Base Aérea n.º 5 (BA5) e em Sintra, na Base Aérea n.º 1 (BA1) (DGRDN, 2017a).

Simões (2012) salienta ainda que não têm existido coordenações entre os ramos mesmo quando estes participam em eventos cujo objetivo é o recrutamento, sendo, portanto, a divulgação feita por cada ramo *de per si*. Realça ainda que, até à data da entrevista, não se tem verificado nenhuma ligação entre a Força Aérea e o OCRD. Contudo, o Chefe do CRFA veicula que em eventuais coordenações que possam vir a ser acordadas, devem ter em consideração a imagem e o plano de comunicação próprio de cada ramo, porque é este quem define o posicionamento perante os candidatos.

Face ao apresentado, considera-se validada a hipótese 2, após serem apresentadas e caracterizadas as ações de recrutamento realizadas pelos ramos das Forças Armadas, considerando-se respondida a questão derivada 2.

5. RECRUTAMENTO DIRIGIDO NAS FORÇAS ARMADAS

A análise do impacto da caracterização social e demográfica dos candidatos (ambiente externo) e a caracterização das atuais ações de recrutamento nas Forças Armadas (ambiente interno) permitem realizar a análise na presente secção. Nesta, é apresentado um estudo de caso às Forças Armadas de Espanha e uma análise SWOT, encerrando com a formulação de contributos que potenciam o atual modelo de recrutamento.

5.1. O ATUAL MODELO DE RECRUTAMENTO

De acordo com Espírito Santo (2009), as tendências de evolução demográfica e as dificuldades de recrutamento e retenção de profissionais para as Forças Armadas levam a encarar com preocupação as necessidades de pessoal militar. Na sua opinião, as Forças Armadas fizeram um grande esforço para atingir o objetivo estrutural na categoria das praças. No mesmo ano, durante o decorrer de um estudo realizado à população portuguesa, Carreiras (2009, pp. 24-25) advoga que caso o número de candidatos para o serviço militar não seja suficiente para suprir as necessidades das Forças Armadas, a solução pode passar por aumentar o vencimento dos militares para tentar obter mais voluntários. A autora defende ainda que a profissionalização do serviço militar, novo modelo organizacional da prestação de serviço militar, é a melhor solução possível para as Forças Armadas poderem cumprir eficazmente todas as missões.

Segundo Coelho (2017), desde que a profissionalização foi adotada nas Forças Armadas, é no período atual que se assiste a uma maior exigência às estruturas de recrutamento. Desta forma, para além da realização das ações

de recrutamento já implementadas, deve ser articulada uma nova mensagem a transmitir aos candidatos às Forças Armadas durante a sua participação no DDN, uma vez que a média de participações em cada ciclo anual é próxima de 100.000 jovens. Por outro lado, Coelho defende que não é num dia que os jovens constroem a opinião sobre as Forças Armadas, embora este seja um dos momentos marcantes deste processo. Como tal, torna-se fundamental chegar aos jovens quando estes começam a definir as suas escolhas futuras, ou seja, no 3.º ciclo (7.º, 8.º e 9.º anos), ou mais tardar no ensino secundário. Para isso, está a ser estruturada uma campanha de divulgação da profissão militar, que vai ser integrada nas escolas, para possibilitar e permitir novas opções de escolha aos jovens.

Recentes declarações do Secretário de Estado da Defesa dão prova que o ano de 2016 foi o melhor ano em termos de recrutamento desde 2010, porque além de existirem mais candidatos, entraram mais jovens nas fileiras. Porém, durante as declarações, refere que cabe às Forças Armadas procurarem e promoverem formas para aumentar a retenção nas fileiras dos militares em regime de contrato, garantindo que cumpram os seus contratos até ao fim (Perestrello, 2017).

Alguns deputados, que abordaram a mesma temática, defendem que o atual modelo de recrutamento não se encontra esgotado, devendo, no entanto, ser alvo de alterações substanciais. Segundo Rebelo (2017), uma das causas do insucesso no recrutamento foi a redução dos incentivos, pelo que deve ser feito um esforço nas questões da remuneração e dos contratos. Para Medeiros (2017), as razões de ordem financeira levaram a que houvesse um desinvestimento económico que afetou as Forças Armadas e, conseqüentemente, o recrutamento, devendo agora ser realizado um esforço nas áreas da certificação e no ingresso no mercado de trabalho. Simões A. (2012) revela que o processo de recrutamento se tem constituído como insuficiente, e como tal, julga ser necessária uma reestruturação que o melhore e o oriente para fazer face às novas ameaças externas. Roque (2017), afirma que deve ser equacionado um modelo de recrutamento, no qual sejam criadas garantias para que se atinjam os efetivos necessários ao funcionamento das Forças Armadas, e permita melhorias na atratividade pelas Forças Armadas e no recrutamento dos militares em regime de voluntariado ou regime de contrato.

5.2. O RECRUTAMENTO NAS FORÇAS ARMADAS DE ESPANHA

O estudo de caso consiste num procedimento metodológico, através do qual se analisa informação necessária e adequada à formulação de contri-

butos para alcançar um objetivo, neste caso o objetivo específico 3, propósito desta secção. Desta forma, opta-se por examinar o processo de recrutamento implementado nas Forças Armadas de Espanha, por se considerar que: (i) as pirâmides populacionais do Reino de Espanha e da República Portuguesa apresentam uma estrutura populacional semelhante⁴⁵; (ii) a percentagem de praças, em relação à população, é semelhante em ambos os países; (iii) a organização é similar à nacional, ou seja, assente em três ramos; e ainda (iv) por ser adequado e pertinente examinar o nosso vizinho e aliado no foro militar.

Como resultado do estudo de caso e de forma a exponenciar as ações de recrutamento nas Forças Armadas, realçam-se algumas medidas empregues pelas Forças Armadas de Espanha aquando da sua profissionalização, tidas como adequadas e potenciadoras da melhoria do atual modelo de recrutamento nas Forças Armadas: (i) implementar um portal único de recrutamento, dirigido pelo OCRD, para planear, conduzir e coordenar as ações de recrutamento nas Forças Armadas de forma centralizada; (ii) estabelecer uma “cultura de defesa”, para despertar antecipadamente o interesse nas Forças Armadas; (iii) publicar em convocatória própria, *online*, o número de vagas às Forças Armadas; (iv) possibilitar dentro das vagas disponibilizadas, a opção de escolha pelo ramo, pela especialidade, de acordo com diferentes aptidões físicas e níveis escolares e local onde será prestado o serviço; (v) garantir que a incorporação ocorra num curto espaço de tempo; e (vi) permitir o agendamento de uma data, para a realização das PCS nos Centros de Seleção e Classificação. Os dados recolhidos deste estudo de caso, bem como a análise SWOT que se apresenta seguidamente, permitem coligir informação para concluir a investigação.

5.3. ANÁLISE SWOT

A escolha do modelo de análise SWOT (Figura 21) está relacionada com as características da investigação e com os seus objetivos específicos, analisando-se a atratividade e a predisposição dos candidatos no ingresso nas Forças Armadas (ambiente externo) e as ações de recrutamento e divulgação realizadas pelas Forças Armadas (ambiente interno). Desta forma, geram-se opções que auxiliam a identificação de lacunas e de contributos necessários para capitalizar efetivos, potenciando a atratividade dos candidatos no ingresso nas Forças Armadas.

⁴⁵ De acordo com *Population pyramid* (2017).

Na investigação seguiu-se a metodologia proposta por Lynch (2006, pp. 446-451), contudo, como este modelo de análise está principalmente orientado para a gestão estratégica no mundo comercial, houve necessidade de realizar uma adaptação para a realidade das esferas militares.

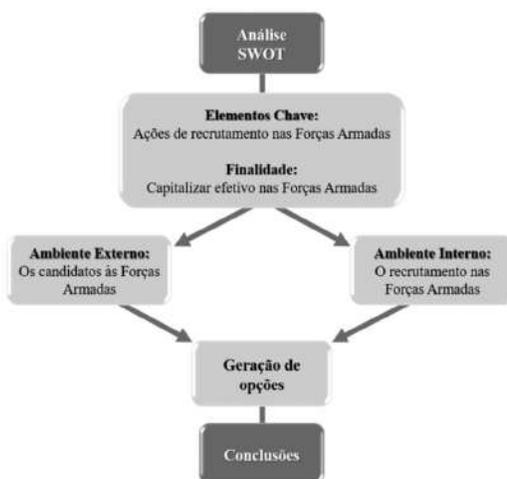


Figura 21 – Metodologia de análise SWOT

Fonte: Adaptado de Lynch (2006, p. 447).

Ainda de acordo com o mesmo autor (2006, p. 813), a análise SWOT possibilita a identificação de potencialidades e vulnerabilidades, presentes internamente na organização, juntamente com as oportunidades e desafios que a organização enfrenta externamente (Quadro 4).

Decorrente desta definição, considerou-se para o estudo a identificação de potencialidades e vulnerabilidades nos processos e ações de recrutamento levados a cabo pelos ramos nas Forças Armadas, agrupando-se as oportunidades e os desafios aos candidatos às Forças Armadas.

Quadro 4 – Matriz de análise SWOT

	Potencialidades (P) (+)	Vulnerabilidades (V) (-)
Ambiente interno (O recrutamento nas Forças Armadas)	P1: Forças Armadas como opção de emprego P2: Carreira militar P3: Estruturas definidas P4: Rede de recrutamento P5: Diversificação das ações de recrutamento P6: Recursos humanos P7: Novas tecnologias P8: Público-alvo P9: DDN	V1: Estratégia de recrutamento V2: Articulação entre os ramos V3: Indefinição das datas de incorporação V4: Recursos insuficientes V5: Projeção da imagem V6: População mais jovem V7: Estabilidade na prossecução dos estudos V8: Tutoria V9: “Cultura de defesa”
	Oportunidades (O) (+)	Desafios (D) (-)
Ambiente externo (Os candidatos às Forças Armadas)	O1: Confiança na instituição O2: Áreas potenciais de recrutamento O3: Redes Sociais O4: Garantia da prossecução dos estudos O5: Vagas disponíveis O6: DDN O7: Interação com a população	D1: Concentração demográfica D2: Desistência dos candidatos D3: Percurso escolar D4: Divulgação D5: DDN D6: Repetibilidade D7: Ausência de tutoria

Refira-se, ainda, que se recorreu ao proposto por Howe (1986, pp. 33-41) para identificar os elementos e fatores-chave para a análise dos ambientes interno e externo, conforme se apresenta na Quadro 5, tendo-se realizado ajustes nos elementos e fatores do mundo empresarial considerando a organização militar.

Quadro 5 – Elementos e fatores chave do ambiente interno e externo

Ambiente	Interno	Externo
Elementos e fatores chave	<ul style="list-style-type: none"> – Produtos (rede de divulgação) – Produção (ações de divulgação e monitorização de resultados) – Gestão (coordenação entre ramos) – Recursos humanos – Tecnologia – Organização (implantação territorial) 	<ul style="list-style-type: none"> – Dimensão (da população) – Estrutura (escolaridade e distribuição dos candidatos) – Tecnologia – Processos (participação no DDN) – Autoridade (melhoria nas ações de recrutamento) – Recursos (efetivo dos candidatos)

Fonte: Adaptado de Howe (1986, pp. 33-41).

Após a elaboração da Matriz de análise SWOT e da identificação dos elementos e fatores-chave, seguiu-se a fase de consciencialização da caracterização

do ambiente interno com o ambiente externo, de acordo com a metodologia exarada na Quadro 6.

Quadro 6 – Metodologia de análise SWOT

		Ambiente externo	
		Oportunidades (O)	Desafios (D)
Ambiente interno	Potencialidades (P)	(P) X (O) Consolidar potencialidades	(P) X (D) Minimizar os desafios
	Vulnerabilidades (V)	(V) X (O) Explorar as oportunidades	(V) X (D) Reparar as vulnerabilidades

Fonte: Adaptado de Howe (1986, p. 49).

No sentido de culminar a análise e com o desígnio de operacionalizar e retirar conclusões, foi possível obter mecanismos através do cruzamento: (i) das potencialidades com as oportunidades, para consolidar as potencialidades; (ii) das vulnerabilidades com as oportunidades, para explorar as oportunidades; (iii) das potencialidades com os desafios, para minimizar/evitar os desafios; e (iv) das vulnerabilidades com os desafios, para reparar/mitigar as vulnerabilidades (Howe, 1986, p. 49). O produto final, do modelo de análise SWOT, garantiu resultados adequados às características das Forças Armadas em função das condições dos candidatos, dos quais se enumeram seguidamente as principais conclusões, nas quatro áreas referidas.

Para consolidar as potencialidades do recrutamento nas Forças Armadas, evidenciam-se os seguintes resultados: (i) explorar as Forças Armadas como entidade empregadora credível; (ii) divulgar as Forças Armadas como instituição que permite conciliar os estudos com uma carreira militar atrativa; (iii) contribuir, através das estruturas de recrutamento, na divulgação das vagas existentes de acesso às Forças Armadas; (iv) desenvolver as ações de recrutamento, em especial onde têm maior receptividade, ou seja, no Norte e Sul Interior e no Norte Litoral; (v) executar ações de recrutamento junto da população de idade mais baixa (15 e 16 anos); (vi) qualificar os recursos humanos alocados ao recrutamento para melhorar as ações de recrutamento das Forças Armadas; (vii) utilizar as novas tecnologias e redes sociais (*Facebook, Twitter* ou *Youtube*) para captar a atenção e facilitar a adesão dos candidatos; e (viii) aproveitar as sinergias do DDN, onde são dadas a conhecer as Forças Armadas estimulando a adesão dos candidatos.

Para explorar as oportunidades dos candidatos às Forças Armadas, salientam-se os seguintes resultados: (i) implementar uma estratégia de recrutamento vocacionada para a população de 15 e 16 anos, para aumentar o número de candidatos às Forças Armadas; (ii) coordenar as ações de recrutamento dos ramos centradas nas áreas de maior receptividade dos candidatos (áreas do Norte e Sul Interior e do Norte Litoral); (iii) estabelecer e divulgar atempadamente as datas de incorporação, cumprindo-as escrupulosamente, para serem preenchidas as vagas nas Forças Armadas; (iv) exponenciar o uso das redes sociais na divulgação junto dos candidatos às Forças Armadas, como praticado pela Força Aérea, minimizando as dificuldades existentes em recursos materiais; (v) melhorar a projeção da imagem das Forças Armadas junto dos candidatos convocados para o DDN e da população de idade mais baixa (15 e 16 anos); (vi) apresentar aos candidatos as Forças Armadas como uma organização credível e futura opção de emprego; (vii) implementar processos/normas internas nas Forças Armadas, que possibilitem aos candidatos a prossecução dos estudos; (viii) reforçar/maximizar a tutoria através do recursos às redes sociais, conforme realizado pelo Exército, para de forma adequada ser estabelecido um inter-relacionamento entre os candidatos e as Forças Armadas; e (ix) instituir uma “cultura de defesa” recorrendo às redes sociais, para estimular uma maior adesão dos candidatos às Forças Armadas e também da população mais jovem.

No sentido de minimizar/evitar o impacto dos desafios dos candidatos às Forças Armadas, realçam-se os seguintes resultados: (i) evidenciar aos candidatos, por possibilitar a prossecução dos estudos, a atratividade da carreira militar nas Forças Armadas; (ii) rentabilizar as ações de recrutamento e divulgação desenvolvidas pela rede de recrutamento nacional para evitar perdas de candidatos às Forças Armadas; (iii) empregar as novas tecnologias para granjear os candidatos de menor receptividade; (iv) adaptar as ações de recrutamento aos candidatos que são menos esclarecidos; e (v) aproveitar o DDN para desenvolver ações de recrutamento junto dos candidatos.

Por último, para reparar/mitigar as vulnerabilidades do recrutamento nas Forças Armadas, destacam-se os seguintes resultados: (i) definir uma estratégia de recrutamento comum aos ramos que permita encaminhar todos os candidatos às Forças Armadas; (ii) articular o recrutamento entre os ramos e evitar ações de recrutamento repetidas; (iii) estabelecer as datas de incorporação, fazendo face aos elevados valores de desistências dos candidatos; (iv) projetar a imagem das Forças Armadas, nas ações de recrutamento da região Centro e zona Litoral e também nas grandes cidades (Lisboa, Porto e Coimbra);

(v) projetar a imagem das Forças Armadas, através de ações de recrutamento e divulgação durante o DDN; (vi) garantir a estabilidade na prossecução dos estudos dos candidatos como um dos focos das ações do recrutamento; e (vii) implementar nas ações de recrutamento das Forças Armadas o exercício da tutoria, como se realiza no Exército.

Da análise dos resultados constata-se que alguns aparecem reiterados, significando que esses são os mais prementes numa ótica de apoio ao desenvolvimento de contributos, e como tal, constituem-se como aqueles que mais potenciam a atratividade dos candidatos no seu ingresso nas Forças Armadas.

Considerando as declarações proferidas por Macedo (2017), e corroboradas por outros autores, o modelo de recrutamento em vigor é um modelo válido que não está esgotado, dependendo a sua melhoria de dois fatores: instrumentos válidos e vontade. De acordo com esta categorização, apresentam-se os mecanismos (instrumentos válidos) a implementar nas Forças Armadas, sendo que o fator vontade embora intangível, é também aplicado para a sua melhoria.

Sistematizando, como resultado da análise SWOT os contributos a implementar nas ações de recrutamento para capitalizar efetivo nas Forças Armadas são: (i) evidenciar as Forças Armadas como uma organização credível, que permite conciliar uma carreira militar com a possibilidade de prossecução dos estudos; (ii) estabelecer atempadamente as datas de incorporação e cumpri-las escrupulosamente, para minimizar os índices de desistências; (iii) desenvolver ações de recrutamento, em especial nas áreas de maior recetividade (Norte e Sul Interior e Norte Litoral); (iv) aproveitar as sinergias do DDN, para projetar a imagem das Forças Armadas e estimular a adesão dos candidatos; (v) implementar o exercício da tutoria nas Forças Armadas, para estabelecer um inter-relacionamento entre estas e os candidatos; (vi) instituir uma “cultura de defesa” durante o DDN, alargando-a à população em percurso escolar mais jovem (7.º, 8.º e 9.º anos); (vii) definir uma estratégia de recrutamento comum às Forças Armadas (centralizada no OCRD) que, permita encaminhar todos os candidatos às vagas disponibilizadas evitando perdas, incida na população de 15 e 16 anos aumentando o universo de candidatos e limite ações repetidas em locais e períodos demasiado próximos; e (viii) exponenciar o uso das novas tecnologias, designadamente portais informáticos e redes sociais (*Facebook*, *Twitter* ou *Youtube*), pois permitem captar a atenção e facilitar a adesão do público-alvo, granjear aqueles com menor recetividade, e clarificar os menos esclarecidos.

5.4. CONTRIBUTOS PARA O RECRUTAMENTO DIRIGIDO

O atual modelo de recrutamento não é um modelo esgotado. Contudo, assiste-se a uma grande exigência das estruturas de recrutamento, e como tal, devem ser adotados mecanismos complementares de abrangências diversas, que passam pela melhoria de incentivos, através de medidas de apoio à reinserção no mercado de trabalho, não menosprezando as medidas que visam a retenção.

Através da análise SWOT obtiveram-se resultados, aos quais foram acrescentadas medidas identificadas no estudo de caso das Forças Armadas de Espanha, permitindo formular os contributos que potenciam as ações de recrutamento nas Forças Armadas (Figura 22).



Figura 22 – Articulação de contributos que potenciam as ações de recrutamento nas Forças Armadas

Ainda neste âmbito, considera-se que estes contributos devam ser integrados/tratados em duas áreas de atuação distintas, isto é, instituição e público-alvo, embora não devam ser implementados de forma independente, sendo assim indissociáveis.

No que se refere ao âmbito institucional, as **Forças Armadas** devem:

- (i) aproveitar as sinergias do DDN, para projetar a imagem, estimular a adesão e evidenciar as Forças Armadas como uma organização credível que permite conciliar uma carreira militar com a possibilidade de prossecução dos estudos;
- (ii) instituir uma “cultura de defesa”, durante o DDN, alargando-a à população em percurso escolar mais jovem (8.º e 9.º anos), para despertar antecipadamente o interesse pelas Forças Armadas;
- (iii) desenvolver ações de recrutamento em especial nas áreas de maior receptividade, ou seja, Norte e Sul Interior e Norte Litoral;
- (iv) através do OCRD, definir uma estratégia de recrutamento comum às Forças Armadas, que permita encaminhar todos os candidatos às vagas disponibilizadas evitando perdas, e que incida na população de idade mais jovem

(15 e 16 anos), aumentando o universo de candidatos e limite as ações repetidas em locais e períodos demasiado próximos; (v) implementar um portal único de recrutamento das Forças Armadas, dirigido pelo OCRD, através do qual sejam planeadas, conduzidas e coordenadas as ações de recrutamento de forma centralizada, sendo publicado anualmente o número de vagas às Forças Armadas em convocatória própria e *online*, e sejam cumpridas e estabelecidas atempadamente as datas de incorporação minimizando os índices de desistências; e (vi) exponenciar o uso das novas tecnologias, designadamente portais informáticos e redes sociais (*Facebook*, *Twitter* e *Youtube*), para permitir captar a atenção e facilitar a adesão do público-alvo, granjear os candidatos de menor recetividade e clarificar aqueles menos esclarecidos.

Relativamente ao **público-alvo** e tendo em vista os candidatos, é fundamental desenvolver ações de recrutamento para: (i) proporcionar um acompanhamento e aconselhamento próximos, através de um tutor designado desde o contacto inicial (candidatura); (ii) garantir, dentro das vagas disponibilizadas, a opção de escolha por ramo, por especialidade, de acordo com diferentes aptidões físicas e níveis escolares e local onde irá ser prestado o serviço; (iii) viabilizar que a incorporação ocorra num curto espaço de tempo; e (iv) admitir o agendamento de uma data, para a realização das provas físicas de seleção nos Centros de Seleção e Classificação.

De acordo com o apresentado, considera-se validada a hipótese 3, uma vez que existem contributos que potenciam o atual modelo de recrutamento, aumentando atratividade dos candidatos às Forças Armadas, considerando-se respondida a questão derivada 3.

6. CONCLUSÕES

De forma a realizar o estudo da temática proposta, definiu-se como linha orientadora a seguinte questão central: “De que forma o contributo do recrutamento dirigido faz capitalizar o efetivo nas Forças Armadas?”.

As principais linhas do procedimento metodológico do estudo apoiaram-se na análise dos diplomas legais em vigor, em entrevistas semiestruturadas a especialistas na matéria de recrutamento, na leitura de bibliografia relacionada e ainda em outras investigações realizadas no Instituto Universitário Militar. Os resultados foram obtidos através do modelo de análise desenvolvido com base em hipóteses, relacionadas com indicadores, que possibilitaram validar as hipóteses e dar resposta às questões derivadas, e conseqüentemente, responder à questão central, através da identificação de contributos que poten-

ciam o recrutamento e aumentam a atratividade dos candidatos no ingresso nas Forças Armadas. Ainda como parte do modelo de análise, o estudo de caso das Forças Armadas de Espanha permitiu recolher as boas práticas do modelo implementado aquando da sua profissionalização. Por último, através de uma análise SWOT, foi possível gerar opções que auxiliam na identificação de lacunas e de contributos, que permitem capitalizar efetivo e potenciar a atratividade dos candidatos no ingresso nas Forças Armadas.

Inicialmente, realizou-se a análise da caracterização social e demográfica dos candidatos, em ambiente externo, constatando-se que as características dos candidatos em contexto social e demográfico podem condicionar o seu ingresso nas Forças Armadas.

Do ponto de vista social, a nível percentual, como ficou demonstrado, assiste-se a uma tendência, desde 2005, do aumento da escolaridade dos candidatos às Forças Armadas, sendo esta uma realidade com a qual as ações de recrutamento e as Forças Armadas têm de saber lidar. Por outro lado, existe uma relação inversa no campo da escolaridade *versus* a pretensão de ingresso, devendo as Forças Armadas desenvolver ações influenciadoras também neste domínio. Realça-se, como possível fator justificativo do não ingresso, o dos candidatos pretenderem prosseguir os seus estudos. Os resultados comprovam uma tendência para o ingresso durante o ano seguinte à participação no DDN, evidenciando como preferência a Força Aérea, o Exército e a Marinha, por esta ordem.

No que concerne à caracterização de ordem geográfica, a nível percentual, assiste-se a uma maior predisposição dos candidatos nas regiões do Interior Norte, definidas pela área de Chaves, Vila Real, Braga e Viseu, e ainda no Interior Sul, nas áreas delimitadas entre Vendas Novas e Estremoz. Destaca-se, também, que em termos de litoralização, a receptividade dos candidatos é de forma geral superior nas áreas compreendidas entre Vila Nova de Gaia e Ovar-Maceda. O estudo permitiu observar que a caracterização social e demográfica dos candidatos pode influenciar a sua predisposição no ingresso nas Forças Armadas.

Após a análise do ambiente externo, foi realizada uma análise do ambiente interno. Para concluir sobre a adequação do atual modelo de recrutamento face às necessidades de pessoal das Forças Armadas, foram analisadas as ações de recrutamento e divulgação desenvolvidas em ambiente interno das Forças Armadas, tendo-se identificado que são desenvolvidas de forma autónoma em cada ramo. Verifica-se que aquelas ações que apresentam ganhos comprovados de candidatos às Forças Armadas, isto é, as que aumentam o sucesso do recrutamento, devem ser replicadas, através do DDN, do método do “passa-palavra”, da divulgação pelos próprios militares e ainda na utilização das redes sociais.

Relativamente às atividades de divulgação, na Marinha são realizadas essencialmente tendo por base o método do “passa-palavra”, tendo introduzido recentemente o recurso das redes sociais, prevendo ampliar as áreas de recrutamento, com limitação regional, para o exterior de Lisboa e Setúbal. O Exército dedica os militares dos GAP, às atividades de divulgação realizadas em feiras, cerimónias e palestras a nível regional e nacional, para garantir a proximidade física ao público-alvo, através do “passa-palavra”. Concorrendo com este método informal, o Exército amplia as ações de recrutamento através da RDSM, da tutoria e da presença nas plataformas digitais e redes sociais, considerando os seus militares como os principais agentes de divulgação. A Força Aérea procura explorar as atividades de divulgação de forma presencial, passando pela utilização dos Órgãos de Comunicação Social e das plataformas digitais, sendo estas últimas onde atualmente exerce o esforço, afirmando-se como o ramo das Forças Armadas que tem maior expressão no uso que faz das redes sociais.

Para além destes aspetos, são vários os mecanismos que potenciam o recrutamento e aumentam a atratividade dos candidatos. Embora os ramos desenvolvam ações de recrutamento com eficácia, conclui-se que os planos de comunicação não são integrados, nem existe uma estratégia de recrutamento concertada e unificada nas Forças Armadas, ou seja, as ações são realizadas de forma autónoma e independente pelos ramos. Estes, incidem a divulgação e o recrutamento através de ações físicas e presenciais para chegar ao público-alvo, fazendo para tal uso de um efetivo distinto, destacando-se o Exército com maior efetivo, seguido pela Força Aérea e Marinha. Verifica-se que as ações de recrutamento incidem maioritariamente em escolas de ensino básico e superior, de ensino e formação profissional e ainda em alguns estabelecimentos de ensino universitário. A presença em feiras locais, regionais e nacionais tem tido uma assiduidade dos ramos, destacando-se as feiras Qualifica, na Região Norte, e Futurália, na Região Centro-Sul, que são coordenadas pelo OCRD, devido ao seu carácter nacional.

A análise efetuada permitiu identificar que o uso de ações tecnológicas, sobretudo aquelas que são realizadas por intermédio de diferentes plataformas digitais, onde são exploradas as potencialidades das redes sociais (*Facebook*, *Twitter* e o *Youtube*), se constituem como apropriadas, uma vez que de forma célere têm alcançado um impacto positivo no público-alvo. Verifica-se que as ações de recrutamento não são orientadas para um público-alvo específico, ou seja, embora válidas e diversificadas são executadas de forma generalista e não com um carácter dirigido.

Para além disso, da investigação concluiu-se que o atual modelo de recrutamento não é um modelo esgotado, não obstante se ter vindo a assistir a uma grande exigência das estruturas de recrutamento. Devem, portanto, ser adotados mecanismos complementares de abrangências diversas, que passam por melhoria de incentivos, através de medidas de apoio à reinserção no mercado de trabalho, não menosprezando as medidas que visam a retenção.

Decorrente da associação dos resultados obtidos do estudo de caso e da análise SWOT, obtiveram-se contributos que se agruparam em dois âmbitos de atuação distintos, a instituição e o público-alvo, devendo, contudo, ser implementados de forma única, porque potenciam o recrutamento e aumentam atratividade dos candidatos às Forças Armadas.

O estudo proporcionou, por um lado, identificar lacunas e permitiu, por outro, edificar um conjunto de mecanismos que possibilitam a capitalização de efetivo nas Forças Armadas através das ações de recrutamento, pelo que se considera respondida a questão central e, concomitantemente, atingido o objetivo geral da investigação.

Revisitando o conceito de recrutamento dirigido e em resultado das linhas conclusivas supracitadas, que permitem melhorar as ações de recrutamento nas Forças Armadas e suprir as suas necessidades, apresentam-se as **principais recomendações**:

- Aproveitar as sinergias do DDN para projetar a imagem, estimular a adesão e divulgar as Forças Armadas como uma organização credível, que permite a prossecução dos estudos;
- Instituir uma “cultura de defesa” durante o DDN, alargando-a à população em frequência escolar nos 8.º e 9.º anos, despertando antecipadamente o interesse pelas Forças Armadas;
- Incrementar ações de recrutamento nas áreas de maior receptividade, Norte e Sul Interior e Norte Litoral;
- Definir uma estratégia de recrutamento comum às Forças Armadas, materializada num plano de comunicação, coordenada pelo OCRD e executada pelos ramos;
- Implementar um portal único de recrutamento nas Forças Armadas, centralizado e dirigido pelo OCRD;
- Fomentar nos ramos o uso das novas tecnologias, exponenciando as atividades de divulgação das Forças Armadas em portais e redes sociais (*Facebook*, *Twitter* e *Youtube*);
- Proporcionar aconselhamento e acompanhamento próximos aos candidatos, através de tutores designados desde a candidatura;

– Permitir aos candidatos o agendamento da data para a realização das PCS nos Centros de Classificação e Seleção, bem como, dedicar especial atenção à temática das opções de escolha dos ramos, especialidades e locais onde irá ser prestado o serviço;

– Agilizar o processo de ingresso/incorporação nas Forças Armadas, para que a incorporação ocorra num curto espaço de tempo.

O estudo desenvolvido possibilitou obter um acréscimo de conhecimento sobre o modelo de recrutamento implementado nas Forças Armadas, bem como a organização e implementação territorial das entidades intervenientes nas ações de divulgação e recrutamento a nível nacional e ainda nas Forças Armadas de Espanha. Para além disso, permitiu apurar a importância da adaptação das Forças Armadas às novas circunstâncias e aos novos desafios colocados à obtenção de recursos humanos, tornando-se fundamental empregar medidas adicionais para chegar ao público-alvo.

O recrutamento é um processo integrado que visa divulgar a profissão militar, assegurar a obtenção de recursos humanos, promover a sua retenção e apoiar o seu processo de transição para o mercado de trabalho. Considerando tão ampla abrangência, a presente investigação apenas abordou o modelo de recrutamento aplicado aos candidatos à categoria de Praças nos regimes de voluntariado e contrato, especificamente nas ações de recrutamento de divulgação e obtenção de recursos humanos. Tendo em consideração que estas ações se focalizam em candidatos antes do seu ingresso, não foram consideradas ações após o ingresso e durante a sua permanência nas Forças Armadas.

Nesse sentido, considera-se adequado incidir futuras pesquisas na promoção da retenção de militares em regime de voluntariado ou regime de contrato que estão atualmente ao serviço, e ainda, no processo de transição para o mercado de trabalho daqueles que finalizam os contratos com as Forças Armadas. Deste modo, como futuras investigações, sugerem-se os seguintes temas: “Desafios para as Forças Armadas na retenção de militares em Regime de Contrato” e “Contributo das Forças Armadas no processo de transição para o mercado de trabalho”. Ainda no âmbito de pesquisas futuras, e tendo em atenção a necessidade de alterações legislativas significativas, pois atualmente é inconstitucional, poder ser estudada a possibilidade de ingresso nas Forças Armadas de candidatos de outras nacionalidades com vínculos históricos a Portugal, à semelhança do que sucede em Espanha.

Por último, referir que esta investigação pretende apresentar um contributo consistente, coerente e conseqüente para as Forças Armadas Portuguesas, na importância das ações de recrutamento desenvolvidas perante o público-alvo.

Quanto aos candidatos, deve ser tido em consideração que apesar de se caracterizarem pelo uso repetido das plataformas digitais e redes sociais, continuam a ter conhecimento das Forças Armadas através da participação no DDN, do método informal do “passa-palavra” e ainda da divulgação realizada pelos militares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, D., Scotter, J. e Otondo, R., 2004. Recruitment Communication media: impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, Volume 57, pp. 143-171.
- Assembleia da República, 1999. *Lei do Serviço Militar*. (Lei 174/99 de 21 de setembro). Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2008. *Primeira alteração à Lei do Serviço Militar*. (Lei Orgânica 1/2008 de 6 de maio). Lisboa: Diário da República.
- Bastos, B., 2008. *A Obtenção de Recursos Humanos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que Formas de Recrutamento a privilegiar face à Actual Conjuntura*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado Maior Conjunto. Instituto de Estudos Superiores Militares: Lisboa.
- Borlinhas, V., 2017. *O Recrutamento dirigido no MDN/OCRD*. Entrevistado por Adriano Branco [Por telefone]. Lisboa, 26 de abril de 2017.
- Cardoso, A. et al., 2009. *Jovens e Forças Armadas: contornos de uma nova relação num contexto de profissionalização*. Lisboa: Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade Nova de Lisboa.
- Cardoso, A., 2016. *O Recrutamento dirigido nas Forças Armadas*. Entrevistado por Adriano Branco [Presencialmente]. Lisboa, 29 de novembro de 2016.
- Cardoso, A., 2017. *O Recrutamento no Exército*. Entrevistado por Adriano Branco [Presencialmente]. Lisboa, 17 de fevereiro de 2017.
- Carreiras, M., 2009. *Inquérito à População Portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas*. Lisboa: ISCTE-IUL (Centro de Investigação e Estudos de Sociologia).
- Carreiras, M., 2017. *A predisposição para ingresso e o recrutamento dirigido nas Forças Armadas*. Entrevistada por Adriano Branco [Presencialmente]. Lisboa, 16 de fevereiro de 2017.
- Chefe do Estado-Maior do Exército, 2015. *Orientações gerais complementares para a implementação da estrutura de Recrutamento do Exército*. Diretiva n.º 146/CEME/15 de 18 de novembro ed. Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Chiavenato, I., 2005. *Administração de Vendas: uma abordagem introdutória*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I., 2009. *Recursos Humanos - O capital humano das organizações*. 9ª Edição ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Conselho de Ministros, 2014a. *Lei Orgânica do Exército*. (D.L. 186/2014 de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- Conselho de Ministros, 2014b. *Lei Orgânica da Força Aérea*. (D.L. 187/2014 de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- Conselho de Ministros, 2014c. *Lei Orgânica da Marinha*. (D.L. 185/2014 de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.

- Conselho de Ministros, 2015a. *Atribuições, competências e estrutura orgânica das unidades, estabelecimentos e órgãos do Exército*. (D.R. 11/2015 de 31 de julho). Lisboa: Diário da República.
- Conselho de Ministros, 2015b. *Missão, atribuições e tipo de organização interna da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional*. (D.R. 8/2015 de 31 de julho). Lisboa: Diário da República.
- Coelho, A., 2017. *Políticas de Pessoal para a Defesa Nacional - Perspetivas do MDN*. Instituto Universitário Militar, 2017. Conferência proferida pelo Diretor da Direção Geral de Recursos de Defesa Nacional e a Política de Recursos Humanos. Pedrouços, 1 de fevereiro de 2017. Lisboa: IUM.
- Comando de Pessoal da Força Aérea, 2013. *Organização e Normas de Funcionamento do Centro de Recrutamento da Força Aérea*. (RFA 305-3 (B)). Lisboa: Comando de Pessoal da Força Aérea.
- Creswell, J., 2013. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 3.^a ed. Los Angeles, CA: Sage.
- Centro de Recrutamento da Força Aérea, 2017. *Relatório Anual de 2016 e Plano de Comunicação para 2017*. Lisboa: Departamento de Informação e Marketing.
- Direção de Administração de Recursos Humanos, 2015. *Operações de Recrutamento de Militares e Ações de Divulgação do Serviço Militar* (Diretiva n.º 02/DARH/15 de 11 de dezembro). Porto.
- Defesa Nacional, 2016. *Jornadas do Dia da Defesa Nacional* (Despacho n.º 8474/2016). Lisboa: Gabinete do Secretário de Estado da Defesa Nacional.
- Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2013. *Jovens e Forças Armadas - Estudo no âmbito do Dia da Defesa Nacional*. Lisboa: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional.
- Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2016. *Balanço Social 2015 da DGRDN*. Lisboa: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional.
- Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2017a. *DDN – Balcão Único da Defesa*. [Em linha] Lisboa: MDN. Disponível em: <http://ddn.dgprm.pt/ddn_centrolist.asp> [Consult. em 09 de abril de 2017].
- Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2017b. *Os Jovens e as Forças Armadas - Estudo desenvolvido no âmbito do DDN 2016*. Lisboa: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional.
- Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2017c. *Plano de Atividades 2017 da DGRDN*. Lisboa: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional.
- Direção Geral do Território, 2017. *Direção Geral do Território*. [Em linha] Lisboa: DGT. Disponível em: <<http://mapas.dgterritorio.pt/viewer/index.html>>, [Consult. em 15 de abril de 2017].
- Dicionários Editora, 2011. *Dicionário da Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora, Lda.
- Domingues, M., Rebelo, C., Barreto, S. e Mabote, M., 2013. *A edificação de um Sistema de Forças nacional organizado por capacidades de natureza conjunta: consequências para a gestão de recursos humanos nas Forças Armadas*. Trabalho de Investigação de Grupo do Curso de Promoção a Oficial General. Instituto de Estudos Superiores Militares: Lisboa.

- Direção de Pessoal, 2016. *Regulamento Interno da Direção de Pessoal* (Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada 65/2016 de 01 de junho). Lisboa.
- Estado-Maior da Força Aérea, 2013. *Organização e Normas de Funcionamento do Comando de Pessoal da Força Aérea* (RFA 303-6 (B)). Lisboa: Estado-Maior da Força Aérea.
- Força Aérea, 2017. *Centro de Recrutamento da Força Aérea*. [Em linha] Lisboa: Força Aérea. Disponível em: <<http://www.emfa.pt/www/po/crfa/crfa>>, [Consult. em 07 de abril de 2017].
- Heleno, R. et al., 2016. *Recrutamento nas Forças Armadas e Guarda Nacional Republicana*. Trabalho de Aplicação de Grupo do Curso de Estado Maior Conjunto. Instituto Universitário Militar: Lisboa.
- Howe, S., 1986. *Corporate Strategy*. 1ª ed. Londres: Macmillan Education Ltd.
- Leal, J., 2003. *Contributos do Dia da Defesa Nacional para a adesão dos jovens às Forças Armadas e para uma maior consciencialização da Nação acerca das questões de Segurança e Defesa*. Trabalho Individual de Longa Duração do Curso de Estado Maior. Instituto de Estudos Superiores Militares: Lisboa.
- Lynch, R., 2006. *Corporate Strategy*. 4ª ed. Edinburgo: Pearson Education Limited.
- Macedo, H., 2017. O Planeamento de Recursos na Edificação de Capacidades Militares a Longo Prazo. In: Instituto Universitário Militar, 2017. *O Planeamento de Recursos a Médio Prazo*. Pedrouços, 27 de abril de 2017. Lisboa: IUM.
- Marinha, 2016. *Plano de Comunicação da Marinha*. Lisboa: Serviço de Comunicação, Informação e Relações Públicas.
- Matias, L., 2017. *O Recrutamento na Marinha*. Entrevistado por Adriano Branco [Presencialmente]. Lisboa, 06 de abril de 2017.
- Ministério da Defesa Nacional, 2000. *Regulamento da Lei do Serviço Militar*. (D.L. 289/2000 de 14 de novembro). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2014b. *Nova orgânica do MDN* (D.L. 183/2014 de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2015. *Aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar* (Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro). Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República. Disponível em: <<https://dre.pt/home/-/dre/70832992/details/maximized?serie=I&dreId=70832987>>.
- Medeiros, J., 2017. *Opinião Pública: Regresso do serviço militar obrigatório?*. Entrevistado por Marta Atalaya [Televisão]. Sic Notícias, 11 de abril de 2017, às 10:35.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2013a. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional* (R.C.M. 19/2013 de 21 de março). Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2013b. *Reforma Defesa 2020* (R.C.M. 26/2013 de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- Perestrello, M., 2017. *Opinião Pública: Regresso do serviço militar obrigatório?*. Entrevistado por Marta Atalaya [Televisão]. Sic Notícias, 11 de abril de 2017, às 10:42.
- Pinto, L., 2014. Mudança nas Forças Armadas: do povo armado aos Exércitos Profissionais. *Janus 2014 - Conjuntura internacional, o estado do Estado*, Issue Metamorfoses da violência (1914-2014), pp. 90-91.
- Populationpyramid, 2017. *Populationpyramid*. [Em linha] Lisboa: Populationpyramid

- Disponível em: <<http://www.populationpyramid.net/portugal/2100/>>, [Consult. em 25 de abril de 2017].
- Prazeres, E., 2017. *O Recrutamento na Força Aérea*. Entrevistado por Adriano Branco [Presencialmente]. Lisboa, 06 de abril de 2017.
- Rebello, J., 2017. *Opinião Pública: Regresso do serviço militar obrigatório?*. Entrevistado por Marta Atalaya [Televisão]. Sic Notícias, 11 de abril de 2017, às 10:49.
- Rodrigues, C., Costa, C., Costa, R. e Cunha, B., 2016. *Desafios para o Exército na obtenção de militares em Regime de Contrato*. Trabalho de Investigação de Grupo do Curso de Promoção a Oficial Superior. Instituto Universitário Militar: Lisboa.
- Roque, A., 2017. *Opinião Pública: Regresso do serviço militar obrigatório?*. Entrevistado por Marta Atalaya [Televisão]. Sic Notícias, 11 de abril de 2017, às 10:55.
- Rosas, Á., 2017. *O Recrutamento dirigido no Exército*. Entrevistado por Adriano Branco [Presencialmente]. Lisboa, 26 de abril de 2017.
- Sampieri, R., Collado, C. e Lucio, P., 2006. *Metodologia da Pesquisa*. 4.^a ed. México: McGraw Hill.
- Santo, G., 2009. *Editorial – Os Efectivos nas Forças Armadas*. [pdf]. Revista Militar N.º 2484. Lisboa: Exército. Disponível em: <<https://www.revistamilitar.pt/revista/2484>>, [Consult. em 17 de abril de 2017].
- Santos, L., 2012. *As Forças Armadas e o Mercado de Trabalho*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General. Instituto de Estudos Superiores Militares: Lisboa.
- Santos, L., Damásio, L. e Gouveia, L., 2012. A Racionalização de Recursos Humanos nas Forças Armadas. *Boletim IESM*, N.º 13. Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Santos, L. e Lima, J. (Coord.), 2016. *Orientações Metodológicas para elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IUM, N.º 8. Lisboa: Instituto de Universitário Militar.
- Silva, P., 2017. *O Recrutamento dirigido na Marinha*. Entrevista por Adriano Branco [Presencialmente]. Lisboa, 20 de abril de 2017.
- Simões, A., 2017. *Opinião Pública: Regresso do serviço militar obrigatório?*. Entrevistado por Marta Atalaya [Televisão]. Sic Notícias, 11 de abril de 2017, às 10:52.
- Simões, J., 2017. *O Recrutamento dirigido na Força Aérea*. Entrevistado por Adriano Branco [Presencialmente]. Lisboa, 09 de maio de 2017.
- Vilelas, J., 2009. *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

ESTUDO 4

INGRESSO DE VOLUNTÁRIOS NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS: UM ESTUDO ESPACIAL SOBRE O CASO DA FORÇA AÉREA¹

ADMISSION OF VOLUNTEERS IN PORTUGUESE ARMED FORCES: A SPATIAL STUDY ABOUT THE AIR FORCE CASE

Henrique Duarte Alves Fernandes

Licenciado em Geografia pela Universidade de Lisboa
Chefe do Gabinete de Segurança Militar da Base Aérea n.º 11
Investigador integrado do CIDIUM
7800-958 Beja
duarte.henrique@gmail.com

Nuno Alexandre Cruz dos Santos

Licenciado em Administração Aeronáutica pela Academia da Força Aérea
Docente da Área de Ensino do Comportamento Humano e Administração
de Recursos - Instituto Universitário Militar
Investigador integrado do CIDIUM
1449-027 Lisboa
cruzdosantos@gmail.com

RESUMO

O recrutamento para as Forças Armadas tem estado na ordem do dia e têm surgido nos órgãos de comunicação social várias referências neste domínio. Desde o final do Serviço Militar Obrigatório, esta temática tem sido abordada de uma forma fundamentalmente descritiva e qualitativa. Neste estudo, com a utilização de Sistemas de Informação Geográfica, explora-se a natureza espacial da informação, articulando-a com medidas

¹ O presente artigo foi construído a partir da versão final do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Capitão Henrique Duarte Alves Fernandes (1.º autor), realizado no Instituto Universitário Militar (IUM) no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) do ano letivo 2016/17, orientado pelo Tenente-coronel Nuno Alexandre Cruz dos Santos (2.º autor), cuja defesa pública ocorreu em junho de 2017. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de publicação na *Coleção "ARES"*.

de associação de variáveis. O propósito é o de explorar a predisposição de ingresso na Força Aérea, relacionando-a com dimensões geográficas e estruturais do país. Para tal, são utilizados dados de recrutamento do ramo, é tratada informação estatística dos sítios do INE e Pordata e é construída uma variável para operacionalizar a distância. Como resultado, identificam-se um conjunto de dimensões que têm relação com a predisposição de ingresso, nomeadamente a distância, o desemprego e a estrutura familiar. É ainda construído um modelo multivariado para explicar essa predisposição, resultando em modelos que incluem a distância e o desemprego, como preditores.

Palavras-chave:

Predisposição de ingresso, Sistemas de Informação Geográfica, Fatores socioeconómicos, Fatores demográficos, Distância.

ABSTRACT

Recruitment for the Armed Forces has been on the agenda and various references in this field have emerged in the media. Since the end of the Mandatory Military Service, this theme has been approached in a fundamentally descriptive and qualitative way. In this work, with the use of Geographic Information Systems, the spatial nature of the information is explored and articulated with measures of variables association. The purpose is to explore the predisposition to join the Air Force, relating it to the geographic and structural dimensions of the country. For this aim, branch recruitment data are used, statistical information is handled from the INE and Pordata sites and a variable is constructed to operationalize the distance. As a result, we identify a set of dimensions that are related to the predisposition of entry, namely distance, unemployment and family structure. A multivariate model is also constructed to explain this predisposition, resulting in models that include distance and unemployment, as predictors.

Keywords:

Predisposition to join, Geographic Information Systems, Socioeconomic Factors, Demographic Factors, Distance.

1. INTRODUÇÃO

A última década do século XX introduziu profundas mudanças no cenário internacional, determinando à Organização do Tratado Atlântico Norte (OTAN) e aos seus aliados um redireccionamento no seu contexto estratégico. Neste contexto, Portugal encetou mudanças estruturais nas suas Forças Armadas (FFAA), tais como a desconstitucionalização da obrigatoriedade da prestação de serviço militar e a evolução para a sua profissionalização (Conselho de Ministros, 2003).

Depois de todas estas mudanças surgiu agora um novo desafio. Conforme definido no atual Conceito Estratégico de Defesa Nacional, é necessário “proceder à racionalização e redimensionamento dos efetivos e à adequação dos recursos humanos às exigências de flexibilidade próprias das novas missões” (Conselho de Ministros, 2013). No entanto, a escassez de voluntários tem sido um fenómeno recorrente, surgindo nos órgãos de comunicação social notícias e números acerca desta problemática. A tutela já manifestou preocupação (Lopes, 2016) e a questão da reintrodução do Serviço Militar Obrigatório (SMO), como anunciado na Suécia para 2018 (Government Offices of Sweden, 2017), veio também para o debate público.

Constata-se como uma evidência empírica o facto de que áreas com maior população absoluta fornecerem naturalmente maior número de candidatos. No entanto, neste estudo, interessa explorar o fenómeno sob uma perspetiva relativa e identificar regiões ou locais que manifestem uma maior predisposição para o ingresso dos seus jovens nas FFAA. Obtém igualmente relevância o reconhecimento de eventual interação desta tendência com variáveis socioeconómicas e demográficas, ou com a própria localização das Unidades militares.

O termo *predisposição*, “emprestado” da área das ciências médicas, não é aqui interpretado na dimensão individual, mas do ponto de vista geográfico, sendo traduzido como a proporção de candidaturas numa “fatia” da população, por determinada unidade geográfica.

Nos vários trabalhos e artigos sobre o fenómeno do recrutamento e temáticas derivadas, têm-se apenas analisado dados estatísticos globais de uma forma descritiva, sendo praticamente inexistentes estudos de natureza quantitativa e inferencial. Independentemente da natureza estatística que esta investigação detém, a sua essência é a consciencialização do seu “caráter espacial” e a “matriz geográfica” da sua informação. Esta abordagem não seria possível sem o emprego de Sistemas de Informação Geográfica (SIGeo), pouco disseminados, ainda, neste domínio de atividade e conhecimento que é o recrutamento militar.

De notar, ainda, a disponibilidade de grande quantidade de informação estatística gratuita acerca do país, nomeadamente nos sítios do Instituto Nacional de Estatística (INE) e da Base de Dados de Portugal Contemporâneo – *Portdata* – da Fundação Francisco Manuel dos Santos –, que pode ser facilmente explorada pelas ferramentas de análise espacial disponibilizadas pelos SIGeo.

Dadas algumas limitações, designadamente temporais, para a execução do estudo, foi apenas abordado o caso da Força Aérea (FA), nomeadamente para o Curso de Formação de Oficiais (CFO) e o Curso de Formação de Praças (CFP)². Acresce, ainda, que devido à natureza dos procedimentos estatísticos e ferramentas empregues, só a parte continental do território nacional foi alvo de análise, por se verificar continuidade territorial.

O objetivo geral traduz-se, assim, pela tentativa de explorar espacialmente a predisposição de ingresso na FA e relacioná-la com dimensões geográficas e estruturais do país. Como objetivos específicos referem-se: a identificação de áreas com maior predisposição de ingresso na FA; a sua relação com dimensões socioeconómicas e demográficas; a sua relação com a distância; e a construção de um modelo que explique a relação entre várias dimensões e a sua variação espacial.

Assim, tendo em conta estes objetivos, a pergunta de partida (PP) constituiu-se como “de que forma se pode explorar espacialmente a predisposição de ingresso na FA e relacioná-la com dimensões geográficas e estruturais de Portugal?”

Epistemologicamente seguindo uma linha de orientação positivista, este estudo segue um raciocínio hipotético-dedutivo e uma estratégia de investigação quantitativa.

O estudo está dividido em cinco secções. Para além da presente introdução, na segunda secção é efetuado o enquadramento teórico do recrutamento, dos fatores que com ele interagem e dos próprios SIGeo. Na terceira secção são tecidas as questões metodológicas, incluindo os procedimentos estatísticos, informação e *software* utilizado. Na quarta são apresentados os dados resultantes das ferramentas estatísticas utilizadas e a avaliação dos mesmos, tendo em conta as questões de investigação e hipóteses formuladas. Por fim, na última secção, são apresentadas as conclusões do mesmo.

² Não foi abordado o Curso de Formação de Sargentos do Regime de Contrato, em virtude de só em 2015 terem sido retomadas as admissões para este curso e, por conseguinte, não existirem dados suficientes para integrar num estudo desta natureza.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. RECRUTAMENTO

Em 2004, com a extinção do SMO, as FFAA passaram a contar apenas com a admissão de cidadãos voluntários. Sendo estes recursos o seu “pilar de sustentação” (Cardoso et al., 2009, p. 1), o recrutamento tornou-se uma questão central para as FFAA, “obrigando-as a ações de “charme” no sentido de cativar jovens voluntários” (Borges, 2011, p. 1).

Paralelamente ao fim do SMO foi instituído o Dia da Defesa Nacional (DDN). Conforme definido na Lei do Serviço Militar, este evento visa sensibilizar os jovens para a temática da defesa nacional e divulgar o papel das FFAA, sendo um dever de todos os cidadãos que completem 18 anos a comparência neste dia (Assembleia da República, 1999).

O desempenho das organizações depende da contribuição das pessoas que as compõem (Sousa et al., 2006, p. 8), sendo uma força de trabalho bem selecionada um fator decisivo para o seu sucesso (Reis e Silva, 2012, p. 210). Assim, o capital humano constitui-se como um dos mais importantes ativos, tornando-se fundamental “atrair os candidatos mais qualificados para o preenchimento das vagas” (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2000, p. 411).

O recrutamento consiste, assim, “num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (Sousa et al., 2006, p. 72). Na esfera militar, este processo está bem definido e conceptualizado, traduzindo-se como “o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas FFAA” (Assembleia da República, 1999).

A FA abandonou o sistema de conscrição em 1996 (Jerónimo, 2004, p. 5), sendo, assim, pioneira no recrutamento exclusivo de voluntários (Santos, 2009, p. 6). O ramo adaptou-se à nova realidade, experimentando dificuldades progressivas no processo de recrutamento a partir de 2004. As causas tiveram origem no aumento das habilitações mínimas, na especificidade de algumas áreas científicas exigidas e à atrição verificada devido à introdução de testes físicos (Santos, 2009, p. 7). O problema agravou-se significativamente em 2008, devido ao aumento do número de saídas relacionadas com o final dos contratos de maior duração. Este facto foi de tal forma significativo, que foram alteradas as habilitações mínimas de entrada para algumas especialidades (Francisco, 2009, p. 34).

Atualmente, a FA debate-se ainda mais com esta questão e praticamente todas as especialidades de praças manifestam dificuldades de recrutamento, particularmente as que não oferecem uma “carteira profissional” com equiva-

lência no “mundo civil” (Paulos, 2016) Na Figura 1 pode ver-se a evolução das candidaturas à FA nos últimos dez anos³.

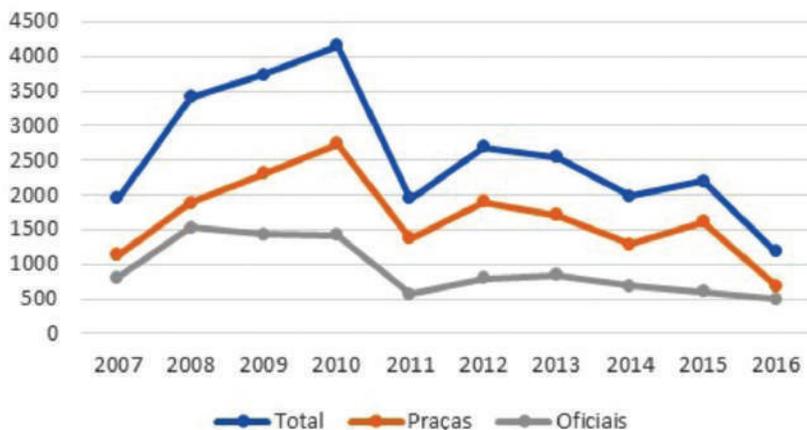


Figura 1 – Evolução do número de candidatos

Fonte: Centro de Recrutamento da Força Aérea [CRFA] (2017).

Segundo Paulos (2016), o Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA) tem executado ações fundamentalmente em locais/zonas de onde provêm mais candidatos, através de palestras em escolas e centros de emprego.

Em termos absolutos, existem regiões que contribuem decisivamente para o recrutamento – Lisboa, Porto e Setúbal. Em 2016, estes três distritos garantiram 60% dos candidatos à FA (Paulos, 2016). Na Figura 2 pode observar-se a distribuição espacial por município das candidaturas nos últimos 10 anos. Refira-se a existência de um município que não verificou qualquer candidatura (assinalado a vermelho) – Penedono.

³ Neste período concorreram à FA 8.711 cidadãos para o CFO e 16.381 ao CFP.

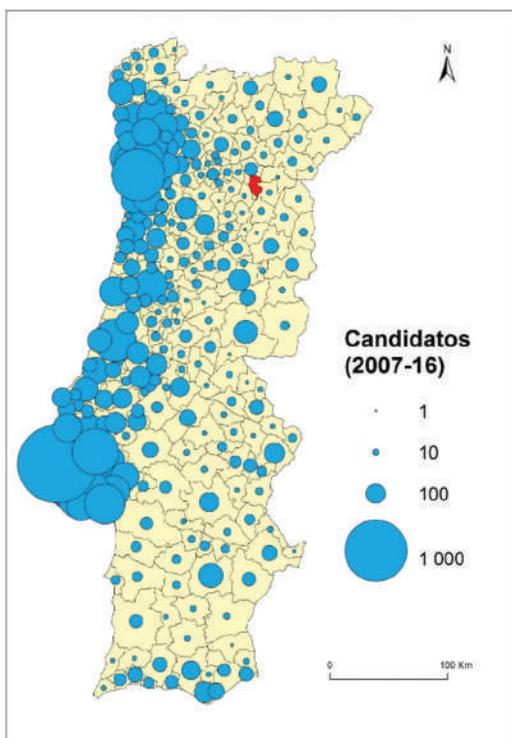


Figura 2 – Candidatos por município

Fonte: Elaborado a partir de dados do CRFA (2017).

2.2. FATORES CONDICIONANTES DO RECRUTAMENTO

Com a revolução industrial do século XVIII, à medida que se verificavam mudanças significativas na organização social, o conceito “Estatuto Socioeconómico” foi ganhando forma. Surgia, assim, uma nova forma de organização que poderia ser sistematizada em duas classes – proprietários do capital e proletariado (Giddens, 2001, p. 286). Este estatuto atuava para “estratificar as populações humanas em grupos” (Cardoso, 2005, p. 247).

Por vezes utilizado como sinónimo de “classe social” e indicador de grande relevância para as ciências sociais, este conceito é também utilizado como uma expressão abreviada de variáveis como a educação, ocupação, rendimento, antecedentes familiares e a capacidade de criar ou consumir (Booth e Schmiegel, 1998, p. 9). A educação é um aspeto fundamental deste domínio – maiores níveis de escolaridade estão relacionados com o desenvolvimento de capacidades que permitem ascender economicamente (Saegert et al., 2007, p. 4).

No nosso país pode constatar-se a diferenciação litoral/interior na distribuição de variáveis relacionadas com este conceito (Figura 3), nomeadamente a taxa de analfabetismo e o ganho médio mensal.

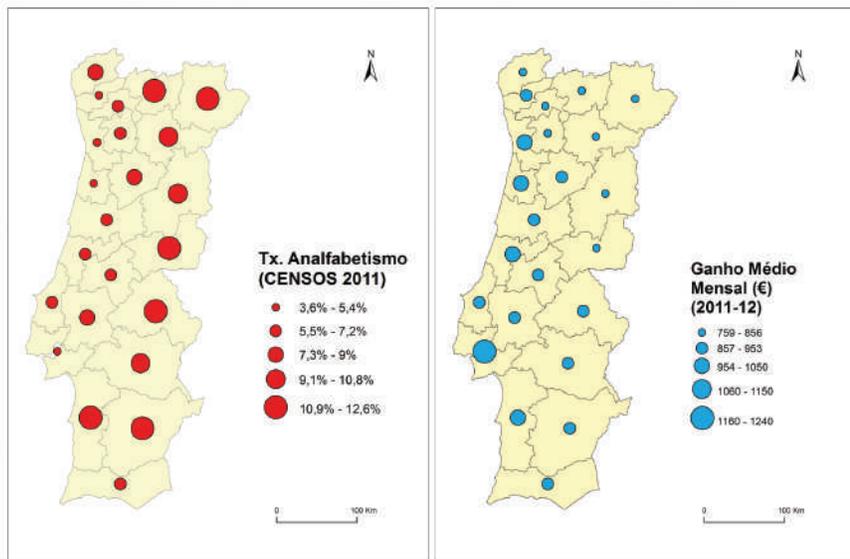


Figura 3 – Dois indicadores socioeconómicos de Portugal Continental por NUTIII

Fonte: Elaborado a partir de dados do Instituto Nacional de Estatística [INE] (2017).

Nos Estados Unidos (EUA), onde também se têm verificado dificuldades no recrutamento (Sackett e Mavor, 2003, p. 1), as questões socioeconómicas têm sido objeto de estudo. Historicamente, constatou-se que o jovem com maior desvantagem em termos económicos tem mais propensão de ingressar (MacLean, 2010, p. 1), sendo esta dimensão melhor entendida que as motivações individuais ou dimensões sociais e familiares (Elder et al., 2010, p. 3). Lutz (2008, p. 185), analisando dados longitudinais das três maiores etnias segundo vários critérios, concluiu que apenas os fatores socioeconómicos resultavam numa relação significativa na probabilidade de ingressarem.

As questões demográficas são igualmente um conjunto de dimensões determinantes para qualquer nação. Como se sabe, na atualidade as nações desenvolvidas debatem-se com a questão dos baixos índices de fecundidade. Portugal verifica esta tendência e vai assistir à agudização do problema, já que é uma das nações com as taxas de fecundidade mais baixas da Europa (Willekens, 2014, p. 18). Esta realidade consubstancia-se no envelhecimento gradual

da população e, conseqüentemente, na existência de uma menor proporção de população jovem (Figura 4). Para Francisco (2009, p. 17), este facto tem cada vez maior impacto na massa recrutável.

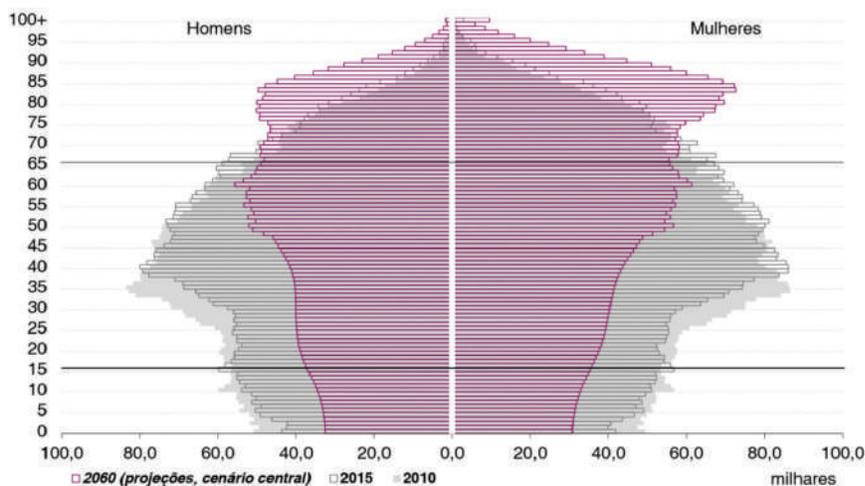


Figura 4 – Pirâmide etária portuguesa

Fonte: INE (2016).

No que respeita à distribuição da população no continente, como é sabido, existe uma bipolarização em torno das grandes áreas metropolitanas (Figura 5). O processo de urbanização iniciou-se com a revolução industrial (Hall, 2001, p. 5) e no século passado assistiu-se a uma extensão deste conceito, surgindo novas formas de urbanização⁴.

Com este fenómeno surgiu um “modo de vida urbano”, que se caracterizou pelo aumento de dimensão das populações, da densidade populacional e pela sua heterogeneidade e diferenciação (Knox e Pinch, 2010, p. 149).

⁴ Refira-se a *suburbanização*, associada à expansão urbana em anéis concêntricos e de uma forma contínua. A *periurbanização*, caracterizada por uma expansão de quotidianos urbanos a áreas não contíguas e na proximidade a áreas rurais. E a *rurbanização*, relacionada não com uma urbanização do espaço rural, mas uma alteração do próprio modo de vida rural (Mateus, 2011, pp. 651-5).

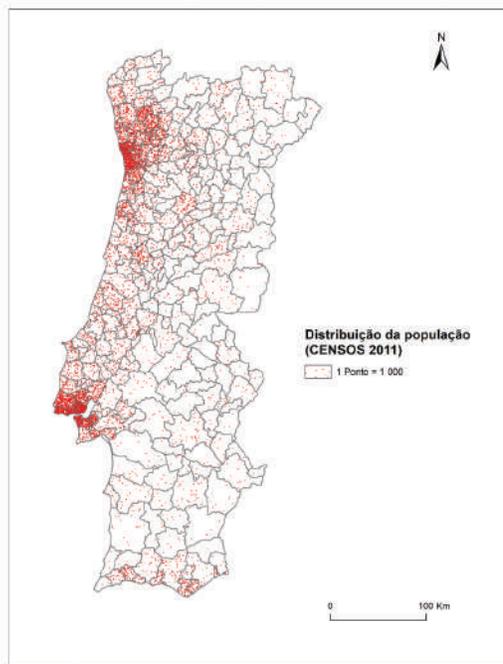


Figura 5 – Distribuição da população no continente

Fonte: Elaborado a partir de dados do INE (2017).

Mas a demografia preocupa-se não só com estas questões de densidade e estrutura, mas também com a sua composição. No que concerne à dimensão familiar, em consonância com os países ditos “ocidentais”, verificou-se uma mudança considerável na sociedade portuguesa. Segundo o INE (2013a, p. 1), verifica-se atualmente um padrão de vida doméstica assente em famílias de menor dimensão. Para tal contribui o menor número de filhos por casal, que raramente ultrapassa os dois, e o aumento de famílias unipessoais, monoparentais e recompostas. Sabe-se, ainda, que em média, um terço dos casamentos termina em divórcio, seguido ou não de recomposição familiar (Leandro, 2006, p. 67). Estas tendências implicam, assim, um processo de mudança progressivo e persistente para novas formas de viver em família.

No que respeita às questões demográficas, mais uma vez nos EUA encontram-se tópicos acerca desta questão. A nível familiar, a presença de um só progenitor está relacionada com uma maior probabilidade de ingresso nas FFAA (Government Accountability Office [GAO], 2005, p. 50). Ter uma estrutura familiar não tradicional e baixos níveis de apoio social na adolescência aumenta significativamente a atração pelos militares (Elder et al., 2010, pp. 10-11).

Constatou-se, ainda, que a proporção de jovens que se voluntariam é maior em áreas de matriz rural (GAO, 2005, pp. 90, 122, 128).

A questão da proximidade a instalações militares é outro tópico de interesse e apontado como uma das possíveis causas da problemática do recrutamento que afeta diversas FFAA da OTAN (OTAN, 2006, pp. 2-1). Assim, quando falamos na predisposição de ingresso na FFAA, temos de ter em conta não só a localização da origem dos candidatos, mas também a localização esperada para o futuro desempenho de funções.

Jerónimo (2004, p. 51), no âmbito de um estudo sobre a retenção de militares nas fileiras, refere que este facto pode contribuir como um fator determinante neste fenómeno. Para Serrano (2005, p. 37), a colocação longe da residência causa um decréscimo significativo do rendimento real, não compensando o afastamento do suporte familiar.

A localização das Unidades da FA em Portugal Continental não está uniformemente distribuída pelo território, possuindo uma concentração na área de Lisboa (Figura 6), o que pode ser um fator influente na tomada de decisão dos candidatos.

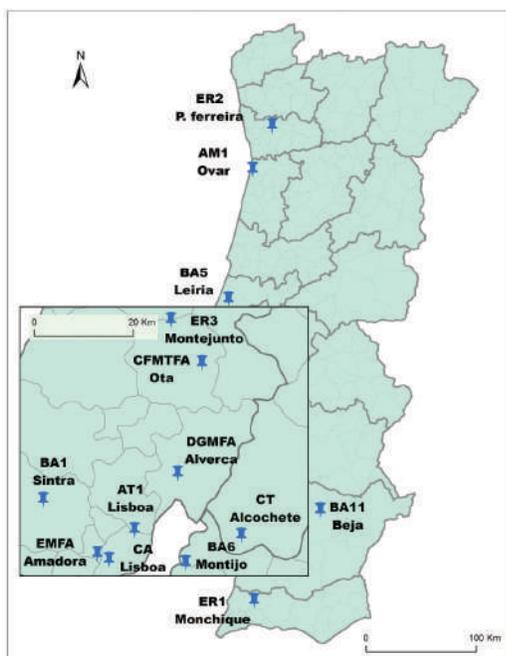


Figura 6 – Localização das Unidades

Fonte: Elaborado a partir de coordenadas geográficas constantes na página oficial da Força Aérea [FA] (2017).

Nos EUA, apesar de esta dimensão não estar bem explorada, é apontada também a existência de um eventual processo de contágio, sugerindo que onde existe presença militar há mais propensão para ingressar nas FFAA (Kleycamp, 2006, p. 287).

2.3. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GEOGRÁFICA

A primeira representação conhecida da superfície terrestre surgiu na Mesopotâmia, em 3800 a. C., e nos séculos seguintes a cartografia evoluiu com as necessidades da navegação, da representação de territórios e da sua medição (Matos, 2001, p. 1). Nos meados do século passado, em plena era do desenvolvimento dos sistemas de informação, a cartografia integrou-se naturalmente nesta evolução e surgia o embrião para os SIGeo (Heywood, Cornelliuss e Carver, 2006, pp. 285-286).

Nas últimas décadas tem-se verificado um crescente interesse na perspectiva espacial da informação, despertando o interesse de outras ciências para além da geografia (Goodchild, 2000, p. 173). Para tal contribui decisivamente a existência de sistemas e ferramentas que facilitam este manuseamento espacial de informação e, ainda, a múltipla informação disponível *online*, de fácil georreferenciação, integração, recolha e disponibilização, facilitada por sua vez por estes próprios sistemas.

Um SIGeo pode ser, assim, definido como “um sistema integrado para a recolha, armazenamento, consulta, análise e apresentação de informação geográfica”⁵ (Maguire, Batty e Goodchild, 2005, p. 20), tendo como finalidade última a compreensão de relacionamentos, padrões e tendências (Environmental Research Systems Institute [ESRI], s.d.).

Nos anos 90, num contexto de evolução e proliferação desorganizada da indústria de *software* SIGeo, é criado nos EUA o *University Consortium for Geographical Information Science*. Nascia a *Ciência da Informação Geográfica* (Longley et al., 2005a, p. 28), que passou a orientar teoricamente o emprego e as ferramentas disponíveis nos SIGeo (Goodchild, 2000, p. 177).

Mas o “*core business*” dos SIGeo reside na análise espacial de dados que se pode definir pelo conjunto de técnicas de manipulação de dados com o objetivo de extrair informação adicional (Fotheringham e Rogerson, 1994, p. 9). Alguns métodos foram desenvolvidos manualmente mesmo antes do advento dos SIGeo, como o mapa da cólera em Londres de John Snow em meados do século XIX (Longley et al., 2005a, pp. 316-317).

⁵ Tradução própria.

Dentro deste domínio existe ainda a estatística espacial. Tendo ganho protagonismo igualmente com o desenvolvimento dos SIGeo (Longley et al., 2005b, pp. 239-240), caracteriza-se por partir do princípio de que as observações têm relação entre si, já que questões como a distância, proximidade e dimensão têm impacto nestas (Kemp, 2008, pp. 436-437). Possui ainda como vantagem a utilização de procedimentos automáticos que afastam a subjetividade, avaliando padrões e distribuições, determinando agrupamentos e modelando tendências e relações (Getis e Scott, 2010, pp. 28-38).

Não podem deixar de ser referidas duas dimensões estruturantes da análise espacial de dados: a dependência e a heterogeneidade espacial de dados. A primeira relaciona-se com o princípio de que a maioria dos fenómenos que ocorrem no espaço geográfico são influenciados pela distância. Assim, entidades próximas estão mais relacionadas entre si que entidades distantes (Tobler, 1979, p. 236). A segunda tem a ver com variação espacial da distribuição de fenómenos e ocorre quando há uma falta de uniformidade espacial. Desta forma, este efeito sobrepõe-se aos efeitos da dependência espacial e/ou às relações entre variáveis em estudo (Anselin e Rei, 2010, p. 40).

Por último, refira-se que as ferramentas de estatística espacial integram o espaço nas suas formulações. Para isso é necessário conceptualizá-lo, o que é feito numa matriz de proximidade. Esta matriz quantifica as relações espaciais entre entidades e pode ser efetuada segundo vários métodos (Kemp, 2008, pp. 440-441).

3. METODOLOGIA

Numa linha epistemologicamente positivista foram utilizados fundamentalmente métodos das ciências naturais para o estudo da realidade social (Bryman, 2012, p. 28). No sentido de alcançar os objetivos deste estudo, dado o raciocínio hipotético-dedutivo que se segue e desenvolvendo a PP “de que forma se pode explorar espacialmente a predisposição de ingresso na FA e relacioná-la com dimensões geográficas e estruturais de Portugal?”, foram articuladas as perguntas derivadas (PD) e hipóteses (H), constantes no Quadro 1.

Quadro 1 – Perguntas Derivadas e Hipóteses

Perguntas Derivadas	Hipóteses
PD1 – Em que medida existem em Portugal Continental, <u>áreas com maior predisposição de ingresso</u> de cidadãos na FA?	H1: Existem <u>áreas que verificam uma maior propensão</u> para o ingresso na FA
PD2 – Em que medida existem <u>fatores socioeconómicos e demográficos</u> , que interagem com a <u>predisposição de ingressar</u> na FA?	H2: O <u>desemprego e o nível escolaridade</u> influenciam a predisposição de ingressar na FA.
	H3: A <u>pobreza</u> influencia a predisposição de ingressar na FA.
	H4: A <u>juventude da população</u> e a <u>concentração de pessoas</u> relacionam-se com uma maior predisposição de ingressar na FA.
	H5: As <u>tendências familiares</u> atuais relacionam-se com uma maior predisposição de ingresso na FA.
PD3 – Em que medida a <u>distância tem impacto na predisposição</u> de ingresso na FA?	H6: A predisposição de ingresso, <u>decrece à medida que aumenta a distância</u> a unidades da FA.
PD4 – De que forma as <u>condicionantes estruturais se combinam</u> para explicar a predisposição de ingresso na FA?	H7: A predisposição de ingresso na FA, <u>explica-se por uma conjunção de condicionantes</u> .

Deste modo, o estudo utiliza uma estratégia de investigação quantitativa, uma vez que se baseou na recolha de dados observáveis e quantificáveis, que existem independentemente do investigador (Freixo, 2011 cit. por Santos e Lima, 2016, p. 23). O método de pesquisa seguido foi o estatístico, uma vez que fundamentalmente se reduzem fenómenos sociais a termos quantitativos e a tratamento estatístico, (Marconi e Lakatos, 2011, p. 93), permitindo “o estabelecimento de relações e correlações existentes entre eles” (Vilelas, 2009, p. 51).

3.1. PROCEDIMENTOS E FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS UTILIZADAS

3.1.1. Coeficiente de correlação de Pearson

O Coeficiente de correlação de Pearson é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas (Pestana e Gageiro, 1998, p. 145). Esta medida varia entre -1 e 1 e exige que as variáveis possuam uma distribuição normal⁶ (Marôco, 2011, p. 748).

⁶ As variáveis que não verificaram este pressuposto foram transformadas no seu logaritmo natural.

Quanto à força da associação, Marôco (2011, p. 24) sugere a seguinte classificação:

- Fracas: $|R| \leq 0,25$; Moderadas: $0,25 \leq |R| < 0,5$; Fortes: $0,5 \leq |R| < 0,75$; Muito fortes: $|R| \geq 0,75$.

Para efeitos do presente estudo, o limiar de $|R| > 0,5$ é a referência para a validação de hipóteses, sendo o nível mínimo para a previsão de dados agrupados (Carmo e Ferreira, 1998, p. 224).

3.1.2. Análise de regressão múltipla

A análise de regressão múltipla é a técnica estatística de análise multivariada mais utilizada (Bryman e Cramer, 2003, p. 276). Inserida na “família” da estatística multivariada, a análise de regressão múltipla (ARM) permite a análise da relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (Pestana e Gageiro, 1998, p. 586). Cada variável independente é assim ponderada pelo método dos mínimos quadrados e forma a *variável estatística de regressão*: uma combinação linear das variáveis independentes que melhor explica a variável dependente (Hair et al., 2009, p. 29).

Na presente investigação, esta operação é efetuada através de uma abordagem combinatória⁷ (Hair et al., 2009, p. 159), com recurso à ferramenta *exploratory regression* do *ArcGis*⁸, que devolve os modelos válidos. Esta ferramenta trabalha tendo em conta os parâmetros padrão incluídos no *software* e a verificação de pressupostos⁹ da regressão múltipla. Depois desta ação é explorado o modelo escolhido¹⁰ na ferramenta de ARM do mesmo programa.

Quanto à sua interpretação refira-se a importância dos coeficientes da equação de regressão que traduzem a influência de cada variável independente e a interpretação do R^2 ¹¹. Este último indicador, que se constitui como o mais popular, diz-nos qual a proporção de variabilidade que é explicada pelo modelo. Nas ciências sociais, quando é superior a 0,5, considera-se como possuindo uma boa qualidade de ajustamento (Marôco, 2011, p. 683).

⁷ Processo pelo qual se testam todas as combinações possíveis entre variáveis independentes.

⁸ É um pacote integrado de aplicativos avançados de SIGeo, desenvolvido pelo líder mundial destes sistemas.

⁹ Ausência de multicolineariedade nas variáveis independentes e a verificação de normalidade, ausência de autocorrelação e homoscedasticidade dos resíduos (Pestana e Gageiro, 1998, pp. 598-600).

¹⁰ Este processo deve ter em conta não só os resultados, mas a sua triagem pelo investigador, no sentido da sua relevância teórica (Hair et al., 2009, p. 159).

¹¹ Temos ainda o R^2 ajustado, que é uma medida de qualidade de ajustamento (Marôco, 2011, p. 685).

3.1.3. Medidas de autocorrelação espacial

As medidas de autocorrelação espacial classificam-se como globais ou locais e articulam-se com estatísticas de teste. A medida global utilizada neste estudo é o Índice de *Moran*, que é uma translação da correlação de *Pearson* e é a mais utilizada (Kemp, 2008, p. 339; 396). Um valor próximo de 1 indica agrupamento, enquanto que um valor de índice próximo a -1 indica dispersão. Quanto à estatística de teste, a hipótese nula afirma que “não há agrupamento espacial dos valores associados às características geográficas na área de estudo”. Quando o *p-value* é pequeno e o valor absoluto do *zscore* é suficientemente alto para que fique fora do nível de confiança desejado, a hipótese nula pode ser rejeitada.

No entanto, apesar de esta última medida ser útil para determinar padrões em determinadas unidades espaciais, não fornece detalhes locais. Para isso acontecer são utilizados os *local indicators of spatial association (LISA)*. Neste estudo foi utilizado o *Local Anselin Moran I*. Em relação à estatística de teste, este diz-nos se devemos aceitar ou rejeitar a hipótese nula da existência de concentração de valores altos ou baixos. Um elevado *z-score* positivo indica que os pontos vizinhos têm valores similares, que a ferramenta classifica como *high-high* ou *low-low* estatisticamente significantes. Por outro lado, um baixo *z-score* negativo identifica um *outlier* espacial estatisticamente significativo, indicando que a entidade possui um valor elevado com valores mais baixos na sua vizinhança ou um valor baixo entre valores mais altos, sendo classificados como *high-low* ou *low-high*, conforme o caso.

3.1.4. Geographically weighted regression

Como atrás vimos, a ARM é um dos procedimentos estatísticos mais comuns. No entanto, como facilmente se compreende, é difícil para a “visão espacial” ignorar a questão da dependência e heterogeneidade dos dados.

Existem alguns tipos de modelos de regressão espacial, mas o utilizado neste estudo é o *Geographically weighted regression (GWR)*, considerada a mais ambiciosa deste tipo de ferramentas. Esta técnica de modelação não é mais do que uma extensão da ARM, de modo a que os coeficientes do modelo, em vez de serem estimativas globais, sejam específicos de um determinado local, melhorando assim a qualidade dos resultados (Brundson, Fotheringham e Charlton, 1996, p. 284).

A *GWR* é, assim, um método exploratório na análise de dados espaciais, possibilitando a deteção de variações locais e a compreensão de detalhes locais, o que pode ser “mascarado” por modelos ARM. Permite ainda a representação em mapas, uma vez que são calculados parâmetros da regressão para cada unidade espacial.

3.2. INFORMAÇÃO UTILIZADA

3.2.1. Variáveis

As variáveis dependentes do presente estudo constituem-se pela proporção de candidaturas à FA na população com idade compreendida entre 18 e 34 anos de idade¹², no período 2007-16, para as categorias de oficial e praça.

Depois de efetuada a revisão teórica, foi descarregada dos *sites* do INE e *Pordata*, a informação necessária para a construção das variáveis independentes¹³ (Quadro 2).

Quadro 2 – Variáveis independentes

		Variável	Abreviatura	Fonte
Socioeconómicos	Escolaridade	Proporção da população residente de 15 ou mais anos com ensino secundário (CENSOS 2011)	Ensino secundário	Pordata*
		Proporção da população residente de 15 ou mais anos com ensino superior (CENSOS 2011)	Ensino superior	Pordata*
		Taxa de analfabetismo (CENSOS 2011)	Analfabetismo	INE
	Rendimento	Poder de compra per capita por localização geográfica (2011)	Poder de compra	INE
		Diferença entre salário mínimo nacional e remuneração base média mensal (2011)	Diferença salário	INE
	Desemprego	Taxa de desemprego na faixa etária dos 15 aos 24 anos (CENSOS 2011)	Desemprego 15-24	Pordata
		Taxa de desemprego na faixa etária dos 25 aos 34 anos (CENSOS 2011)	Desemprego 25-24	Pordata
		Proporção de desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional com o ensino secundário (CENSOS 2011)	Desempregados secundário	Pordata
		Proporção de desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional com o ensino superior (CENSOS 2011)	Desempregados superior	Pordata*

¹² Corresponde sensivelmente à idade para o cumprimento de obrigações militares.

¹³ Algumas foram tratadas para corresponderem a proporções, já que estavam disponíveis como contagens.

		Variável	Abreviatura	Fonte
Demográficos	Estrutura etária	Índice de dependência de jovens (N.º) por Local de residência (CENSOS 2011)	Dependência de Jovens	Pordata*
		Proporção da população residente com idades compreendidas entre 18 e 34 anos	População 18-34	INE*
	Estrutura Familiar	Proporção de famílias clássicas constituídas por seis ou mais elementos (CENSOS 2011)	Famílias numerosas	Pordata*
		Proporção da população residente com estado civil de divorciado (CENSOS 2011)	Divorciados	INE*
		Proporção da população residente que vive em união de facto (CENSOS 2011)	União de facto	INE*
	Densidade	Densidade populacional (N.º/km ²) por Local de residência (CENSOS 2011)	Densidade populacional	INE
		Proporção de edifícios com cinco ou mais pisos (CENSOS 2011)	Cinco pisos	INE*
		Distância	Distância ao centro de gravidade da Força Aérea (Km)	Distância
	* Calculado com base em contagens			
	** Calculado com base em coordenadas geográficas			

Fonte: INE (2017), Pordata (2017) e FA (2017).

3.2.2. Distância

Em termos práticos, entendeu-se que esta variável deveria ser operacionalizada como a média de todas as distâncias entre a unidade de análise, a cada uma das Unidades da FA¹⁴. Para possibilitar o processo, foi calculado o centro médio¹⁵ de todas as localizações correspondentes às unidades da FA e o centroide¹⁶ de cada uma das Nomenclaturas de Unidade Territorial (NUT). A distância de cada um desses centroides ao “centro de gravidade” da FA constitui-se, assim, como a variável independente “distância” (Figura 7).

¹⁴ Foram excluídas as Estações de Radar dado o seu reduzido efetivo.

¹⁵ Esta operação é para alguns autores enquadrada na “Estatística Espacial”.

¹⁶ Constitui-se como o “centro de massa” do polígono.



Figura 7 – Centro de gravidade da FA (39° 2'28.78"N,8°55'46.12"W; WGS84)

Fonte: Elaborado a partir de coordenadas geográficas constantes na página oficial da FA (2017).

3.2.3. Ficheiro de dados espaciais

Para a construção de uma “base de dados geográfica” foi descarregada do sítio da Direção-Geral do Território a base para tal – a *Carta Administrativa Oficial de Portugal* em formato *shapefile*¹⁷.

De seguida, foi necessário efetuar alguns procedimentos, tais como generalização cartográfica¹⁸, dissolução de polígonos¹⁹ e a construção da dita base geográfica para as NUTIII. Por último, foram adicionados à tabela do *shapefile* todos os valores das variáveis, procedendo-se assim à georreferenciação de toda a informação.

¹⁷ Modelo de dados, baseado em coordenadas que representa características geográficas, tais como pontos, linhas e polígonos (ESRI, s.d.).

¹⁸ Processo pelo qual se simplificam as entidades gráficas, no sentido de melhor se ler o mapa.

¹⁹ O ficheiro original incluía as freguesias, sendo necessário suprimi-las.

3.2.4. Unidade de análise

As unidades de análise utilizadas são o município e as NUT desagregadas ao terceiro nível (INE, 2013b). O desiderato inicial era apenas utilizar o município. No entanto, devido a questões de inverificabilidade de pressupostos relacionados com medidas de associação, foi utilizada também a última. Deste modo, é utilizado o município apenas para a exploração espacial da distribuição da predisposição de ingresso e no que respeita às medidas de associação e análise multivariada, relacionando a predisposição de ingresso com variáveis estruturais e geográficas, são utilizadas as NUTIII.

3.3. SOFTWARE UTILIZADO

Para a consecução do presente estudo foi utilizado o *Microsoft Excel*[®] para o cálculo de coeficientes de correlação e construção de gráficos.²⁰ Para efetuar testes de normalidade e padronização de coeficientes de regressão foi utilizado o *SPSS*[®] *Statistics*. Por último, foi utilizado o *ArcGis*^{®21} para aplicação de ferramentas de estatística espacial e visualização de dados espaciais através da construção de mapas temáticos.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. CONCENTRAÇÃO DA PREDISPOSIÇÃO DE INGRESSO

Conforme referido na secção 2, pode constatar-se, através da simples visualização de dados espaciais, a relação entre a distribuição da população no continente e o número de candidaturas à FA. Como já referido, naturalmente que, em termos absolutos, os candidatos provêm de áreas com maior concentração de pessoas. Genericamente, observa-se, assim, uma concentração de candidaturas à volta das áreas mais povoadas do país, nomeadamente nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, e algumas áreas do litoral.

Analisando igualmente através de visualização, constata-se uma realidade diferente quando se relativizam os dados (Figura 8). Numa análise geral, comprova-se que desde logo surge um padrão diferente. A relação entre mais população e maior predisposição desaparece e a dicotomia litoral/interior esbate-se igualmente. Surge, assim, uma aparente aleatoriedade na distribuição das taxas de candidatura em território nacional, com eventuais concentrações no centro do país e alguns casos no Interior Norte e Alentejo.

²⁰ Utilizada versão de avaliação disponível no *site* oficial da IBM (2017).

²¹ Utilizada versão de avaliação disponível no *site* oficial da ESRI (2017).

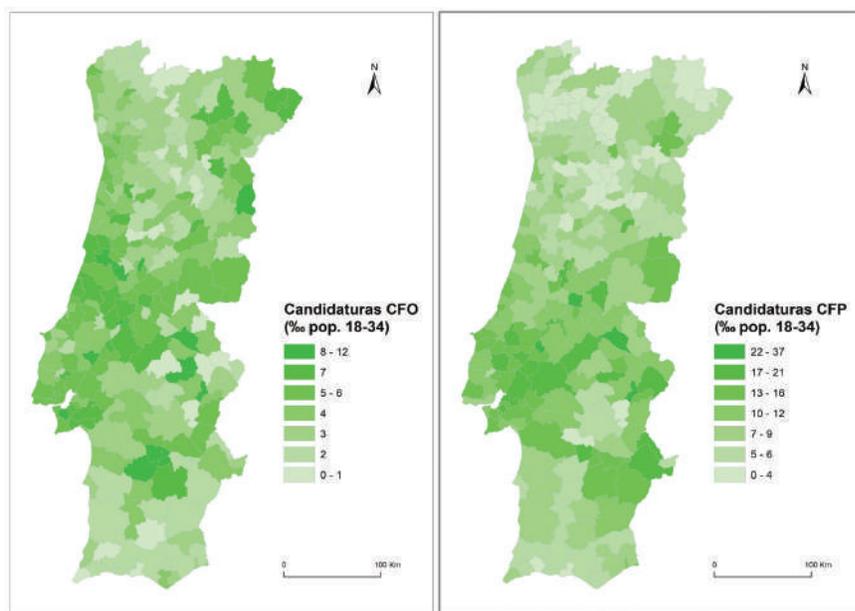


Figura 8 – Distribuição da taxa de candidaturas por categoria

Fonte: Construído a partir de dados do CRFA (2017).

No Quadro 3 apresenta-se o índice de *Moran* para a predisposição de ingresso em território nacional e comprova-se a sua concentração. Note-se que o valor do índice encontra-se mais perto de 1, o *z-score* cai fora do intervalo crítico, sendo que o *p-value* indica que se rejeita a hipótese nula de não existir autocorrelação espacial (concentração) de dados.

Quadro 3 – Índice de Moran

	Índice	Z-score	P-value
Oficiais	0,155610	5,707819	0,0000
Praças	0,314212	11,328706	0,0000

Fonte: calculado a partir de dados do CRFA (2017).

Observando a distribuição espacial do *LISA* (Figura 9), constata-se o atrás referido. Para as duas situações identificam-se regiões que se constituem como estatisticamente significantes quanto à verificação de altas ou baixas proporções, bem como quanto à presença de *outliers* espaciais. Conclui-se, assim, que a predisposição de ingresso não se distribui aleatoriamente pelo território nacional.

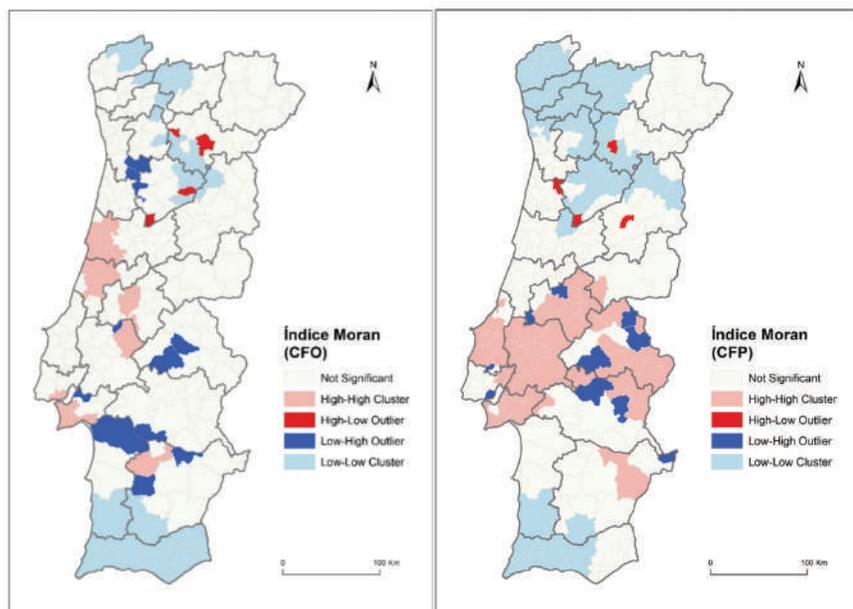


Figura 9 – Mapa LISA da concentração espacial de candidaturas

Fonte: Construído a partir de dados do CRFA (2017).

No que respeita ao CFP, verifica-se uma concentração de altas proporções no centro do país, nomeadamente em grande parte dos municípios das NUTIII Lezíria do Tejo, Médio Tejo, Oeste e Alto Alentejo. Em contrapartida para o CFO a concentração é menor, destacando-se a zona ocidental da região de Coimbra, região de Leiria e alguns concelhos da área metropolitana de Lisboa.

4.2. FATORES SOCIOECONÓMICOS

Como se pode visualizar no Quadro 4, analisando as relações para a dimensão escolaridade, verifica-se que são predominantemente moderadas. Note-se a relação da variável *analfabetismo*, que apesar de muito fraca e moderada, verifica direções opostas, conforme se trate de praças ou oficiais, respetivamente.

Quadro 4 – Correlações das variáveis socioeconómicas com as taxas de candidatura

		CFP	CFO
Escolaridade	Ensino secundário	0,31	
	Ensino superior (ln)		0,49
	Taxa analfabetismo	0,26	-0,18
Rendimento	Poder de compra (ln)	0,33	0,34
	Diferença salário	-0,32	-0,29
Desemprego	Desemprego 15-24	0,27	
	Desemprego 25-34		-0,28
	Desemprego secundário	0,46	
	Desemprego superior		0,63

Fonte: Construído a partir de dados do CRFA (2017), INE (2017) e Pordata (2017).

A dimensão rendimento, que traduz a riqueza das áreas de onde provêm os candidatos, relaciona-se moderadamente com a proporção de candidaturas à FA. De referir que o sinal contrário de uma das relações (*diferença salário*) justifica-se porque esta corresponde a uma diferença, sendo que quanto maior, mais nível de riqueza traduz. Pode assim dizer-se que quanto maior o rendimento por área geográfica, maior é a proporção de candidaturas para as duas categorias.

Quanto ao desemprego, pode constatar-se que na maioria verifica relações moderadas com a proporção de candidaturas para as duas categorias. Como se pode ver, para o caso dos oficiais, existe uma relação moderada negativa para a variável *desemprego 25-34*, no entanto, observa uma relação positiva forte, com a variável *desemprego superior*. No que respeita às praças verifica-se uma relação moderada com as variáveis *desemprego 15-24* e *desemprego secundário*.

4.3. FATORES DEMOGRÁFICOS

Observando o Quadro 5 constata-se um dado relevante – não se verifica uma relação positiva entre a proporção de candidaturas para as duas categorias e a variável *população 18-34*. Como se constata, essa relação é negativa para os dois casos. Assim, conclui-se que não é a proporção de jovens numa determinada área geográfica que traduz uma maior propensão para a existência de candidaturas.

Quadro 5 – Correlações das variáveis demográficas com as taxas de candidatura

		CFP	CFO
Est. etária	Dependência Jovens	0,09	-0,03
	População 18-34	-0,37	-0,18
Densidade	Densidade populacional (ln)	-0,28	0,10
	Cinco pisos (ln)	-0,16	0,23
Família	Famílias numerosas (ln)	-0,65	-0,42
	Divorciados	0,45	0,22
	União de facto (ln)	0,54	0,14

Fonte: Construído a partir de dados do CRFA (2017), INE (2017) e Pordata (2017).

A variável *dependência jovens*, que traduz a relação entre o número de jovens com idades consideradas inativas do ponto de vista económico e a população abrangendo a idade ativa, não devolve também qualquer relação, verificando correlações praticamente nulas, corroborando a premissa acima.

As variáveis relacionadas com a densidade revelam uma relação contrária conforme a categoria. Como se observa, verificam-se associações de valor negativo para a categoria de praças (moderada e fraca) e positivas para a categoria de oficiais (fracas).

Interpretação diferente têm as variáveis relacionadas com a estrutura familiar. Verifica-se, assim, que duas delas apresentam uma associação forte para categoria de praças, nomeadamente as variáveis *famílias numerosas* e *união de facto*. No que respeita aos oficiais, apenas a variável *famílias numerosas* revela uma associação moderada.

4.4. DISTÂNCIA ÀS UNIDADES DA FORÇA AÉREA

Como se apresentou na Secção 2, as unidades da FA não se distribuem uniformemente pelo território Nacional, concentrando-se na área de Lisboa.

Observando a distribuição da taxa de candidaturas com a localização das Unidades da FA sobrepostas (Figura 10), pode constatar-se visualmente que a sua localização indicia alguma relação com a distância às Unidades da FA.

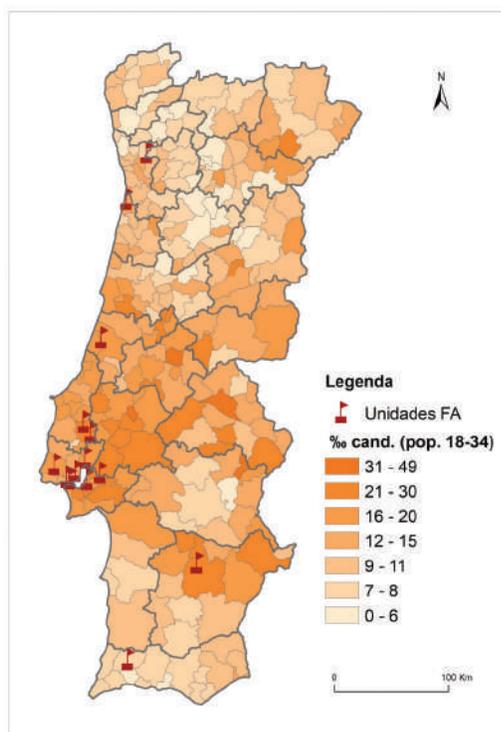


Figura 10 – Distribuição da taxa de candidaturas e localização das unidades

Fonte: Construído a partir de dados do CRFA (2017) e de coord. geográficas constantes na pág. oficial da FA (2017).

Veja-se, por exemplo, a localização da Base Aérea n.º 11 (Beja), onde se pode observar que os concelhos próximos verificam maiores taxas de candidatura na FA. O mesmo se pode concluir com os valores próximos da Base Aérea n.º 5 (Monte Real) e área de Lisboa. Refira-se que os resultados da subsecção 4.1. indiciam também este facto (Figura 8). Note-se que as áreas onde se concentram maiores taxas candidaturas para o CFP parecem coincidir com a maior concentração de Unidades da FA. Já para o CFO, apesar de mais difusas, encontram-se maiores taxas próximo da localização da Base Aérea n.º 5 ou Base Aérea n.º 11.

Calculado o coeficiente de correlação de *Pearson*, a relação entre a distância ao centro médio das Unidades da FA verificou uma associação muito forte para o caso dos candidatos à categoria de praças ($\rho=0,82$) e uma associação moderada para os candidatos a oficial ($\rho =0,46$). Elevando o valor ao quadrado, constata-se que a distância explica 68% a variabilidade da predisposição de in-

gresso no CFP e de 21% no CFO. Com este resultado, conclui-se que a distância tem influência de diferente grau para a predisposição de ingresso no CFP e CFO.

4.5. MODELO MULTIVARIADO

Como se viu nos pontos anteriores, excetuando, eventualmente, o caso da distância para o CFP, não pode considerar-se que existam inequivocamente variáveis que expliquem por si só a predisposição de ingresso de cidadãos para o CFO e CFP em Portugal. Identificaram-se ainda assim algumas variáveis que verificam maior relação.

Assim, através de ARM e GWR, tentou-se a construção de modelos que melhor traduzissem este fenómeno, construindo, assim, uma equação que a representasse.

Deste modo, verificou-se uma série de resultados, traduzindo a relação de todas as variáveis abordadas. De referir que existem múltiplas combinações²², constituídas por um diferente número de variáveis. Após algumas considerações empíricas, foram escolhidos os modelos mais adequados, tendo ainda em conta a validação automática de pressupostos, que em muito facilitou a sua construção. Os modelos que espelham as variáveis estatísticas para a explicação de cada uma das categorias resumem-se assim às equações seguintes:

– **Predisposição de ingresso CFP** = 74,04 + 1,85 *desemprego 15-24* - 0,27 *distância*;

– **Predisposição de ingresso CFO** = 16,98 + 2,03 *desemprego ensino superior* - 0,05 *distância*.

A interpretação destes coeficientes significa, para o primeiro caso, que por cada unidade de variação na variável *desemprego 15-24*, mantendo constante a variável *distância*, esta é de 1,85 unidades na proporção de cidadãos que se candidataram à FA no período de 2007-16 para a categoria de praças.

Mas para melhor se entender a contribuição de cada variável no modelo podem ainda ser interpretados os coeficientes *beta* calculados no SPSS (Quadro 6). Estes coeficientes padronizados simplificam a equação de regressão original, já que a constante é anulada, podendo ser omitida. Estando em presença de diferentes unidades de medida é uma forma de se interpretar mais facilmente o efeito relativo na variável dependente de cada uma das variáveis independentes (Bryman e Cramer, 2003, p. 277).

²² Foram executadas 1585 combinações para cada uma das categorias.

Quadro 6 – Coeficientes das equações de regressão

		Coeficientes	Coeficientes <i>beta</i>
CFP	Constante	74,04	
	Desemprego 15-24	1,85	0,27
	Distância	-0,27	-0,82
CFO	Constante	16,98	
	Desemprego superior	2,03	0,61
	Distância	-0,05	-0,43

Fonte: Calculados a partir de dados do CRFA (2017), Pordata (2017) e FA (2017).

Analisando o caso dos oficiais, pode dizer-se que as taxas de candidatura para o CFO aumentam 0,61 desvios padrão por cada aumento de um desvio padrão da proporção de desempregados com o ensino superior e diminuem 0,43 desvios padrão por cada aumento de um desvio padrão da distância. Conclui-se, assim, que a primeira variável tem mais influência do que a distância na predisposição de ingresso para a categoria de oficiais. Seguindo o mesmo raciocínio para as praças, verifica-se que a distância tem uma influência muito maior para as candidaturas a esta categoria.

Tendo em conta o referido na secção 3, pode afirmar-se que estes modelos verificam um bom ajustamento, uma vez que verificam uma explicação da variável dependente em mais de 50% (Quadro 7). Ainda assim, naturalmente para o caso da predisposição de ingresso no CFP, o modelo detém maior poder explicativo, já que explica 75% desta variabilidade.

Apesar de estes modelos, ditos globais, verificarem os pressupostos e se constituírem assim como válidos para modelar a variação da predisposição de ingresso na FA, apresentam-se também os resultados para a GWR.

Quadro 7 – Coeficientes de determinação

		Método	R ²	R ² Ajust.
CFP		ARM	0,75	0,72
		GWR	0,78	0,72
CFO		ARM	0,59	0,54
		GWR	0,62	0,55

Fonte: Calculados a partir de dados do CRFA (2017), Pordata (2017) e FA (2017).

Também no Quadro 7, podemos verificar que esta técnica incrementa a proporção de explicação das variáveis dependentes para o R², no entanto para

o R^2 ajustado, não se comprova vantajosa a utilização desta técnica para modelar globalmente. Não é surpreendente este resultado, dado que os modelos da ARM validam todos os pressupostos. De referir ainda assim uma pequena melhoria da explicação para o caso dos oficiais, quando utilizada a GWR.

Mas a grande vantagem desta técnica é a possibilidade de os parâmetros poderem ser representados, permitindo a sua visualização em mapas e, conseqüentemente, analisar a sua distribuição pelo espaço geográfico (Figura 11).

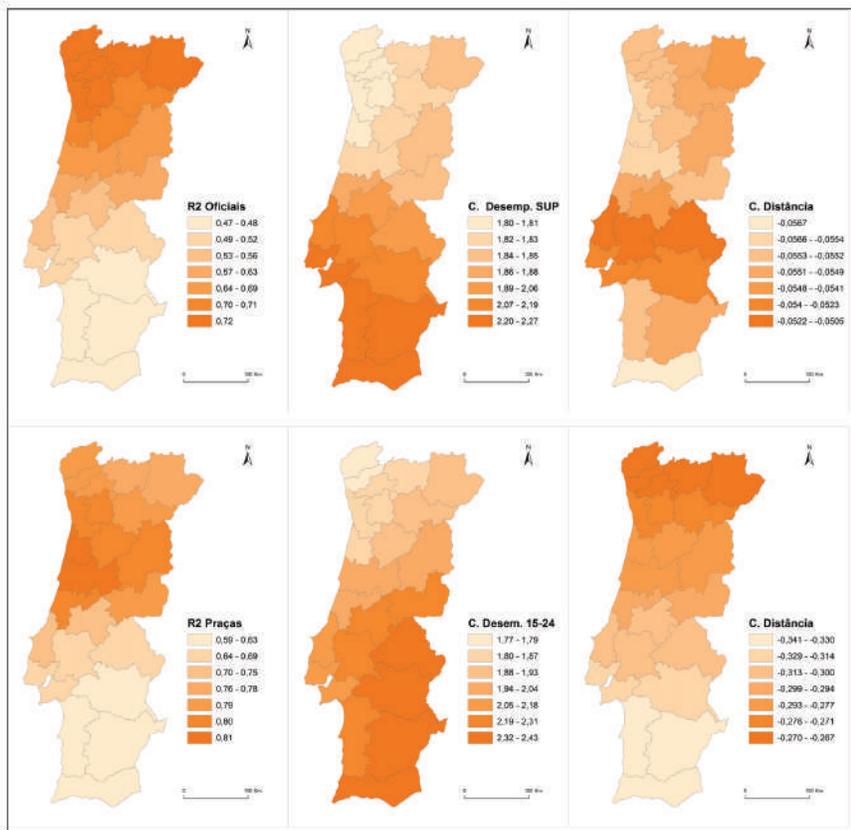


Figura 11 – Distribuição espacial dos parâmetros dos modelos GWR
Fonte: Construído a partir de dados do CRFA (2017), Pordata (2017) e FA (2017).

Como se pode observar, a distribuição espacial da explicação da predisposição de ingresso nas FFAA para as duas categorias verifica variações de relevo. Pode ver-se que para o CFO, o modelo é mais explicativo para o Norte do país em contraposição com o Sul. A título de exemplo, refira-se que os valo-

res máximos se verificam nas NUTIII Alto Minho, Cávado, Ave e Alto Tâmega com $R^2=0,72$ e os mais baixos no Algarve e Baixo Alentejo com $R^2=0,47$. Já para o CFP, pode observar-se uma maior explicação nas NUTIII Região de Aveiro e Região de Coimbra com $R^2=0,81$ e os mais baixo no Algarve com $R^2=0,59$.

Da mesma forma se pode analisar a distribuição de cada um dos coeficientes²³ e aferir da sua influência no modelo. A título demonstrativo, pode verificar-se que a maior explicação dada pelo modelo para a predisposição de ingresso no CFP acontece na Região de Coimbra, sendo que observa valores médios em relação aos dois coeficientes.

4.6. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

No que respeita à PD1, a solução é dada estatisticamente através da aplicação de testes de natureza espacial (global e local), verificando-se áreas onde existe maior propensão de os jovens ingressarem na FA, confirmando-se assim a H1.

Na PD2, começa por concluir-se que o desemprego e a escolaridade, apesar de alguma relação com a predisposição de ingresso no CFP, não ultrapassam o limiar de validação definido, rejeitando-se H2. No que concerne à predisposição de ingresso no CFO, o desemprego superior verifica uma relação forte com a taxa de candidaturas, sendo que a escolaridade verifica uma relação moderada, mas muito próxima do limiar estabelecido, considerando-se assim H2 parcialmente confirmada.

Respeitante à relação entre pobreza e ingresso na FA, verifica-se que esta é precisamente contrária ao proposto, rejeitando-se assim H3. O mesmo se constata com a proporção de população jovem que igualmente manifesta relação negativa. Em relação à concentração de pessoas, apesar de para praças e oficiais se verificarem associações de sentido contrário, ambas são de fraca intensidade. Rejeita-se assim H4.

Quanto ao fator familiar, verifica-se que para a predisposição de ingresso no CFP, dois dos indicadores são fortes, nomeadamente o divórcio e as famílias numerosas. Já para a predisposição de ingresso no CFO não se verificam estas relações. Confirma-se assim H5 para os primeiros e rejeita-se para os segundos.

No que concerne à PD3, verifica-se uma relação muito forte da distância com a predisposição de ingresso no CFP e moderada para o CFO. Assim, confirma-se H6 para o CFP e rejeita-se para o CFO.

Por último e relativamente à PD4, para o caso da predisposição de ingresso no CFP, conseguiu-se, com o modelo escolhido, uma explicação 72% da

²³ Aqui não são utilizados os coeficientes estandardizados. A ferramenta não os calcula.

sua variabilidade nas duas técnicas abordadas. Para o caso do CFO, o modelo explica 55% da variabilidade da predisposição de ingresso na categoria no modelo *GWR*. Face ao limiar estabelecido, confirma-se H7.

Em relação à PP, podemos assim dizer que através de estatística espacial se comprova a existência de áreas que verificam diferentes níveis de predisposição para o ingresso de cidadãos na FA e que estas se relacionam com algumas dimensões estruturais e geográficas do país, quer autonomamente, quer quando combinadas.

5. CONCLUSÕES

Como se referiu na introdução, o objetivo geral do presente estudo consiste na tentativa de explorar espacialmente a predisposição de ingresso na FA e relacioná-la com dimensões geográficas e estruturais do país. Epistemologicamente positivista, seguindo um raciocínio hipotético-dedutivo e baseada numa estratégia quantitativa, a investigação centrou-se na aplicação de procedimentos estatísticos nos dados, com especial enfoque nos de natureza espacial, no sentido de se atingirem os objetivos definidos.

Para aportar esta realidade, foi trilhado, assim, um novo caminho. Através do contributo de métodos e técnicas de carácter espacial, aproveitou-se a qualidade geográfica dos dados. Para tal foi necessária a utilização de SIGeo.

No que concerne às questões de investigação, refira-se que em todas se obtiveram contributos de interesse. Apesar da multiplicidade de questões abordadas, fica patente que existem áreas com diferentes níveis de predisposição de ingresso para a categoria de oficiais e de praças. Da mesma forma, identificaram-se algumas variáveis socioeconómicas e demográficas que se relacionam em diferente medida com essa mesma predisposição, igualmente para as duas categorias. Na mesma linha, constata-se que a distância às unidades tem relação com a predisposição de ingresso, particularmente para o caso das praças. Por último, constata-se ainda que é possível explicar a predisposição de ingresso, quando utilizadas mais do que uma variável explicativa.

Recorde-se que os objetivos específicos são quatro: a identificação de áreas com maior predisposição de ingresso; o relacionamento da predisposição de ingresso com dimensões socioeconómicas e demográficas; o relacionamento da predisposição de ingresso com a distância; e a construção de um modelo que explicasse a relação entre dimensões várias e a variação espacial da predisposição de ingresso.

No que respeita ao primeiro objetivo específico, verificou-se que existem de facto áreas com uma maior propensão de ingresso para o CFP e para o CFO. De referir que para o primeiro este facto tem mais expressão. Em relação ao segundo objetivo, excetuando as questões familiares para o CFP e do desemprego para o CFO, constatou-se que não existem mais dimensões que se possam considerar determinantes para a predisposição de ingresso. Assim, a questão da juventude da população, da concentração de pessoas e da pobreza não foram confirmadas. No que se refere ao terceiro objetivo, verificou-se que esta é determinante para o caso do CFP. De facto, esta questão é de entre todas as abordadas a que mais se relaciona com a predisposição de ingresso para esta categoria. Já para o CFO não se verifica a mesma intensidade de relação. Por último, no que respeita ao quarto objetivo específico, ficou patente que a conjugação de variáveis é vantajosa para a explicação da predisposição de ingresso para as duas categorias, com especial foco para o CFP. Pode, assim, dizer-se que a distância e as questões socioeconómicas, com ênfase para o desemprego, explicam conjuntamente a predisposição de ingresso no CFP e no CFO, sendo que a distância tem mais peso para o primeiro e o desemprego para o segundo.

Constata-se, assim, que todos os objetivos específicos foram alcançados. Naturalmente, como se verificou, algumas hipóteses foram rejeitadas, no entanto, pode dizer-se que essas conclusões são igualmente relevantes. Como se compreende, é também útil o conhecimento de relações que não se comprovam, ou ainda, das diferentes interações que possam ter com diferentes categorias.

Na sequência do que foi dito, considera-se igualmente que foi cabalmente atingido o objetivo geral da investigação, uma vez que se constatou a concentração espacial da predisposição de ingresso e foi demonstrado o seu relacionamento com algumas dimensões geográficas e estruturais do país.

Naturalmente, dada a natureza da investigação, foram abordadas uma multiplicidade de questões, resultando algumas em constatações que podem ser exploradas individualmente com maior pormenor. Assim, para o caso da FA, considera-se relevante a exploração futura das questões relacionadas com as hipóteses que foram confirmadas ou parcialmente confirmadas, tais como a alteração da estrutura familiar, a questão do desemprego e a questão da distância.

Sugere-se, ainda, que sejam conduzidos estudos a outras escalas de análise, por forma a mitigar questões como a distância ou de algumas características (socioeconómicas ou demográficas), permitindo homogeneizar determinadas dimensões, explorando, assim, as restantes com maior profundidade.

Reveste-se de muito interesse a abordagem destas interações (e outras) nos restantes ramos das FFAA, com o objetivo de serem verificadas quais as va-

riáveis que têm maior relação na predisposição de ingresso. O caso da distância é um bom exemplo – qual a relação no Exército, que verifica uma dispersão territorial de relevo, face à Armada, que concentra os seus recursos na área de Lisboa.

Com este estudo de natureza quantitativa, abordou-se a problemática do recrutamento de um ponto de vista de vista espacial e multidimensional, uma visão praticamente inexistente nos estudos deste fenómeno. A visão espacial, ainda pouco explorada, mas facilitada pela existência de SIGeo, é fundamental para se compreender a distribuição de fenómenos, permitindo, deste modo, ser uma importante ferramenta de apoio à decisão. Note-se que a informação georreferenciada tem a capacidade de nos dar a informação de uma outra dimensão – para além de um valor de entre um intervalo, dão-nos a localização desse valor, sendo que naturalmente esse valor se relaciona de alguma forma com os espacialmente mais próximos.

Independentemente da importância que têm estudos de outra natureza, este tipo de abordagem utilizando estatísticas oficiais é de extrema utilidade. Por mais abstração que possa eventualmente argumentar-se, deve recordar-se que os números traduzem a realidade de um determinado local em determinado período/momento. Assim, estes estudos podem e devem ser utilizados e articulados com outro tipo de desenhos e métodos, no sentido de se complementarem, permitindo retirar conclusões mais robustas acerca das dimensões que afetam o recrutamento militar em Portugal.

Considera-se pertinente a inclusão de capacidades SIGeo nos órgãos de recrutamento das FFAA, que permitam a gestão de informação de recrutamento e divulgação. Neste sistema podem ser incluídos uma multiplicidade de informação, tais como dados acerca dos candidatos, as taxas de ingresso, a população recrutável, as habilitações da mesma, os níveis de desemprego, a localização de escolas, centros de emprego, unidades militares, etc. Permitiria, através de processos simples, aceder a informação em tempo real, resultando em capacidades analíticas que se constituíssem como uma importante ferramenta de apoio à tomada decisão na alocação de meios e atividades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anselin, L. e Rei, S., 2010. *Perspectives on Spatial Data Analysis*. Berlin: Springer.
- Assembleia da República, 1999. Aprova a Lei do Serviço Militar (Lei n.º 174/99, D.R. n.º 221 de 21 de setembro). Lisboa: Diário da República.
- Booth, S. e Schmiegel, K., 1998. *Socioeconomic Status and Performance in the US Army and US Marine Corps*. [pdf]. Disponível em: <www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a345037.pdf>, [Consult. em 05 de abril de 2017].

- Borges, P., 2011. *O Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto. Lisboa: IESM.
- Brundson, C., Fotheringham, S. e Charlton, M., 1996. *Geographically Weighted Regression: A Method for Exploring Spatial Nonstationarity*. [pdf]. Disponível em: <<http://library.wiley.com/doi/10.1111/j.1538-4632.1996.tb00936.x/epdf>>, [Consult. em 05 abril de 2017].
- Bryman, A. e Cramer, D., 2003. *Análise de Dados em Ciências Sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows*. Oeiras: Celta.
- Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4ª ed. New York: Oxford.
- Cardoso, A., Madeira, I., Marques, F., Vilhena, C. e Baptista, L., 2009. *A profissionalização das Forças Armadas: um olhar sobre o seu pilar de sustentação – os militares do regime de voluntariado e de contrato*. [pdf]. Disponível em: <<https://sociologico.revues.org/338>>, [Consult. em 04 de fevereiro de 2017].
- Cardoso, H., 2005. *A quantificação do estatuto socioeconómico em populações contemporâneas e históricas: dificuldades, algumas orientações e importância na investigação orientada para a saúde*. [pdf]. Disponível em: <http://www.sri.uc.pt/en/cia/publica/AP_artigos/AP22.23.11_Cardoso.pdf>, [Consult. em 23 de março 2017].
- Carmo, H. e Ferreira, M., 1998. *Metodologia da Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Centro de Recrutamento da Força Aérea, 2017. *Sistema Integrado de Apoio à Gestão. Módulo de Recrutamento*. Lisboa: CRFA.
- Conselho de Ministros, 2003. Aprova o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003 de 20 de janeiro). Lisboa: Diário da República.
- Conselho de Ministros, 2013. Aprova o Conceito Estratégico de Defesa Nacional. (Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013 de 05 de abril). Lisboa: Diário da República.
- Donnelly, J., Gibson, J. e Ivancevich, J., 2000. *Administração: princípios de gestão empresarial*. 10ª ed. Lisboa; McGraw-Hill.
- Elder, G., Wang, I., Spence, N., Adkins, D., Brown, T., 2010. *Pathways to the All-Volunteer Military*. [pdf]. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3181144/pdf/nihms318309.pdf>>, [Consult. em 15 de fevereiro de 2017].
- Environmental Research Systems Institute, 2017. *ArcGis 10.5* [Programa de Computador]. Disponível em: <<http://trial.arcgis.com>>, [Consult. em 03 de março de 2017].
- Environmental Research Systems Institute, s.d. *GIS Dictionary*. [Em linha]. Disponível em: <<http://support.esri.com/sitecore/content/support/Home/other-resources/gis-dictionary/term/spatial%20analysis>>, [Consult. em 18 de fevereiro de 2017].
- Environmental Research Systems Institute, s.d. *What is GIS?* [Em linha]. Disponível em: <<http://www.esri.com/what-is-gis>>, [Consult. em 1 de março de 2017].
- Força Aérea, 2017. Contactos [em linha]. Disponível em: <<http://www.emfa.pt/www/contactos>>, [Consult. em 09 de março de 2017].
- Fotheringham, S. e Rogerson, P., 1994. *Spatial analysis and GIS*. London: Taylor & Francis.
- Francisco, V., 2009. *A Sociedade Moderna e o Recrutamento. Estrutura e Procedimentos*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General. Lisboa: IESM.

- Getis, A. e Scott, L., 2010. *Handbook of Applied Spatial Analysis: Software Tools, Methods and Applications*. Berlin: Springer.
- Giddens, A., 2001. *Sociologia*. 6.^a ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Goodchild, M., 2000. *New Horizons for the Social Sciences: Geographic Information Systems*. [pdf]. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/social-sciences-for-a-digital-world_9789264082137-en>, [Consult. em 17 de março de 2017].
- Government Offices of Sweden, 2017. *Sweden re-activates conscription*. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.government.se/articles/2017/03/re-activation-of-enrolment-and-the-conscription/>>, [Consult. em 04 de março de 2017].
- Government Accountability Office, 2005. *Military Personnel: Reporting Additional Servicemember Demographics Could Enhance Congressional Oversight*. [pdf]. Disponível em: <<http://www.gao.gov/new.items/d05952.pdf>>, [Consult. em 9 de fevereiro de 2017].
- Hair, J., Tatham, R., Anderson, R. e Black, W., 2009. *Análise Multivariada de Dados*. 6^a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hall, T., 2001. *Urban Geography*. 2^a ed. London: Routledge.
- Heywood, I., Corneliuss, S. e Carver, S., 2006. *Geographical Information Systems*. 3^a ed. Essex: Pearson.
- Instituto Nacional de Estatística, 2013a. *Famílias nos Censos 2011: Diversidade e Mudança*. [pdf]. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/23625/1/ICS_SAtalaia_VCunha_KWall_SMarinho_VRamos_Como_ASITEN.pdf>, [Consult. em 11 FEV 2017].
- Instituto Nacional de Estatística, 2013b. *NUTS 2013. As novas unidades territoriais para fins estatísticos*. [pdf]. Disponível em: [http://www.poci-compet2020.pt/admin/images/NUTS2013_\(1\).pdf](http://www.poci-compet2020.pt/admin/images/NUTS2013_(1).pdf) [Consult. em 24 de abril de 2017].
- Instituto Nacional de Estatística, 2016. *Estatísticas Demográficas 2015*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=275535555&att_display=n&att_download=y>, [Consult. em 12 de janeiro de 2017].
- Instituto Nacional de Estatística, 2017. *Dados estatísticos*. [Em linha]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados&contexto=bd&selTab=tab2. [Consult. em 28 de fevereiro de 2017].
- International Business Machines, 2017. *SPSS Statistics 24* [Programa de Computador]. Disponível em: <<https://www.ibm.com/products/spss-statistics>>, [Consult. em 02 de março de 2017].
- Jerónimo, C., 2004. *A retenção dos Militares em Regime de Contrato nas Fileiras. Causas de abandono, possíveis soluções e suas implicações*. Trabalho Individual de Longa Duração do Curso Superior de Comando e Direção. Lisboa: IAM.
- Kemp, K., 2008. *Encyclopedia of Geographic Information Science*. Thousand Oaks: Sage.
- Kleycamp, M., 2006. *College, Jobs, or the Military? Enlistment During a Time of War*. [pdf]. Disponível em: <<http://www.radicalmath.org/docs/CollegeJobsMilitary.pdf>>, [Consult. em 7 de março de 2017].
- Knox, P. e Pinch, S., 2010. *Urban Social Geography*. 6^a ed. Harlow: Essex.
- Leandro, M., 2006. *Transformações da família na história do Ocidente*. [pdf]. Disponível

- em: <<http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/12875/1/leandro.pdf>>, [Consult. em 12 de fevereiro de 2017].
- Longley, P., Goodchild, M., Maguire, D. e Rhind, D., 2005a. *Geographical Information Systems and Science*. 2ª ed. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Longley, P., Goodchild, M., Maguire, D. e Rhind, D., 2005b. *Geographical Information Systems: Principles, Techniques, Management and Applications*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lopes, J., 2016. *Há seis mil vagas por preencher nas Forças Armadas. Falta de candidatos preocupa ministro*. Entrevistado por Ana Rodrigues [Rádio]. Renascença, 6 de julho de 2016, às 23:27.
- Lutz, A., 2008. *Who Joins the Military? A Look at Race, Class, and Immigration Status*. [pdf]. Disponível em: <<https://surface.syr.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=soc>>, [Consult. em 7 de Fevereiro de 2017].
- MacLean, A., 2010. *The Things They Carry: Combat, Disability, and Unemployment among U.S. Men*. [pdf]. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3148716/pdf/nihms-301908.pdf>>, [Consult. em 16 de fevereiro de 2017].
- Maguire, D., Batty, M. e Goodchild, M., 2005. *GIS, Spatial Analysis and Modelling*. Redlands: ESRI Press.
- Marconi, M. e Lakatos, E., 2011. *Metodologia Científica*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.
- Marôco, J., 2011. *Análise estatística com o SPSS Statistics*. 5ª ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Mateus, M., 2011. *O Rural em Mudança - Breve Nota sobre os processos de Urbanização*. [pdf]. Disponível em: <<https://digitalis.uc.pt/pt-pt/node/106201?hdl=31162>>, [Consult. em 24 de fevereiro 2017].
- Matos, J., 2001. *Fundamentos de Informação Geográfica*. 2ª ed. Lisboa: Lidel.
- Mayhew, S., 2003. *A Dictionary of Geography*. Oxford: Oxford Universty Press.
- Organização do Tratado do Atlântico Norte, 2006. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. [pdf]. Disponível em: <http://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf>, [Consult. em 22 de março de 2017].
- Paulos, C., 2016. *O recrutamento na Força Aérea*. Entrevistado por Henrique Fernandes [presencialmente]. Lisboa, 7 de dezembro de 2016.
- Pestana, M. e Gageiro, J., 1998. *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementariedade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Pordata, 2017. *Base de Dados de Portugal Contemporâneo*. [Em linha]. Disponível em: <<http://www.pordata.pt/Temas/Municipios>>, [Consult. em 21 de fevereiro de 2017].
- Reis, F. e Silva, M., 2012. *Princípios de gestão: com exemplos práticos e casos de estudo*. Lisboa: Sílabo.
- Sackett, P. e Mavor, A., 2003. *Attitudes, Aptitudes, and Aspirations of American Youth: Implications for Military Recruitment*. [pdf]. Disponível em: <<http://www.nap.edu/catalog/10478.html>>, [Consult. em 15 de fevereiro de 2017].
- Saegert, S., Adler, N., Bullock, H., Cauce, A. e Wyche, K., 2007. *Report of the APA Task Force on Socioeconomic Status*. [pdf]. Disponível em: <<https://www.apa.org/pi/ses/resources/publications/task-force-2006.pdf>>, [Consult. em 13 de fevereiro 2017].

- Santos, A., 2009. *Incentivos à Prestação do Serviço Militar nos Regimes de Contrato e de Voluntariado. A Perspectiva dos Militares da Força Aérea*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior. Lisboa: IESM.
- Santos, L. e Lima, J. (Coords.), 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM, N.º 8. Lisboa: IESM.
- Serrano, A., 2005. *O Fim da Conscrição e a Implementação de um Novo Modelo de Serviço Militar – Implicações e Desafios*. Trabalho Individual de Longa Duração do Curso de Estado-Maior. Lisboa: IAEM.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. e Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. 2ª ed. Lisboa: Lidel.
- Tobler, W., 1979. *A Computer Movie Simulating Urban Growth In The Detroit Region*. [pdf]. Disponível em: <[http://dds.cepal.org/infancia/guia-para-estimar-la-pobreza-infantil/bibliografia/capituloIV/Tobler%20Waldo%20\(1970\)%20A%20computer%20movie%20simulation%20urban%20growth%20in%20the%20Detroit%20region.pdf](http://dds.cepal.org/infancia/guia-para-estimar-la-pobreza-infantil/bibliografia/capituloIV/Tobler%20Waldo%20(1970)%20A%20computer%20movie%20simulation%20urban%20growth%20in%20the%20Detroit%20region.pdf)>, [Consult. em 13 de dezembro de 2016].
- Vilelas, J., 2009. *Investigação. O Processo do Conhecimento*. Lisboa: Sílabo.
- Willekens, F., 2014. *Demographic Transitions in Europe and the World*. [pdf]. Disponível em: <<http://www.demogr.mpg.de/papers/working/wp-2014-004.pdf>>, [Consult. em 3 de dezembro de 2016].

ESTUDO 5

O QUADRO DE INCENTIVOS À PRESTAÇÃO DO SERVIÇO MILITAR COMO ESTÍMULO AO RECRUTAMENTO E RETENÇÃO¹

*THE FRAMEWORK OF INCENTIVES FOR THE
PROVISION OF THE MILITARY SERVICE AS
A STIMULUS TO THE RECRUITMENT AND
RETENTION*

Fernando Amorim da Cunha

Licenciado pela Academia Militar
Coordenador de Área da Repartição de Capacidades da
Divisão de Planeamento de Forças do Estado-Maior do Exército
Investigador integrado do CIDIUM
1449-027 Lisboa
fercunha.cav@gmail.com

Pedro António Marques da Costa

Licenciado pela Academia Militar
Docente da Área de Ensino de Comportamento Humano e Administração
de Recursos do IUM
Investigador integrado do CIDIUM
1449-027 Lisboa
costaranger@gmail.com

RESUMO

Desde a profissionalização das Forças Armadas em 2004 que os contratados assumiram uma importância crescente, tendo sido criado um regulamento de incentivos, que fomentasse o recrutamento e a retenção destes recursos humanos. É este conjunto de

¹ O presente artigo foi construído a partir da versão final do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Major Fernando Amorim da Cunha (1.º autor), realizado no Instituto Universitário Militar (IUM) no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) do ano letivo 2016/17, orientado pelo Tenente-coronel Pedro António Marques da Costa (2.º autor), cuja defesa pública ocorreu em junho de 2017. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de publicação na Coleção "ARES".

incentivos e a sua adequabilidade face às dificuldades sentidas no recrutamento e na retenção que se estudam ao longo desta investigação. Com o objetivo de identificar a adequabilidade dos incentivos, efetua-se a análise dos incentivos nacionais em vigor, conjuntamente com a análise dos modelos francês e espanhol, tendo por base as motivações de ingresso e os motivos de abandono precoce desta forma de prestação de serviço, o que permite identificar possíveis melhorias a implementar, que na forma de contributos, são o principal resultado desta investigação. Identificam-se constantes alterações nos incentivos e dificuldade em operacionalizar algumas das medidas previstas, destacando-se o facto de haver uma fraca estratégia de comunicação dos incentivos. O que os jovens procuram, e o que os motiva a ingressar nas Forças Armadas, é a procura de um percurso de valorização pessoal e profissional, do qual resultem mais valias para uma reinserção no mercado de trabalho civil, sendo nestes domínios que as melhorias aos incentivos devem incidir.

Palavras-chave:

Incentivos, recrutamento, retenção, reinserção, motivações.

ABSTRACT

Since the professionalization of the Armed Forces in 2004, volunteers have become increasingly important, and an incentive regulation have been created to encourage the recruitment and retention of these human resources. It is that set of incentives and their suitability for the difficulties in recruitment and retention that are studied throughout this investigation. To identify the suitability of the incentives, the analysis of the national incentives, together with the analysis of the French and Spanish models, is carried out, based on the motivations of enlistment and the reasons for early abandonment of this form of service provision, that allows the identification of possible improvements to be implemented, in the form of contributions that are the main result of this investigation. There are constant changes in incentives and difficulty in operationalizing some of the measures, highlighting the fact that there is a weak communication strategy. What young people are looking for and what motivates them to join the Armed Forces is the search for a path of personal and professional valorisation that will bring added value to a reintegration into the civil labour market, so those are the areas where improvements to incentives should apply.

Keywords:

Incentives, recruitment, retention, reintegration, motivations.

1. INTRODUÇÃO

Com a entrada em vigor da Lei do Serviço Militar² (LSM), o paradigma de obtenção de Recursos Humanos (RH) para as Forças Armadas (FFAA) alterou-se, vindo esta Lei “na sequência da 4.^a revisão constitucional, estabelecer a transição do sistema de conscrição para um novo regime de prestação de serviço militar baseado, em tempo de paz, no voluntariado” (MDN, 2000). Começava então o processo de profissionalização das FFAA, em linha com a maioria dos países europeus.

Desde a profissionalização, em 2004, as FFAA dependem anualmente do recrutamento de jovens, que prestem Serviço Militar no Regime de Voluntariado (RV) e no Regime de Contrato (RC), para a obtenção e manutenção dos RH necessários ao seu funcionamento e em complemento dos efetivos do Quadro Permanente (QP).

A transição do Serviço Efetivo Normal para a profissionalização, “implicou, em matéria de Recursos Humanos, uma aposta na qualificação e no fomento da empregabilidade, de forma a que a prestação do serviço militar se constitua como uma etapa de valorização pessoal e profissional” (Morgado, 2010, p. 10). Se até então as FFAA obtinham os seus recursos por meio da conscrição, passaram a partir daí a ter de desenvolver uma relação proactiva com o Mercado de Trabalho (MT), para a satisfação das suas necessidades em RH. Com este novo papel de empregador em grande escala, a Prestação do Serviço Militar (PSM) em RV/RC ganhou relevância, havendo a necessidade de “providenciar as compensações e as recompensas que outros empregos oferecem, não apenas em termos financeiros, mas também no que se refere a oportunidades para se poder cativar os indivíduos para virem voluntariamente para as Forças Armadas” (Morgado, 2010, pp. 9-10).

Surge desta nova realidade a necessidade de criar um quadro de incentivos (QI) a esta forma de PSM, que consiga estimular o recrutamento e a retenção, como forma de garantir os RH necessários ao bom funcionamento das FFAA. A importância do QI advém do facto de, para a maioria dos jovens que ingressam nesta forma de PSM, este ser um contrato a prazo, pois o número de militares em RV/RC que conseguem garantir a continuidade nas FFAA, por via do ingresso no QP, é diminuta. A esmagadora maioria terá de ser reinserida no MT, onde se espera que num curto prazo consigam um novo emprego.

A totalidade do processo de planeamento, direção e coordenação do recrutamento militar para as FFAA deve estar, de acordo com a LSM, centra-

² Lei n.º 174/99, de 21 de setembro.

lizado num órgão central integrado na estrutura do Ministério da Defesa Nacional (MDN). As competências definidas no artigo 3.º do Regulamento da Lei do Serviço Militar³, foram atribuídas à Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM) com a sua criação em finais de 2000.

A partir de 2013, com a aprovação do atual Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), foi iniciada uma reforma estrutural do MDN e das FFAA, denominada de “Defesa 2020”, com vista à racionalização do MDN e da estrutura das FFAA, bem como dos seus RH. Nesta reestruturação do MDN, foram fundidas a DGPRM e a Direção Geral de Armamento e Infraestruturas, tendo surgido a Direção Geral de Recursos de Defesa Nacional (DGRDN) (CM, 2013).

Declarações do MDN demonstram a sua preocupação com “a fraca adesão dos jovens à carreira militar” (Renascença, 2016), pelo facto de em 2016 o recrutamento ter ficado muito aquém das necessidades, num ano em que eram excepcionalmente maiores, fruto dos cortes nas incorporações dos últimos anos, em consequência das restrições orçamentais e da redução de efetivos.

De acordo com o Despacho n.º 8474/2016 do Gabinete do Secretário de Estado da Defesa Nacional, a DGRDN foi incumbida de apresentar “uma proposta de atualização do Regulamento de Incentivos à prestação do Serviço Militar, que potencie a sua capacidade de recrutamento militar, promova a permanência do efetivo nas fileiras e apoie o processo de transição posterior” (MDN, 2016).

As dificuldades de recrutamento são um problema que se faz sentir não apenas em Portugal, mas na maioria dos países europeus, havendo mesmo em alguns casos a readoção do serviço militar obrigatório. No caso da Suécia, o Ministro da Defesa afirmou que tem “tido problemas para encontrar militares de forma voluntária [e que a solução é] reativar o serviço militar” (Hultqvist, 2017 cit. por JN, 2017). Esta investigação, decorrente do Trabalho de Investigação Individual realizado durante a frequência do Curso de Estado-Maior Conjunto, assume assim extrema relevância, não só pela atualidade do tema, mas essencialmente devido às dificuldades reais de recrutamento das FFAA, procurando contribuir para a adequação do QI à PSM, como estímulo ao recrutamento e à retenção.

A presente investigação, subordinada ao tema “O Quadro de Incentivos à Prestação do Serviço Militar como estímulo ao Recrutamento e Retenção”, tem como objeto de estudo o QI à PSM em RV/RC. Em termos científicos, insere-se no domínio das Ciências Militares, na área de investigação do Comportamento

³ Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro.

Humano, e mais especificamente, nas subáreas da Psicologia e Sociologia Militares. Enquadra-se ainda no domínio dos elementos complementares das Ciências Militares, na área de investigação das Ciências da Gestão, nomeadamente na Gestão de Recursos Humanos (GRH).

De acordo com o objeto de estudo definido, a investigação foi delimitada nos domínios de tempo, espaço e conteúdo (Santos e Lima, 2016, p. 44). Assim, o estudo está delimitado ao QI à PSM em RV/RC, que se encontra atualmente em vigor, de acordo com o estabelecido na legislação nacional. Foram, no entanto, verificadas as tendências de evolução das alterações introduzidas ao QI, para melhor compreensão do mesmo. Apesar de estar em curso uma revisão ministerial do objeto de estudo, porque a proposta de alteração não foi ainda aprovada nem publicada, não foi considerada na investigação.

Em termos de espaço, o tema foi abordado do ponto de vista nacional, numa perspetiva do órgão que centraliza todos os aspetos relacionados com o QI, a DGRDN, sem descuidar contributos dos órgãos dos três ramos das FFAA que têm responsabilidades diretas na GRH. No que toca ao estudo dos quadros de incentivos de outros países, a investigação foi delimitada a países da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e da União Europeia (UE), de acordo com a informação acessível. Tendo em conta as restrições de idioma, de acesso a informação sobre os regimes de incentivos e por limitação de tempo, para garantir uma análise cuidada e aprofundada das medidas de incentivos de outros países, delimitou-se o estudo a França (que, apesar de ter uma dimensão muito diferente de Portugal, a sua legislação tem sido uma referência para a legislação militar nacional), e Espanha. Esta delimitação não inviabilizou o estudo de medidas específicas de outros países.

Quanto ao conteúdo, a investigação focou-se na influência das medidas patentes no QI, do ponto de vista da motivação para o ingresso nas FFAA e no combate ao abandono precoce da PSM em RV/RC.

Assim, esta investigação tem como objetivo geral (OG) identificar contributos para a adequação do atual QI à PSM em RV/RC, para estímulo do recrutamento e da retenção.

Atendendo à dificuldade de recrutamento e ao abandono precoce das fileiras, após a análise do atual QI à PSM em RV/RC, e da forma como este estimula o recrutamento e a retenção, foram identificadas medidas a manter, a alterar ou a implementar, que se constituem nos contributos para uma eventual alteração ao QI.

Nesse sentido, para dar uma resposta a este desafio e melhor orientar a investigação, definiram-se três objetivos específicos (OE):

OE 1: Analisar o QI à PSM em Portugal;

OE 2: Identificar as motivações de ingresso e os motivos de abandono precoce da PSM em Portugal;

OE 3: Analisar o QI de outros países ocidentais.

De acordo com o OG da investigação, a problemática é apresentada sob forma de questão central (QC), e decomposta em três questões derivadas (QD):

QC: De que forma é possível melhorar o QI à PSM em RV/RC, para estímulo do recrutamento e da retenção?

QD 1.1:Quais as potencialidades e fragilidades do QI à PSM?

QD 1.2:Em que medida têm sido usados os incentivos disponíveis?

QD 2.1:Em que medida o QI à PSM tem influência na motivação para o ingresso na PSM?

QD 2.2:De que forma o QI à PSM está relacionado com o abandono precoce da PSM?

QD 3.1:Que medidas adotadas por outros países podem ser incorporadas no QI à PSM em Portugal?

Para o desenvolvimento do trabalho de investigação, foi seguida uma metodologia de raciocínio indutivo assente numa estratégia de investigação qualitativa substanciada num desenho de pesquisa de estudo de caso, preconizado na bibliografia de referência do Instituto Universitário Militar (IUM) (Santos e Lima, 2016).

Nesse sentido, procedeu-se à consulta de documentação e bibliografia para clarificar os conceitos estruturantes, nomeadamente a legislação nacional e de outras nações, complementada por entrevistas a especialistas na área da GRH ao nível do MDN e das FFAA, bem como a sociólogos para um entendimento e compreensão mais profunda da temática em estudo, e que permitiu no final da investigação apresentar propostas de melhoria ao QI.

Este artigo encontra-se estruturado em sete secções, iniciando com a introdução ao assunto e terminando com as conclusões obtidas. Após a introdução, na segunda secção efetua-se um aprofundamento da temática a investigar, seguido da apresentação da metodologia utilizada. Na terceira secção, efetua-se a descrição das características do atual QI, e das entidades responsáveis pela sua aplicação, de acordo com a sua base legal. Ainda nesta secção é verificada a utilização dos atuais incentivos, identificando as potencialidades e fragilidades dos mesmos, respondendo assim às QD 1.1 e 1.2. Na quarta secção, analisam-se as motivações de ingresso e os motivos de abandono precoce da PSM, assim como a sua relação com o QI, respondendo às QD 2.1 e 2.2. Na quinta secção, abordam-se as características dos incentivos dos modelos francês e espanhol,

verificando as suas tendências, por forma a identificar incentivos distintos dos aplicados em Portugal, para dar resposta à QD 3.1, e que servirão de base à secção seguinte. Na sexta secção, são apresentados os contributos, em forma de medidas a aplicar numa eventual alteração ao QI, respondendo assim à QC. Este artigo termina com a secção das conclusões onde também se apresentam propostas de investigação futura.

A presente investigação, fruto da atualidade e pertinência do tema, decorreu paralelamente a outros estudos⁴ que se encontram em desenvolvimento nas FFAA e no MDN, visando a melhoria do QI à PSM em RV/RC, contribuindo para o incremento do recrutamento e retenção dos militares nesta forma de PSM.

2. INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

Nesta segunda secção apresenta-se, num primeiro momento, a revisão de literatura efetuada, que permite a identificação do contexto e da base conceptual onde se enquadra a investigação. Num segundo momento, descreve-se o modelo de análise adotado e a metodologia usada no desenvolvimento desta investigação.

2.1. REVISÃO DE LITERATURA

Na revisão preliminar de literatura, durante a fase exploratória, procurou-se encontrar trabalhos de investigação acerca do QI à PSM, realizados no IUM ou nos institutos que o antecederam. Existem trabalhos que abordam parcialmente o objeto de estudo. Procurou-se também, em complemento, estudos sobre a temática do recrutamento e da retenção, não só a nível nacional como também em outros países da OTAN, que permitissem identificar a problemática comum, mas sem que estudos aprofundados e específicos da área dos incentivos tivessem sido identificados.

Efetuaram-se ainda entrevistas exploratórias à diretora da Escola de Sociologia e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa do Instituto Universitário de Lisboa, socióloga reconhecida (nacional e internacionalmente) e investigadora, Professora Doutora Helena Carreiras e ao Chefe da Divisão de Incentivos e Reinserção Profissional da DGRDN, Doutor João Rodrigues, que permitiram por um lado identificar do ponto de vista sociológico, as expectativas e motivações dos jovens para a PSM, e por outro,

⁴ Estudo de caracterização dos militares em RV/RC, elaborado pelo MDN em colaboração com as FFAA; Proposta de alteração ao regulamento de incentivos elaborado pela DGRDN em colaboração com as FFAA.

as preocupações ao nível ministerial, mais voltadas para a reinserção. O estudo da temática do QI teve por base um corpo de conceitos e enquadramento legal próprio, sendo por esse que se iniciou a análise.

A profissionalização das FFAA assenta na LSM, e é nela que fica desde logo definida a necessidade de implementação e regulamentação de um QI à PSM em RV/RC. É no capítulo V da LSM que esta necessidade é identificada, sendo referido que cabe ao Estado incentivar a PSM em RV/RC, bem como é feita a identificação das modalidades em que estes incentivos devem ser prestados (AR, 1999).

Na análise à investigação científica em contexto militar que aborda a temática do QI, Romeiro (2002) analisou a forma como a execução prática do regime de incentivos se constitui como um fator de motivação dos jovens para a PSM, concluindo que existem “disfunções no planeamento e aplicação do Regulamento de Incentivos [...] que influenciam negativamente a motivação dos jovens.”

Noutra investigação no mesmo contexto, Jerónimo (2005, pp. 29-40), constatou que a legislação nacional, à época e no que diz respeito aos incentivos, se encontrava adequada e em linha com o que é praticado em outros países da Europa. Identificou que o problema da retenção reside na falta de implementação das medidas, principalmente das não financeiras, sendo que o enfoque deveria ser efetuado na formação e certificação profissional, que prepara os jovens para a reinserção no MT.

Segundo Serrano (2005, p. 50) é fundamental “ao Estado, a concretização efetiva e inequívoca de um conjunto de incentivos que proporcionem às FFAA vantagens comparativas, quando em concorrência no mercado de trabalho pelo mercado de recursos humanos”. Conclui ainda que existem falhas na estratégia de comunicação do Exército para o recrutamento, e que as ações ou campanhas de divulgação devem ser dirigidas não só aos jovens, mas também aos pais.

Ainda em contexto de investigação militar é efetuada por Francisco (2009) uma análise à evolução da sociedade, que trás consigo uma constante mudança no MT, que leva à necessidade de as FFAA terem de alterar a forma como aplicam os seus principais instrumentos de recrutamento, que ele considera serem a compensação monetária e os incentivos. É demonstrada a necessidade de flexibilizar os incentivos melhorando “no domínio das FFAA reais, em aspetos como a qualidade de vida, as condições de trabalho, o processo de colocações, o moral, a qualificação profissional, as saídas profissionais” (2009, p. 30). Francisco conclui ainda que “a lição mais importante que se afigura importante

explorar é a necessidade de operacionalizar um sistema de incentivos flexível que permita reagir atempadamente às variações do mercado” (2009, p. 37).

No mesmo contexto de investigação militar, Sampaio (2009) aborda uma das áreas previstas no QI, a formação e certificação profissional nas FFAA face às necessidades de recrutamento e retenção nas fileiras. Fica patente nas conclusões a necessidade de garantir que a formação ministrada seja certificada e reconhecida no mercado de trabalho civil, como forma de facilitar a reinserção dos militares em RV/RC no MT, fomentando com algumas medidas quer o recrutamento, quer a retenção.

Mais recentemente, Borges (2011) elenca potenciais incentivos a serem incluídos, no caso de um dia vir a optar-se por recrutar estrangeiros para as FFAA, como forma de alargar o universo de recrutamento e suprir as necessidades. Atualmente não é possível, pois a Constituição da República Portuguesa não o permite. Essas medidas estão relacionadas com a obtenção da nacionalidade portuguesa para o indivíduo, extensível aos seus familiares.

Também numa investigação científica em contexto militar é elaborada uma análise ao regulamento de incentivos, com base em entrevistas efetuadas, em que Santos (2012, p. 26) conclui que o “atual modelo de incentivos, enquanto sustentáculo das novas formas de prestação de serviço militar, encontra-se hoje em grande parte esvaziado de sentido, designadamente, no que depende das disponibilidades financeiras”.

Em 2009, o número 19 da revista Fórum Sociológico do Centro de Estudos Sociológicos da Universidade Nova de Lisboa (CESNOVA) foi dedicado ao tema “As Forças Armadas numa sociedade em mudança”, com diversos artigos desenvolvidos tendo por base “dados empíricos obtidos em vários estudos de monitorização da iniciativa da Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar” (Cardoso e Resende, 2009). Neste número são abordados temas acerca dos desafios da profissionalização, as motivações de ingresso, o papel do Dia da Defesa Nacional⁵ (DDN) na divulgação da imagem das FFAA, e a sua importância no recrutamento.

Em 2011 foi elaborado um estudo científico sobre as razões de saída do RV/RC nas FFAA, apresentado no VII Congresso Português de Sociologia em 2012, tendo sido traçado nas conclusões o perfil do militar que sai dos três ramos das FFAA. Independentemente do Ramo em que ingressem, os militares

⁵ O DDN, implementado em 2004, com o fim do Serviço Militar Obrigatório, visa sensibilizar os jovens para a temática da defesa nacional e divulgar o papel das Forças Armadas e decorre nos Centros de Divulgação do Dia da Defesa Nacional (CDDN), sedeados em unidades militares dos três ramos das Forças Armadas. A participação constitui-se como um dever militar (MDN, 2017).

RV/RC tiveram conhecimento do QI já após o ingresso, apontam como incentivo que melhor conhecem o subsídio de desemprego a que têm direito, se prestarem o tempo máximo de contrato, ingressaram por influência de familiares e não conheciam o Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego⁶ (CIOFE) (Palhóco e Alves, 2012).

De acordo com um grupo de trabalho da OTAN, os dez fatores que maior influência têm no recrutamento e na retenção são: (i) o contrato psicológico; (ii) conseqüências a curto prazo da desinformação no processo de recrutamento e seleção; (iii) gestão do recrutamento, seleção e classificação; (iv) procura de valores; (v) diferenças individuais e posterior rotatividade; (vi) transição; (vii) PERSTEMPO⁷ / OPSTEMPO⁸ e qualidade de vida; (viii) pagamento e benefícios; (ix) questões de género e minorias; (x) publicidade e marketing no recrutamento (RTO/NATO, 2007).

Segundo esse estudo, as razões mais comuns que os indivíduos relataram para não considerarem uma carreira militar são: (i) concorrência externa para oferta de mão-de-obra; (ii) não estar mentalizado para uma carreira militar; (iii) a fraca qualidade de recrutamento; (iv) qualidade de vida; (v) compensações/incentivos; (vi) considerações de âmbito familiar. As soluções para os problemas citados acima são, segundo este estudo, comuns em todos os países com um ou mais dos seguintes programas implementados: (i) aumentos de salários e benefícios; (ii) programas de assistência familiar e qualidade de vida; (iii) métricas de seleção e classificação melhoradas para garantir uma melhor correspondência pessoa-trabalho; (iv) programas de treino garantidos; (v) publicidade segmentada; (vi) redução dos padrões de entrada; (vii) incentivos educacionais; (viii) programas de bónus de retenção; (ix) duração de contrato variável (2007).

2.2. MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Para o desenvolvimento da investigação, foi seguida uma metodologia de raciocínio indutivo assente numa estratégia de investigação qualitativa substantiada num desenho de pesquisa de estudo de caso, preconizado na biblio-

⁶ Serviço na dependência da DGRDN, que tem por missão “Apoiar os militares e ex-militares na sua fase de transição para a vida civil, disponibilizando para o efeito um conjunto de serviços que lhes possibilitem um adequado percurso formativo e uma orientação eficaz para o emprego” (DGRDN, s.d.).

⁷ *Personnel Tempo* - Refere-se a todas as atividades, incluindo OPSTEMPO que retiram os militares das suas Unidades permanentes, durante um determinado período de tempo (RTO/NATO, 2007, p. 3I-1).

⁸ *Operations Tempo* - Refere-se ao destacamento de militares numa operação (RTO/NATO, 2007, p. 3I-1).

grafia de referência do IUM (Santos e Lima, 2016). Assim, partindo do modelo nacional, a identificação das motivações de ingresso e dos motivos de saída precoce da PSM em RV/RC, e das medidas adotadas por outras nações, permitirá apresentar contributos de melhoria ao atual regulamento de incentivos.

O modelo de análise adotado está baseado na integração dos domínios concetual e metodológico. Quanto ao domínio conceptual, tendo por base o QI à PSM em RV/RC em vigor como unidade de estudo, a verificação das motivações de ingresso e dos motivos de saída precoce, bem como das medidas de incentivo de outros países, permitiu identificar contributos para a melhoria do regulamento de incentivos, através do estabelecimento de relações com as dimensões e componentes definidos, conforme Quadro1.

Quadro 1 – Domínio Conceptual

Conceitos	Dimensão	Componentes
QI à PSM Nacional	Qualificações	– Apoio à obtenção de Habilitações académicas – Apoio à Formação e Certificação Profissional
	Compensações	– Financeiras – Não financeiras
	Reinserção no MT	– Apoios Financeiros – Apoios não financeiros
Motivações de ingresso e motivos de abandono precoce	Motivações	– Recrutamento/Ingresso – Retenção/Abandono
Incentivos de outros países	Qualificações	– Apoio à obtenção de Habilitações académicas – Apoio à Formação e Certificação Profissional
	Reinserção no MT	– Apoios Financeiros – Apoios não financeiros

Assim, o QI à PSM em RV/RC nacional é detalhado na secção seguinte, conforme o quadro legal em vigor, com influência nas suas dimensões Qualificações, Compensações e Reinscrção no MT. As motivações de ingresso e os motivos de abandono precoce, são determinados pela dimensão Motivações, nas componentes do recrutamento e da retenção. No respeitante aos incentivos de outros países, são verificados incentivos do modelo francês e espanhol nas dimensões Qualificações e Reinscrção no MT. É essencialmente nas componentes de apoio à formação e certificação profissional da dimensão Qualificações, e na componente dos apoios não financeiros da dimensão Reinscrção no MT que são efetuados os contributos para uma eventual melhoria do regulamento de incentivos.

No domínio metodológico, a recolha de dados baseou-se na análise documental, privilegiando os documentos legais em vigor, nacionais e de outras nações, complementada por entrevistas a especialistas na área da GRH ao nível do MDN e aos Chefes das Divisões de Recursos Humanos das FFAA e dos amos, para a clarificação e compreensão mais profunda da temática em estudo, que permitiram no final da investigação a proposta de melhorias ao QI.

O percurso metodológico compreendeu três fases. A fase exploratória materializada pelo Projeto de Investigação, que teve por base a pesquisa documental e entrevistas exploratórias, que permitiram um melhor entendimento do tema, bem como a formulação do problema de investigação e a definição dos objetivos. A fase analítica em que se procedeu à recolha dos dados que permitiram responder às questões derivadas, tanto através de análise documental como pela realização de entrevistas. E a fase conclusiva, através da avaliação e discussão dos resultados, onde se procurou responder à questão central, e se retiraram as conclusões que permitiram formular contributos para o conhecimento, através da redação do trabalho.

Como ferramenta de análise, foi efetuada uma análise de conteúdo das entrevistas que consistiu na sua transcrição, leitura, construção de tópicos e interpretação, numa adaptação do modelo proposto por Guerra (2010).

As entrevistas, efetuadas a entidades que pelo seu conhecimento e funções foram selecionadas, trouxeram um contributo importante para a adequabilidade do trabalho à atual realidade da instituição e da sociedade.

Consequentemente, as conclusões apresentadas e os contributos de ordem prática da investigação, visam a melhoria do regulamento de incentivos, permitindo uma melhoria na sua adequabilidade.

3. ANÁLISE DO QUADRO DE INCENTIVOS NACIONAL

A identificação de contributos para a melhoria do atual QI à PSM em RV/RC, para fomentar o recrutamento e a retenção para esta forma de PSM, é um dos objetivos deste trabalho. Para tal, apresenta-se nesta secção, uma análise ao QI de acordo com o seu enquadramento legal, as entidades intervenientes na supervisão da sua aplicação, bem como as potencialidades e fragilidades do mesmo.

3.1. ENQUADRAMENTO LEGISLATIVO

O regulamento de incentivos à PSM em RV/RC está materializado no Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro. O diploma estabelece que o sucesso do novo sistema de recrutamento depende da atratividade demonstrada pelas FFAA no MT, apoiada por um conjunto de incentivos cujo encargo financeiro é do Estado. Fica patente a existência de incentivos financeiros e não-financeiros, e que a sua aplicação se rege pelos princípios legais da flexibilidade, diversidade e progressividade (denotando-se aqui a preocupação da retenção).

O diploma estabelece cinco grandes áreas de incentivos: (i) o apoio à obtenção de habilitações académicas; (ii) o apoio para a formação e certificação profissional; (iii) as compensações financeiras e materiais; (iv) o apoio à inserção no mercado de trabalho; e (v) o apoio social. Alguns destes incentivos estarão imediatamente disponíveis aos militares no início da PSM, outros irão sendo disponibilizados com o atingir de determinados tempos de prestação de serviço, e outros ainda, só estarão disponíveis após o fim da PSM, estando diretamente relacionados com a reinserção no MT (MDN, 2000).

Com o apoio à obtenção de habilitações académicas pretende-se apoiar os militares a aumentarem as suas qualificações durante a PSM e mesmo após o fim da mesma, através de condições legais de apoio. Com o apoio para a formação e certificação profissional pretendem-se dois objetivos distintos. Por um lado, certificar profissionalmente a formação ministrada nas FFAA, de acordo com um quadro nacional de qualificações que conduza a uma certificação profissional. Por outro lado, durante e após a cessação do contrato, incentivar e apoiar militares e ex-militares a frequentarem cursos de formação profissional, de reciclagem, aperfeiçoamento e reconversão profissional. As compensações financeiras e materiais, constituem um conjunto de apoios financeiros ou materiais para os militares durante a PSM em RV/RC. Com o apoio à inserção no mercado de trabalho pretende-se apoiar os militares ou ex-militares a criarem as condições para a sua inserção no MT de forma facilitada após o término da PSM em RV/RC. Com o apoio social pretende-se compensar as exigências da PSM com mecanismos de apoio social, principalmente direcionados à proteção da família (CIOFE, 2017b). Cada uma destas áreas de apoio compreende um conjunto de incentivos regulamentados conforme se pode verificar na Figura 1.

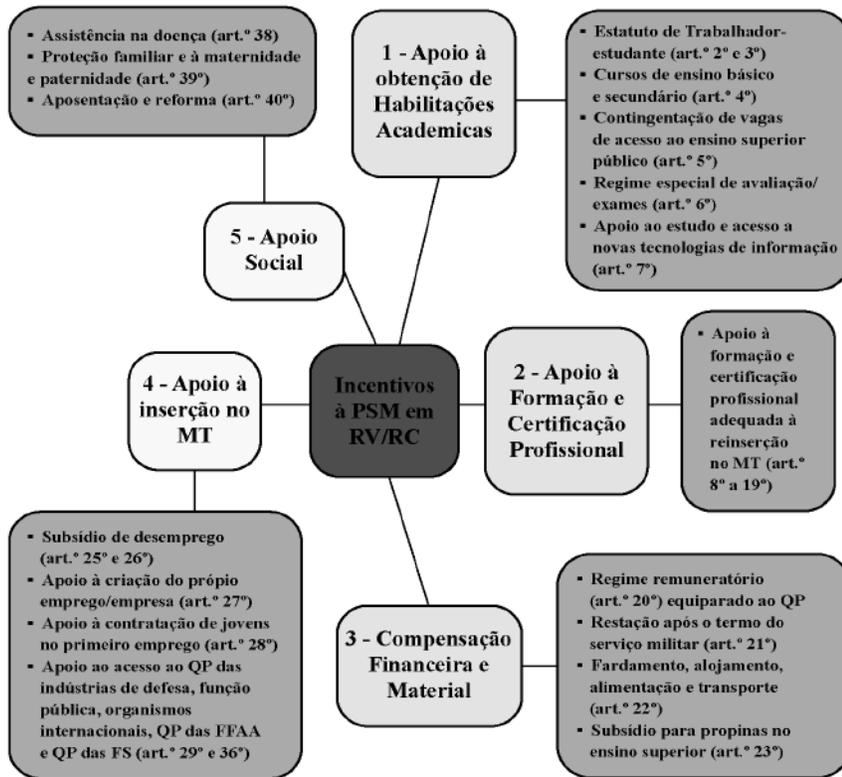


Figura 1 – Resumo do QI à PSM em RV/RC

Fonte: Adaptado a partir de Santos (2012).

O regulamento, revisto ao longo dos anos, recebeu as primeiras alterações em 2004⁹, em que as principais mudanças foram: (i) um aumento da percentagem de vagas prioritárias para o acesso ao Ensino Superior de dois para dois e meio por cento; (ii) o condicionamento do direito à prestação após termo da PSM para no mínimo dois anos de serviço efetivo; (iii) eliminação do direito permanente à alimentação mesmo após o período de instrução; (iv) melhoria das condições de atribuição de subsídio de desemprego em relação à lei geral, devendo ser igual ao número de anos de contrato até um limite máximo de 30 meses (só atingível na lei geral para pessoas com idade superior a 45 anos); e a (v) introdução da exclusividade de acesso ao concurso para o QP de praças da Guarda Nacional Republicana (GNR) e um contingente de 30 por cento das vagas para Oficiais da GNR e 15 por cento para o ingresso no QP da Polícia de Segurança Pública (PSP) (MDN, 2004).

⁹ Decreto-Lei n.º 118/2004, de 21 de maio.

Na segunda alteração, em 2007¹⁰, as principais mudanças foram: (i) eliminação do direito a dois duodécimos por cada ano completo de serviço efetivo, para militares que cumprissem os seis anos de contrato, no que diz respeito à prestação após termo da PSM, passando todos a receber apenas um duodécimo por cada ano completo de serviço efetivo, após um período mínimo de dois anos de contrato; (ii) redução para um limite de dois anos após o fim do contrato para o acesso aos concursos de ingresso na função pública (o limite anterior era de seis anos); (iii) aumento do número mínimo de anos de PSM para acesso ao concurso de admissão ao QP das FFAA, de dois para três anos; e a (iv) eliminação da exclusividade de acesso ao QP de praças da GNR, passando a ter precedência sobre os restantes candidatos, desde que obtenham aproveitamento nas provas de admissão, e redução do tempo em que mantêm esse direito após o fim da PSM, de cinco para dois anos (MDN, 2007).

Surgem ainda alterações decorrentes de Orçamentos de Estado. A alteração introduzida no Orçamento de Estado para 2011¹¹ reduziu o subsídio para pagamento de propinas de ensino, anteriormente de valor igual à remuneração base de Cabo-adjunto durante dez meses, passando a ser de valor máximo igual à propina de estabelecimento de ensino superior público (AR, 2010). No Orçamento de Estado para 2012¹² foi eliminado o direito à prestação após termo da PSM aos militares que não renovem o vínculo contratual por iniciativa própria, ou quando o contrato seja rescindido por motivos imputáveis aos mesmos (AR, 2011).

3.2. OS INTERVENIENTES

Compete ao Ministro da Defesa Nacional coordenar “a aplicação interministerial do sistema de incentivos” (MDN, 2007). Apesar de o MDN ser o ministério central na aplicação dos incentivos, esta é uma tarefa interministerial, uma vez que existem incentivos dependentes de outros ministérios. O Ministério das Finanças tem responsabilidades no que toca às compensações financeiras. O Ministério da Educação tem responsabilidades em relação às vagas de acesso ao ensino superior. O Ministério da Administração Interna tem responsabilidade no controlo das vagas de acesso à GNR e PSP. No que concerne à certificação profissional, o Ministério do Trabalho, em conjugação com o MDN e os ramos, são responsáveis pela procura das melhores soluções para a certificação profissional dos militares em RV/RC.

¹⁰ Decreto-Lei n.º 320/2007, de 27 de setembro.

¹¹ Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro.

¹² Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro.

Dentro do MDN, cabe à DGRDN a coordenação e supervisão da aplicação dos incentivos. Esta coordenação é efetuada em estreita colaboração com os ramos das FFAA e o Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA).

Sendo o regime de incentivos elaborado para os militares que prestam serviço militar em RV/RC, torna-os no interveniente central. Depende deles próprios a solicitação de determinados incentivos, através da elaboração de um requerimento, para iniciar o processo de concessão do mesmo.

O Conselho de Chefes de Estado-Maior (CEM) também tem responsabilidades atribuídas. Compete ao CEM definir alguns critérios, que por razões de uniformização se querem transversais aos três ramos, para a aplicação de determinados incentivos, como por exemplo as restrições de aplicação do estatuto de trabalhador-estudante.

3.3. CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DOS INCENTIVOS

Um dado essencial no processo de análise da adequabilidade do QI à PSM, como estímulo ao recrutamento, é entender-se qual o grau de conhecimento que os militares têm do mesmo, antes, durante e após a PSM. Com base num estudo¹³, cujas tendências se mantêm atuais¹⁴ (Cardoso, 2017), constata-se que a maioria dos militares desconhece o QI à PSM no momento do ingresso, sendo que, no máximo, apenas 40,1% dos militares (afetos à Marinha) efetuam um ingresso informado nas FFAA, conforme Quadro 2. Destaca-se que apenas, depois do ingresso, e terminada a fase de incorporação, é que no máximo 35,5% dos militares (afetos à Marinha) toma conhecimento do mesmo.

Quadro 2 – Momento de conhecimento do QI à PSM

Momento	Ramo		
	Marinha	Exército	Força Aérea
Antes da candidatura	40,1%	34,1%	39,5%
No momento da candidatura	7,8%	15,9%	15,9%
Depois da candidatura	8,3%	6,9%	10,9%
No momento da incorporação	5,1%	8,9%	3,9%
Depois da incorporação	35,5%	30,8%	27,8%
Ainda não conhece	3,1%	3,3%	2,0%

Fonte: Adaptado a partir de DGPRM/MDN (2008, p. 49).

¹³ Estudo de Caracterização dos Militares em RV/RC, realizado em 2008 pela DGRDN.

¹⁴ Este dado foi confirmado pelo Doutor António Ideias Cardoso da DGRDN em entrevista exploratória, tendo por base os dados parcelares de um novo estudo de caracterização dos militares RV/RC ainda em fase de análise de resultados, mas que já evidencia uma manutenção das tendências de 2008 em relação aos incentivos (Cardoso, 2017).

Fica explícito que não parece ser muito vantajoso estimular o recrutamento através do QI à PSM, pelo facto de o mesmo não ser suficientemente conhecido. Mesmo que se incluíssem medidas muito positivas e favoráveis no QI à PSM, estima-se que o efeito no recrutamento seria mínimo, pelo desconhecimento das mesmas. Já o mesmo não se pode dizer quanto à retenção, uma vez que, após o ingresso, já praticamente todos os militares passam a conhecer o QI à PSM. É, no entanto, preocupante perceber que, pelos valores apresentados na ultima linha do Quadro 2, mesmo após o ingresso e formação, subsistem militares que desconhecem o QI à PSM, não aproveitando consequentemente as oportunidades apresentadas pelo mesmo.

Quanto à utilização dos incentivos, efetuam-se duas abordagens distintas. Na primeira, através dos incentivos mais utilizados conforme Quadro 3, aparece em primeiro lugar utilização do estatuto de trabalhador estudante, denotando uma predisposição dos militares em RV/RC em continuar a obter habilitações académicas. A utilização de salas de estudo nas unidades também assume o segundo lugar, logo seguida da utilização das vagas de admissão ao QP das FFAA e Forças de Segurança (FS). Parece assim existir uma certa preferência dos incentivos da dimensão Qualificações, logo seguido da dimensão Reinserção no MT.

Quadro 3 – Utilização dos Incentivos à PSM

Incentivos já utilizados	Ramo		
	Marinha	Exército	Força Aérea
Estatuto de trabalhador estudante	20,8%	24,2%	35,3%
Vagas do ensino superior reservadas a militares	2,4%	4,3%	5,9%
Salas de estudo da unidade	18,1%	9,7%	33,3%
Vagas de admissão para ingresso no QP das FFAA	11,8%	9%	24,1%
Cursos de formação profissional com certificação	6,9%	6,9%	10,8%
Vagas de admissão para ingresso no QP das FS	5%	11,7%	9,7%
Concursos internos da Função Pública	2,7%	6,4%	4,3%
Apoio social durante a prestação de serviço	3,4%	5,6%	6,1%
Apoio para a reinserção na vida civil ativa	1,7%	2,5%	1,7%

Fonte: Adaptado a partir de DGPRM/MDN (2008, p. 57).

Na segunda abordagem, feita através da previsão que os militares RV/RC fazem dos incentivos que consideram vir a utilizar no futuro, denota-se a preferência que lhes é dada e que pode ser verificada no Quadro 4. Aqui, nas diferenças expressas entre os militares dos três ramos, claramente os militares RV/RC da Marinha demonstram vontade de ingressar no QP das FFAA, fruto

do QP de Praças deste ramo. Relativamente ao Exército, existe preferência para os concursos à função pública e o recurso ao apoio à reinserção. Os militares da Força Aérea, os que apresentam maiores níveis de qualificação, aparentam maior interesse pelas vagas de acesso ao ensino superior.

Quadro 4 – Previsão de utilização dos Incentivos à PSM

Incentivos a utilizar	Ramo		
	Marinha	Exército	Força Aérea
Estatuto de trabalhador estudante	48,9%	53,2%	47,4%
Vagas do ensino superior reservadas a militares	45,9%	50%	60,9%
Salas de estudo da unidade	24,3%	40,3%	29%
Vagas de admissão para ingresso no QP das FFAA	58,7%	50,6%	51,9%
Cursos de formação profissional com certificação	37,3%	53,9%	49,6%
Vagas de admissão para ingresso no QP das FS	40,5%	49%	44,6%
Concursos internos da Função Pública	32,2%	57,2%	50,7%
Apoio social durante a prestação de serviço	32,3%	42,3%	44,2%
Apoio para a reinserção na vida civil ativa	35,4%	55,3%	55,6%

Fonte: Adaptado a partir de DGPRM/MDN (2008, p. 57).

Verifica-se aqui a possível tendência dos militares RV/RC em encontrar nos incentivos apoios específicos na dimensão Reinserção no MT. No entanto, nem sempre é fácil aos militares acederem aos incentivos previstos no regulamento, podendo para isso recorrer ao apoio da DGRDN, que tem competências próprias nesta matéria.

Compete à DGRDN a coordenação com outros organismos públicos, bem como a monitorização da aplicação dos incentivos à PSM em RV/RC, devendo receber dos ramos relatórios quadrimestrais. Para o efeito, é a Divisão de Incentivos e Reinserção Profissional da DGRDN, que tem a responsabilidade de monitorizar, em coordenação com os ramos, a utilização dos incentivos. Para fomentar a divulgação e o apoio na utilização dos incentivos por parte dos militares em RV/RC, foi criado em 2008 o CIOFE na dependência dessa divisão da DGRDN.

O CIOFE tem apoiado militares e ex-militares na sua fase de transição para a vida civil, disponibilizando-lhes um conjunto de serviços que lhes possibilitem um adequado percurso formativo e uma orientação eficaz para o emprego. Tem ainda procurado afirmar-se como um “serviço inovador que pretende congrega, articular e dar estabilidade a um conjunto de esforços que visam a promoção e desenvolvimento de ações no âmbito da transição socioprofissional dos militares e ex-militares do RC” (CIOFE, 2017b).

Analisando os dados apresentados no Quadro 5, o nível de utilização dos incentivos no universo de contratados das FFAA é reduzido. Este facto está em linha com os dados recolhidos nos estudos em análise, e que parecem demonstrar o pouco conhecimento que os militares contratados têm dos incentivos a que podem aceder.

Quadro 5 – Utilização dos incentivos mais comuns

Ramo/Ano	2014	2015	2016 ¹⁵
Incentivo	Estatuto de trabalhador-estudante		
Marinha	72	44	-
Exército	869	563	-
Força Aérea	335	248	-
Total	1276	855	-
Incentivo	Frequência de Formação Profissional Certificada		
Marinha	54	0	-
Exército	67	1063	-
Força Aérea	14	0	-
Total	135	1063	-
Incentivo	Ingresso no QP das FFAA		
Marinha	0	167	-
Exército	103	64	-
Força Aérea	60	68	-
Total	163	299	-
Incentivo	Ingresso no QP das Forças de Segurança		
GNR	325	226	91
PSP	15	0	72
Total	340	226	163
Apoio à Reinserção profissional através do CIOFE			
Incentivo	Apoio ao Pagamento de Propinas		
Total	111	134	183
Incentivo	Contingente especial de vagas ao Ensino Superior (Programa Qualifica +)		
Total	49 (2014 e 2015)		
Incentivo	Apoio à Formação e Qualificação profissional (Programa Qualifica)		
Total	154 (de junho a novembro)		
Incentivo	Apoio à criação do próprio emprego (Programa Defesa Empreende)		
Total	97 candidaturas ¹⁶ de 106 militares ou ex-militares		

Fonte: Adaptado a partir de Rodrigues (2017) e de CIOFE (2017a).

¹⁵ O CIOFE não conseguiu fornecer os dados relativos a 2016 em relação a alguns incentivos.

¹⁶ Destas candidaturas resultaram 12 negócios já implementados (três empresas que já estavam constituídas aquando do programa e nove projetos que se concretizaram); 13 projetos estão em plena fase de implementação. Sete pensam vir a se implementar a curto prazo.

As iniciativas e atividades desenvolvidas pelo CIOFE, têm procurado aumentar o nível de utilização dos apoios, principalmente no respeitante à reinserção profissional, mas apesar dessas iniciativas, considera-se essencial para melhorar os níveis de utilização, uma melhor e mais abrangente divulgação dos incentivos.

Quando se analisam os incentivos, verificando as medidas nas dimensões definidas: (i) Qualificações; (ii) Compensações; e (iii) Reinserção no MT; verifica-se que as dimensões mais valorizadas são as Qualificações e a Reinserção no MT, principalmente pelo facto de as Compensações serem um direito adquirido de forma automática, em que na maioria dos casos o militar nem necessita de se preocupar com a sua aplicação.

3.4. POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES

Na generalidade os militares que prestam ou prestaram serviço em RV/RC atribuem grande importância ao QI à PSM, genericamente a todas as medidas sem exceção. O problema mais significativo reside nas dificuldades de acesso ou de aplicação de algumas das medidas preconizadas (DGPRM/MDN, 2008, p. 60).

3.4.1. Potencialidades

Os princípios legais da flexibilidade, diversidade e progressividade, de acordo com o estabelecido no preâmbulo do regulamento, são uma das potencialidades do regulamento de incentivos. A flexibilidade está dependente da existência de incentivos com pressupostos distintos, que permitem ao cidadão beneficiar de mais de um incentivo ao mesmo tempo. A diversidade advém dos incentivos com várias finalidades, associados habitualmente às cinco grandes áreas de incentivos já definidas. A progressividade, assenta no facto de quanto maior o tempo de serviço prestado, maior será a qualidade e a quantidade dos incentivos disponíveis aos militares (Nascimento, 2017).

Tendo por base a análise das entrevistas efetuadas, são sugeridas como principais potencialidades do QI, os incentivos na dimensão Qualificações, principalmente na componente do apoio à formação profissional, bem como na dimensão Reinserção no MT, tanto na componente dos apoios financeiros, como dos apoios não financeiros.

O processo de certificação da formação ministrada nas FFAA, alinhado com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), encerra em si uma potencialidade reconhecida pelos entrevistados, sendo mesmo afirmado que terá um “papel determinante no apoio à transição para o mercado de trabalho” (Coe-

lho, 2017). A conjugação desta formação com o acesso a formação certificada, também prevista no regulamento de incentivos, permite a flexibilidade que se exige ao regulamento. A diversidade é garantida pelas várias possibilidades diretas de reinserção no MT preconizadas no regulamento, pela possibilidade de acesso a um vínculo contratual de longa duração (acesso ao QP das FFAA, FS e Função Pública), entre outros apoios não financeiros. Realça-se também o subsídio de desemprego, apenas acessível a quem cumpra a totalidade do contrato, na componente dos apoios financeiros, que demonstra bem a progressividade, como fator essencial para a retenção.

3.4.2. Fragilidades

O desconhecimento dos incentivos afeta a aplicação do regulamento, sendo que poderá não ter um contributo mais efetivo no recrutamento se não houver uma divulgação mais eficiente do mesmo. Esta é possivelmente uma das principais fragilidades do QI à PSM, pois trava as potencialidades já identificadas, e conforme já referido, mesmo após o ingresso, ainda subsiste um certo nível de desconhecimento acerca da totalidade dos incentivos. Têm, no entanto, sido desenvolvidos esforços nesta área, tanto pelo CIOFE, como pelos ramos, que, principalmente via internet, disponibilizam nos seus sites toda a informação necessária, relativamente aos incentivos, sendo fácil de encontrar e sendo apresentada de forma clara e completa.

Outra fragilidade, identificada pelos entrevistados, é a dificuldade de implementação de alguns incentivos, principalmente pelo facto de não depender apenas das FFAA a sua aplicação, nem mesmo apenas do MDN, exigindo necessidade de interligação com outros ministérios. Não sendo sempre clara a forma de aplicação, e existindo “alguma instabilidade nas disposições legais previstas no regulamento de incentivos [torna-se difícil] a sua apreensão e compreensão” (Coelho, 2017), reduzindo desta forma a sua aplicação de forma satisfatória.

Com base nos dados apresentados ao longo desta secção, entende-se que é fundamental divulgar, junto dos potenciais candidatos à PSM em RV/RC, o regulamento de incentivos, por forma a que estes possam efetuar um ingresso informado na PSM.

Em resposta à QD 1.1, conclui-se que as principais potencialidades do QI à PSM são a capacidade de obtenção de formação profissional certificada, que facilite a transição para o mercado de trabalho, assim como as diversas possibilidades diretas de reinserção no MT preconizadas no regulamento, de que são exemplo a contingentação de vagas para o acesso ao QP das FFAA, FS e Função Pública. Já as fragilidades, assentam em dois problemas essenciais. O

primeiro é a falta de divulgação do QI à PSM, o que necessariamente leva ao seu pouco conhecimento. O segundo é a dificuldade de acesso a alguns incentivos, pela sua aplicação estar dependente da coordenação com outros ministérios e entidades, principalmente os incentivos na dimensão Qualificações e na dimensão da Reinserção no MT.

Quanto à QD 1.2, os incentivos têm sido usados nas três dimensões, sendo que os mais usados são os incentivos da dimensão Compensações, seja na componente financeira, como na componente não financeira, pelo facto de os incentivos desta dimensão serem todos aplicados aos militares de forma automática. Já na dimensão Qualificações, tem vindo a crescer o uso dos incentivos na componente do apoio à obtenção de qualificações académicas, havendo cada vez mais militares que usufruem da componente de apoio à formação e certificação profissional. Na dimensão da Reinserção no MT, a componente dos apoios financeiros é a mais utilizada, nomeadamente o subsídio de desemprego. Na componente dos apoios não financeiros, os mais usados são a continuação de vagas nos concursos de acesso ao QP das FS, no entanto tem-se assistido a um crescimento, ainda que modesto, da utilização de outros apoios não financeiros, através dos programas de apoio desenvolvidos pelo CIOFE.

Interessa assim perceber de que forma interagem as motivações com o QI à PSM.

4. QUADRO DE INCENTIVOS E MOTIVAÇÕES

Para se entender o possível estímulo que o QI tem no recrutamento e na retenção dos militares em RV/RC, é necessário identificar as motivações que levaram estes indivíduos a optar por dar início a uma carreira profissional limitada temporalmente. Por outro lado, se após terem iniciado a PSM de forma consciente, decidem interrompê-la, será também relevante perceber quais os principais motivos deste abandono precoce que prejudicam as taxas de retenção. Esta secção apresenta o relacionamento das motivações de ingresso e os motivos do abandono precoce com o QI à PSM.

4.1. MOTIVAÇÕES DE INGRESSO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE VOLUNTARIADO E DE CONTRATO

“Um dos momentos mais marcantes no percurso profissional de um militar é aquele em que é efetivamente tomada a decisão de desencadear o processo de ingresso nas Forças Armadas” (DGPRM/MDN, 2008). São diversos os motivos que são apresentados para o ingresso na prestação de serviço militar

em RV/RC, sendo que, para o entendimento das principais motivações, recorreu-se aos estudos efetuados com inquéritos a militares em RV/RC, e aos inquéritos efetuados aos potenciais candidatos ao ingresso no DDN. As motivações expressas nos inquéritos do DDN assumem uma atualidade relevante, pelo facto de serem apresentadas por aqueles que constituem uma grande parte do universo recrutável para as FFAA, sendo importante entender as suas motivações para um eventual ingresso nas mesmas.

São os “familiares e amigos [que] se constituem como as fontes de informação com relevância para o ingresso nas Forças Armadas, ou seja, a informação conducente ao ingresso circula essencialmente pela Rede Social em que os militares se inserem” (DGPRM/MDN, 2008). Se nessa rede estiverem ex-militares contratados, com uma experiência que não seja positiva, nomeadamente no que diz respeito à aplicação dos incentivos, principalmente no apoio à reinserção no MT, levará à possível resistência ao recrutamento (Carreiras, 2016).

Analisando os dados presentes no gráfico da Figura 2, pode-se verificar que a atratividade da vida militar é o principal fator motivador apresentado pelos jovens no DDN, seguido da participação em missões internacionais de apoio à paz. O resultado em percentagem destes dois motivos poderá ser influenciado pela forma como são apresentadas as FFAA, nos brífingues que os jovens recebem no DDN, onde são apresentados os aspetos essencialmente operacionais dos três ramos, como o treino e exercícios militares, bem como a participação das FFAA nas missões no exterior. Mas, verificando a segunda linha de motivos, que apesar de apresentar valores menos expressivos, sugerem as motivações dos potenciais candidatos à PSM em RV/RC, que são a continuação dos estudos e o ingresso no QP das FFAA e FS.



Figura 2 – Motivo de Ingresso na PSM em RV/RC em %
Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2016).

Existe assim “uma dimensão simbólica, que parece ser muito importante na tomada de decisão dos indivíduos para ingressarem. [No entanto, a] segunda dimensão mais importante é a dimensão profissional, fazendo referência aos aspetos económicos e diretamente relacionada com o trabalho” (Ferro, 2013, p. 195).

Verifica-se que entre os fatores que motivam os jovens à PSM está a procura de estabilidade profissional futura. Por um lado, através da obtenção de habilitações que permitam aceder, ou facilitar o acesso a profissões estáveis. Por outro lado, aceder a um vínculo contratual duradouro pelo ingresso no QP de instituições dependentes do Estado.

Pode-se efetuar uma relação destas motivações com o QI, sendo que existem medidas especialmente direcionadas para a continuação dos estudos, e consequente obtenção de habilitações académicas. Na mesma linha, existem no QI vagas específicas para o ingresso de militares RV/RC no QP das FFAA e FS.

O relatório do DDN de 2016 apresenta os motivos de não ingresso na PSM, em que, conforme os dados apresentados na Figura 3, o primeiro motivo para não ingressar é precisamente estar a estudar e querer continuar a estudar. Este dado pode demonstrar o desconhecimento do QI, sendo que este fator desmotivador poderia deixar de o ser se os jovens tivessem conhecimento de que é possível, e que existem medidas específicas no QI para a continuação dos estudos e de apoio à formação, se ingressarem na PSM em RV/RC.



Figura 3 – Motivações de não ingresso na PSM em RV/RC em %

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2016).

Pode considerar-se perante estes dados, e segundo Helena Carreiras (2016), que existe uma fraca comunicação institucional, que se apresenta “fragmentada e dividida” entre o MDN e os ramos, que trabalham por vezes de forma isolada, “faltando por vezes articulação e entrosamento”, para que se atinja uma verdadeira estratégia de comunicação com vista ao recrutamento e retenção, e para que a divulgação dos incentivos seja efetiva e se traduza na atratividade da PSM ao RV/RC para os jovens.

4.2. MOTIVOS DE ABANDONO PRECOCE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE VOLUNTARIADO E DE CONTRATO

Existem diversos motivos para o abandono precoce da PSM em RV/RC, e a possibilidade difere entre ramos, sendo mais expressiva no Exército. Um estudo¹⁷, da DGRDN, apresenta que mais de 40% dos militares em PSM em RV/RC já pensaram em desistir. Quando se verificam os dados relativos à Marinha e Força Aérea, as percentagens diminuem, apesar de continuarem a ser muito expressivas. Os dados do Quadro 6 demonstram apenas aqueles que o equacionaram, mas que mantiveram o vínculo contratual, pois o estudo foi feito a militares na PSM em RV/RC. A elevada expressividade dos números deve originar a identificação das motivações, por forma a se ajustarem eventuais medidas que permitam melhorar as taxas de retenção destes militares.

Quadro 6 – Possibilidade de ocorrência de desistência da PSM em RV/RC

Alguma vez pensou em desistir da PSM em RV/RC?		
	Nunca	Sim
Marinha	67,1%	32,9%
Exército	50,4%	49,6%
Força Aérea	63,4%	36,6%
Média	59,3%	40,7%

Fonte: Adaptado a partir de DGRDN (2008).

Os motivos apontados como mais relevantes na ponderação da eventual desistência, que diferem consoante o Ramo, conforme Quadro 7, são: (i) o vencimento baixo; (ii) emprego não definitivo; (iii) estar longe de casa; (iv) desempenhar funções pouco atrativas; (v) não ter perspectivas de ingresso no QP; (vi) incumprimento do regime de incentivos; e (vii) más condições de trabalho.

¹⁷ Estudo de Caracterização dos Militares em RV/RC de 2008.

Quadro 7 – Motivos para a possível desistência

Motivos	Ramo		
	Marinha	Exército	Força Aérea
Por ter surgido uma oportunidade de emprego	10,3%	12,9%	16,3%
Por estar colocado longe de casa	28,6%	40,6%	29,4%
Por maus relacionamento com camaradas ou superiores	0,6%	16,9%	15%
Por considerar o vencimento baixo	38,6%	39,7%	38,7%
Por ter de fazer muitos serviços de escala	19,6%	31%	19,6%
Por incumprimento do Regime de Incentivos por parte do Ramo	19,3%	23,3%	18,4%
Para se dedicar em exclusivo aos estudos	0,8%	6,6%	7,1%
Por não receber formação profissional	0,3%	15,6%	12,3%
Por estar a desempenhar funções pouco atrativas	27,6	25,1	26,4
Por influência de familiares ou amigos	0,3%	4,6%	4,6%
Por dificuldades em compatibilizar com a vida familiar	17,3%	13,7%	17,2%
Por estar numa especialidade diferente da que escolheu	0,7%	12,6%	6,4%
Por não ser um emprego definitivo	23,3%	41,9%	30,1%
Por desempenhar funções diferentes da especialidade	16,3%	13,7%	10,7%
Por más condições de trabalho	22,9%	25,5%	12,3%
Por dificuldades em continuar os estudos	11,6%	16,9%	16%
Por não ter perspetivas de ingressar no QP das FFAA	27,3%	18,5%	22,7%
Por outro motivo	7,6%	8,9%	10,5%

Fonte: Adaptado a partir de DGPRM/MDN (2008).

A análise dos motivos apresentados pelos militares em RV/RC do Exército no momento da sua saída das fileiras, e tendo por base dados fornecidos pela Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH), e que apresentamos resumidamente no Quadro 8, verifica-se que 42,88% dos militares que saíram do Exército desde 2010, cumpriram a totalidade do tempo de contrato que lhes era legalmente permitido.

Quadro 8 – Motivos de saída dos militares RV/RC do Exército desde 2010

MOTIVOS DE SAÍDA	SAÍDAS	%
Fim do RC (completo)	8.840	42,88%
Saída na Formação Geral Comum	3.541	17,18%
Não especificado	2.313	11,22%
Ingresso QP FS e outros organismos públicos	1.796	8,71%
Razões familiares	1.702	8,26%
Proposta de emprego	940	4,56%
Ingresso QP FFAA	730	3,54%
Fim do RV (completo)	373	1,81%
Incapacidade física	297	1,44%
Falecimento	40	0,19%
Continuação de estudos	34	0,16%
Justiça e disciplina	9	0,04%
Total Geral	20.615	100,00%

Fonte: Adaptado a partir de DARH (2017).

Verifica-se ainda da análise destes dados que, 17,88% dos militares que saíram fizeram-no durante a formação geral comum, sendo que “aspectos sociais, familiares e económicos são aqueles que mais contribuem para a desistência dos militares durante o período de Formação Militar” (Monteiro, Faustino e Palhóco, 2009, p. 208). Muitos dos militares não apresentam um motivo específico para a sua desistência, ou para a não renovação do contrato, pelo que se considera que se manterão os motivos apresentados no Quadro 7, que no caso do Exército são, não ser um emprego definitivo, o facto de muitos ficarem colocados longe da residência habitual, e também por considerarem o rendimento baixo. O incumprimento do regime de incentivos apresenta também uma percentagem significativa, o que demonstra a falta de satisfação das expectativas que os militares tinham no momento de ingresso, nomeadamente no respeitante à formação e qualificação profissional.

Verifica-se também que uma percentagem considerável daqueles que não cumprem a totalidade do contrato, o fazem por terem ingressado no QP das FS ou outro organismo público, e também no QP das próprias FFAA.

De acordo com a análise das motivações de ingresso apresentada, conclui-se que a motivação principal para o ingresso na PSM em RV/RC, após o impulso inicial criado pelo serviço à Pátria e toda a ideologia em torno do “ser militar”, é o percurso profissional associado. O ingresso na PSM em RV/RC é vista por muitos como um passo obrigatório para o acesso a outras profissões

num regime permanente, que pode ser obtido nas próprias FFAA. Por outro lado, o principal motivo de saída precoce desta forma de prestação de serviço prende-se com motivos de ordem social ou profissional. Por um lado, a distância da área de residência habitual, associada ao considerado baixo rendimento, leva os militares a repensar a sua decisão. Por outro lado, um dos motivos de ingresso é também um dos motivos de saída precoce, que é o ingresso no QP das FS.

Em resposta à QD 2.1, conclui-se que apesar de se conseguirem associar algumas das motivações de ingresso aos incentivos preconizados no regulamento, a sua influência é diminuta pelo desconhecimento dos incentivos. O facto de estar perfeitamente identificado que a maioria dos militares efetua um ingresso desinformado, ou seja, sem conhecimento dos incentivos a que passa a ter direito, leva à conclusão que a influência seria exponencialmente superior, se houvesse melhor divulgação. Para aqueles que efetuem um ingresso informado, as medidas preconizadas no QI à PSM na dimensão da Reinserção no MT, na componente dos apoios não financeiros, são as que têm maior influência no recrutamento.

No que concerne à QD 2.2, conclui-se que existem por vezes fatores de ordem social, que levam à perda de motivação, pela não concretização ou dificuldade de acesso a determinados incentivos. Se por um lado, uma divulgação mais eficiente do QI, pode incrementar o recrutamento, se não for atenuada a dificuldade de implementar determinados incentivos, potencia-se também o aumento do número de saídas, prejudicando a retenção. Algumas das principais medidas de incentivo previstas para o apoio à reinserção no MT, também dificulta a retenção, levando ao abandono precoce das fileiras, em troca de uma relação contratual segura e duradoura, como é o ingresso no QP das FFAA, FS ou outros organismos estatais.

5. POLÍTICAS DE INCENTIVOS NOUTROS PAÍSES DA EUROPA

A maioria dos países europeus enfrentam os desafios do recrutamento e retenção das suas FFAA, para fazer face a uma importante perda de pessoal, muitas vezes altamente treinado e qualificado, que optam por sair. A dificuldade em recrutar efetivos suficientes é agravada pelo facto de muitos militares saírem de forma precoce, não cumprindo a totalidade dos anos possíveis de contrato. Estima-se que, na maioria dos países europeus, cerca de 30% ou mais dos recrutados possa não concluir seu primeiro contrato. Muitos retornam à vida civil atraídos por oportunidades mais atrativas no mercado de trabalho (RTO/NATO, 2007).

Para fazer face a estes desafios, os países têm adotado medidas que incentivem não só o recrutamento, mas também a retenção, normalmente sob a forma de compensações ou incentivos imediatos (como é o caso dos vencimentos) ou diferidas (isenções fiscais, empregos reservados no serviço público, apoio à formação, entre outras) (Boene, 2009). Nesta secção apresentam-se soluções implementadas por alguns países europeus, para fazer face a esse desafio.

5.1. CARATERÍSTICAS DAS POLÍTICAS DE INCENTIVOS EM FRANÇA

O fim do sistema de conscrição em França deu-se em 1996, altura em que passou a contar com FFAA totalmente profissionais, passando a admitir militares para prestar serviço em regime de contrato. Os contratos têm duração variável de 2, 3, 5, 8 ou 10 anos, renováveis até ao máximo de cinco anos para os voluntários, máximo de 20 anos para oficiais contratados e de 27 anos para os sargentos e praças (Armée de Terre, 2016).

Os principais incentivos preconizados pelo sistema francês são: (i) acesso facilitado a cargos na função pública após quatro anos de serviço efetivo; (ii) acesso a programas de avaliação e orientação profissional destinados ao reingresso na vida civil; (iii) acesso a formação profissional ou acompanhamento na obtenção de emprego, no sentido de preparar o militar para o desempenho de uma profissão civil; (iv) após quatro anos de serviço efetivo, possibilidade de solicitar uma licença (mantendo o vencimento) de 120 dias para formação profissional, seguidos ou intercalados; (v) após quatro anos de serviço efetivo, possibilidade de licença para reconversão no máximo de seis meses (mantendo o vencimento); (vi) após oito anos de serviço efetivo, possibilidade de licença de um ano para criação ou retoma de empresa (mantendo o vencimento), com possibilidade de renovação por mais outro ano (mantendo 50% do vencimento); e (vii) até aos quatro anos de serviço efetivo, possibilidade de 20 dias seguidos ou intercalados, para formação (mantendo a remuneração). Em todas estas licenças de apoio à formação ou criação de emprego, mantem-se a contagem de tempo de serviço para efeitos de reforma (SGG, 2017).

Existe ainda a possibilidade de os militares que atingem o limite de idade no seu posto, e tenham pelo menos 17 anos de serviço efetivo, solicitarem uma pensão de reforma antecipada, calculada de acordo com os tempos de serviço prestados (SGG, 2017).

Identifica-se no sistema francês uma forte aposta no incentivo à formação profissional que garanta a reintegração na vida civil, a par com a possibilidade de manutenção de uma carreira militar por renovação de contratos.

Especificamente sobre o apoio à formação profissional, o sistema francês faz uma aposta clara no apoio à reinserção no mercado civil, através da implementação da *Agence de Reconversion de la Défense* (ARD), também denominada de *Défense Mobilité*. A ARD é desde 2009 o serviço ministerial que acompanha a mobilidade externa de pessoal da defesa. Os esforços da ARD estão em estreita colaboração com os organismos de GRH das FFAA, em particular para orientação profissional do seu pessoal. Em 2016, registaram-se na ARD 21.000 novos candidatos, sendo reconvertidos 12.800 militares, dos quais 80% para o setor privado e 20% reintegrados no setor público. Este sistema permite reconverter mais de 60% dos militares que assim o desejem, logo no primeiro ano após o fim do seu contrato. A reconversão consiste essencialmente em serviços de orientação e serviços de formação profissional e apoio ao emprego (Ministère de la Défense, 2017).

O programa *Défense Mobilité* consiste no acompanhamento dos militares em fim de contrato, dividido em quatro fases e que deve ser iniciado preferencialmente no penúltimo ano de contrato do militar. A primeira fase, entre 24 e 18 meses antes do fim do contrato, consiste na informação e aconselhamento do militar em termos das opções de saída. A segunda fase, entre 18 e 12 meses antes do fim do contrato, consiste num período de orientação e definição do projeto profissional. A terceira fase, entre 12 e seis meses antes do fim do contrato, consiste na implementação do projeto profissional. Após o fim do contrato, dá-se início à quarta fase, em que o ex-militar conta com o apoio da ARD durante três anos, para o seu regresso ao mercado de trabalho civil (Ministère de la Défense, 2017).

A ARD conta com mais de 600 profissionais especialistas na área da reconversão profissional, e tem o apoio de mais de 7.000 empresas que colaboram com o programa, através do recrutamento de pessoal (Ministère de la Défense, 2017).

5.2. CARATERÍSTICAS DAS POLÍTICAS DE INCENTIVOS EM ESPANHA

O Reino de Espanha determinou o fim do sistema militar obrigatório em 1999 (Jefatura del Estado, 1999). O atual sistema de profissionalização está assente nas Leis n.º 8/2006 e 39/2007, que consolidaram a profissionalização das FFAA garantindo a estabilidade da GRH e permitiram adequar as colocações às

características pessoais das praças, melhorando a satisfação das suas expectativas pessoais. Este objetivo foi conseguido ao oferecer às praças de qualquer dos ramos a possibilidade de uma prestação de serviço prolongada nas FFAA. Também é possível o acesso ao QP, bem como um conjunto de possibilidades e oportunidades de trabalho, associado às tradicionais medidas económicas baseadas nos anos de serviço (Marques et al., 2017).

Existem duas modalidades de prestação de serviço militar em RC nas FFAA espanholas, uma para oficiais e outra para praças: (i) *militares de complemento*; e (ii) *militares de tropa y marinería*. As FFAA espanholas não têm regime de contrato para sargentos, sendo todos os militares desta classe do QP. Os *militares de complemento* são oficiais contratados das FFAA com um máximo de oito anos de contrato, podendo concorrer ao QP após dois anos de serviço efetivo. Para os *militares de tropa y marinería*, o equivalente às praças contratadas das FFAA portuguesas, são estabelecidas as seguintes modalidades de serviço: (i) contrato de dois ou três anos (*compromiso inicial*), renovável até um máximo de 6 anos; e (ii) contrato de longa duração (*compromiso de larga duración*), até os 45 anos de idade, ao qual pode aceder após cinco anos de serviço efetivo (Ministério de Defesa, 2017).

O primeiro incentivo do sistema espanhol é a possibilidade de acesso ao QP por concurso, para os *militares de complemento* ao fim de dois anos de serviço efetivo, e para os *militares de tropa y marinería* após terem cumprido no mínimo 14 anos de serviço efetivo. Existem também medidas para o acesso ao QP da função pública. A Lei n.º 08/2006 estabelece ainda dois modos de incentivos económicos para quem, atingindo os 45 anos de idade, finalize o contrato de longa duração: (i) converter-se em *reservista de especial disponibilidad* até cumprir os 65 anos. Para tal, e em conceito de disponibilidad, deverá ter cumprido 18 anos no regime de contrato de longa duração, sendo-lhe atribuído um ordenado de 7.200 € anuais, atualizáveis e acrescido de coberturas sociais, encargo que é incluído no orçamento da Defesa; ou (ii) para quem não se converta em *reservista de especial disponibilidad*, é estabelecida uma prestação pecuniária em função do tempo de serviço, a partir do décimo ano (Jefatura del Estado, 2006, 2007, 2015).

Destacam-se ainda outros incentivos: (i) a partir dos três anos de serviço, facilita-se a promoção interna no Ramo a que o militar pertence, sendo reservadas um mínimo de 80% das vagas aos Cursos de formação de Sargentos; (ii) após um mínimo de cinco anos de prestação de serviço, são reservadas às praças 50% das vagas de acesso a cargos no Ministério de Defesa e à Escola Básica de Cabos e *Guardias* da *Guardia Civil*, e ainda 10% das vagas para o acesso à Polícia Nacional; (iii) o tempo de serviço como profissional nas FFAA conta como

mais-valia em termos de pontos de mérito nos processos de acesso á função pública, e a Lei prevê acordos com as Administrações Autónomas e Municipais para a reserva de vagas nos processos de acesso à *Policía Municipal y Autonómica* (Marques et al., 2017).

Para apoiar o processo de reinserção socioprofissional, o Ministério da Defesa espanhol dispõe de uma ferramenta estatal designada de Sistema de Aproveitamento de Capacidades Profissionais do Pessoal Militar (SAPROMIL), que visa acompanhar e auxiliar os militares no final do contrato com as FFAA (*Ministério de Defensa*, 2013).

Este sistema tem por objetivo fornecer orientação profissional aos militares na fase final do seu contrato, através da aplicação de medidas de apoio e aconselhamento que facilitem a reinserção destes militares no mercado de trabalho civil. O SAPROMIL, tem o seu objetivo assente em três pilares: (i) proporcionar aos militares em final de contrato os meios necessários para se integrarem no mercado de trabalho civil, tendo em conta a formação, capacidades e experiência adquiridas durante o tempo ao serviço das FFAA; (ii) criar uma bolsa de trabalho que facilite o fluxo contínuo entre as FFAA, a Administração do Estado e o setor empresarial; (iii) proporcionar uma aproximação entre as FFAA e a sociedade civil, mediante uma valorização e certificação efetiva das formações, competências, capacidades e experiência adquiridas durante o período de prestação de serviço nas FFAA (*Ministério de Defensa*, 2013).

Da análise efetuada relativamente ao modelo francês conclui-se que incide na dimensão Qualificações, principalmente na componente do apoio à certificação profissional. Para além de formação certificada ministrada pelas FFAA, existem ainda licenças próprias para obtenção de formação certificada. Outra aposta clara está também presente na dimensão da Reinserção no MT, através de uma estrutura com mais de 600 pessoas especializadas em aconselhamento profissional, que conta com o apoio de mais de 7.000 empresas, só na componente de apoio não financeiro. A componente financeira também está presente, nas licenças atribuídas, com manutenção da remuneração, para abertura de empresa.

Similarmente, o modelo espanhol também incide na dimensão Qualificações, na componente de apoio à formação e certificação profissional. Para o sucesso deste apoio contribui o facto de toda a formação ministrada pelas FFAA espanholas estar alinhada pelo sistema nacional de ensino e formação, sendo, portanto, certificada. No que diz respeito à dimensão da Reinserção no MT, a saída mais usual é a continuação nas FFAA através de vínculos contratuais mais prolongados, ou acesso ao QP. No entanto, existe também uma estrutura de

apoio à reinserção no MT, para aqueles que de facto quiserem sair das FFAA e enveredarem por outra profissão.

Em resposta à QD 3, conclui-se que existem medidas possíveis de importar para o nosso QI, dos dois modelos analisados. Em relação à dimensão Qualificações e na componente de apoio à formação profissional, do modelo francês destacamos as licenças para frequência de formação profissional reconhecida no exterior das FFAA. Do modelo espanhol, é urgente conseguir como eles o alinhamento da formação ministrada pelas FFAA, com o SNQ. Na dimensão Reinserção no MT, urge aumentar a estrutura do CIOFE, à semelhança dos dois modelos (principalmente o francês), para acompanhar e apoiar o número crescente de inscritos no centro, bem como a sua descentralização, melhorando a cobertura territorial. À semelhança do modelo francês, é necessário criar protocolos com as empresas, de forma a garantir mais saídas profissionais para os ex-militares. Também em relação a estes dois modelos, o acesso ao QP das FFAA é possível em qualquer categoria, o que nas FFAA nacionais, só é possível na Marinha, não havendo QP na categoria de Praças nem no exército, nem na Força Aérea. O alargamento da possibilidade de aceder ao QP nas várias categorias nos três ramos, com a criação do QP de Praças no Exército e na Força Aérea, vai de encontro às expectativas de estabilidade dos militares RV/RC. Esta possibilidade carece de um estudo próprio, que demonstre a viabilidade de implementação desta medida.

6. CONTRIBUTOS DE MEDIDAS A APLICAR AO QUADRO DE INCENTIVOS NACIONAL

Na presente secção apresentam-se possíveis alterações ao QI à PSM em RV/RC. Tendo por base toda a análise efetuada nas secções anteriores, serão agora propostos contributos para uma eventual alteração ao regulamento de incentivos. Nesta análise foi escarpelizado o QI à PSM em vigor, foram examinadas as motivações de ingresso e também os motivos de saída precoce deste tipo de prestação de serviço, e foram ainda verificadas medidas estabelecidas em França e Espanha para potenciar o recrutamento e a retenção. Por último, efetuou-se uma análise de conteúdo de um conjunto de entrevistas, para delas se retirarem eventuais contributos.

Os contributos que se apresentam de seguida, podem traduzir-se em medidas a melhorar, medidas a eliminar, ou medidas que se devem clarificar e facilitar a forma de acesso. Os contributos assumem também a forma de novas medidas passíveis de serem incorporadas numa futura revisão, com o objetivo

de tornar a PSM em RV/RC mais apelativa. O objetivo é sempre incrementar o recrutamento, bem como fomentar a retenção, levando cada vez mais os militares que prestam serviço nesta modalidade a permanecerem nas fileiras o máximo de anos que lhes é permitido.

Antes da apresentação dos contributos para a melhoria do QI à PSM, é relevante relembrar que mais de 60% dos militares que ingressam nas FFAA não conhecem o regulamento de incentivos. Por isso, para além dos contributos de alteração, é necessário entender a problemática da falta de divulgação e solucionar-la, por forma a termos um número crescente de militares que efetuam a sua candidatura de forma informada. Uma correta e eficiente política de divulgação dos incentivos existentes, terá um efeito potenciador no recrutamento de pessoas para a PSM em RV/RC.

6.1. CONTRIBUTOS PARA A DIMENSÃO ‘QUALIFICAÇÕES’

Na componente do apoio à obtenção de habilitações académicas, considera-se que deve ser introduzido um mecanismo que permita aos militares que ingressem sem a escolaridade mínima obrigatória¹⁸, a possibilidade de finalizar esse nível de escolaridade, focando-se o esforço dos ramos no apoio à obtenção do mesmo, nos últimos dois anos de contrato (Monteiro, 2017).

Relativamente aos militares que já possuem a escolaridade obrigatória no momento do ingresso, têm à sua disposição a contingentação de vagas de acesso ao ensino superior público. O acesso a este incentivo é atualmente apenas acessível após o cumprimento de dois anos de serviço efetivo, o que implica um interregno de dois anos após a finalização do secundário. Entende-se este incentivo ser passível de alteração, permitindo o acesso a esta contingentação de vagas logo após o primeiro ano de contrato, permitindo ao militar finalizar o curso superior, a que eventualmente consiga aceder ainda durante a PSM.

Na componente de apoio à formação e certificação profissional, entendida como “um dos principais pilares de sustentabilidade do modelo de profissionalização das FFAA” (Coelho, 2017), urge desenvolver o alinhamento da formação ministrada nas FFAA com o SNQ, por forma a que toda a formação recebida pelos militares seja certificada, garantindo que as competências adquiridas passem a estar certificadas e facilitem a reintegração no MT. É entendimento comum de todos os entrevistados, que existe ainda um longo caminho a

¹⁸ A Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto estabelece o 12º ano como a escolaridade mínima obrigatória, que era até então o 9º ano. Apesar de a escolaridade mínima obrigatória ser o 12º ano, essa obrigação cessa no ano em que o cidadão completa os 18 anos (AR, 2009). É apenas necessário não obter aproveitamento num ano letivo, para ser possível aceder à PSM em RV/RC sem o 12º ano.

percorrer neste sentido, mas que, este alinhamento dos percursos de formação com o SNQ é atualmente uma prioridade ao nível da formação dos três ramos (Raleiras, 2017; Monteiro, 2017; Baptista, 2017; Nascimento, 2017).

Foi constituído um grupo de trabalho no MDN “no âmbito da reforma da formação profissional, cujo propósito passa pela concretização dos objetivos estratégicos definidos pelo Secretário de Estado da Defesa Nacional e estruturados de acordo com cinco eixos de intervenção: (i) Certificação da Formação; (ii) Certificação dos Formadores; (iii) Certificação das Entidades Formadoras; (iv) Modelo Pedagógico de Formação, e; (v) Sistema de Gestão da Qualidade da Formação da Defesa Nacional” (Coelho, 2017).

Até que seja atingido este reconhecimento e certificação da formação ministrada nas FFAA, e mesmo após esse reconhecimento, deve ser permitido aos militares em RV/RC o “acesso a, pelo menos, 50 horas anuais de formação, nos termos do regime jurídico do SNQ” (Monteiro, 2017), procurando “criar condições para atribuir o nível quatro de qualificação para praças e o nível cinco para sargentos” (Nascimento, 2017).

Para serem atingidas estas metas, poderão ser adotadas algumas medidas do modelo francês, muito direcionadas para a retenção: (i) após quatro anos de serviço efetivo, possibilidade de solicitar uma licença de 120 dias para formação profissional, seguidos ou intercalados; (ii) após quatro anos de serviço efetivo possibilidade de licença para reconversão no máximo de seis meses; e (iii) até aos quatro anos de serviço efetivo, possibilidade de 20 dias, seguidos ou intercalados, para formação. Em qualquer destas três situações, tanto os benefícios financeiros (remuneração), bem como a contagem de tempo de serviço, devem manter-se nas mesmas condições dos militares em serviço.

Para o acesso a esta formação profissional, existe atualmente uma contigência de vagas preconizada nos artigos 14.º e seguintes do regulamento de incentivos em vigor, que deve ser simplificada, envolvendo diretamente o Instituto do Emprego e Formação Profissional no processo, para reduzir as dificuldades de acesso por desinformação das partes envolvidas.

6.2. CONTRIBUTOS PARA A DIMENSÃO ‘COMPENSAÇÕES’

Considerando a atual conjuntura financeira nacional¹⁹, no âmbito da componente financeira não se propõe qualquer alteração, apesar de um incre-

¹⁹ Segundo Cardoso, a revisão ministerial do regulamento de incentivos teve sempre presente a conjuntura económica e as restrições orçamentais (2017).

mento desta tipologia de compensação, englobada no regulamento como um incentivo, poder potenciar quer o recrutamento quer a retenção.

Na componente dos apoios não financeiros, considera-se necessário rever alguns destes apoios, nomeadamente no que concerne a atribuição de suplemento de residência aos militares em RV/RC²⁰ e eventualmente apoio em transportes, que no caso do Exército, pela dispersão territorial das unidades, compensaria a perda de uma parte da compensação financeira pelos gastos assumidos nos deslocamentos. O desenvolvimento de obras de melhoria das condições de vida e das condições de alojamento, bem como um incremento na qualidade do sistema de alimentação (Monteiro, 2017; Baptista, 2017).

Este suplemento de residência deve ser articulado com uma segunda medida de incentivo, que vai de encontro ao desejo de servir numa unidade próxima da área de residência. No caso do Exército, de acordo com as Normas de Nomeação e Colocação dos Militares RV e RC, estes militares deverão obter a colocação efetiva na unidade da Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial (AGPSP), no início do terceiro ano de contrato, se a colocação inicial tiver sido fora da AGPSP escolhida (CEME, 2003). Se não for possível por questões de GRH²¹, deve a manutenção do afastamento da área de residência ser compensada com um aumento do suplemento de residência, que permita fomentar a retenção destes militares. Sem um incentivo extra e perante a falta de cumprimento das suas expectativas, estes militares poderão com maior probabilidade optar pela rescisão ou não renovação do contrato.

6.3. CONTRIBUTOS PARA A DIMENSÃO ‘REINserÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO’

Da análise efetuada conclui-se ser esta a dimensão que tem a maior influência no estímulo ao recrutamento e à retenção de militares RV/RC. Na componente de apoio financeiro, os 30 meses de subsídio de desemprego, apenas atribuídos a quem cumprir o tempo máximo de contrato, é um incentivo potenciador da retenção.

Na componente dos apoios não financeiros, uma das medidas de incentivos atualmente existentes, que é a contingentação de vagas para acesso ao QP da GNR, PSP, FFAA ou à Função Pública, considera-se ser a que assume a maior

²⁰ No Exército, os militares em RV/RC apenas têm direito ao suplemento de residência um ano após a incorporação, período durante o qual têm direito a alojamento e alimentação (CEME, 2008).

²¹ Como por exemplo a formação especializada num cargo que não exista na AGPSP, e que para retorno do investimento em formação implique a permanência do militar na situação de deslocado.

motivação para o ingresso nas FFAA. Acaba por ser, no entanto, este mesmo incentivo que prejudica em grande parte a retenção, sob pena de não se rentabilizar o investimento efetuado em formação, pelo que se propõem algumas alterações. O acesso à contingentação do número de vagas nos concursos de acesso à GNR e PSP, a que os militares têm atualmente acesso após dois anos de contrato, deve ser adiado para após o terceiro ou possivelmente do quarto ano de contrato. Para fomentar a retenção, deve ser criado um sistema de bonificação crescente de acordo com os anos de contrato do militar, no apuramento da nota de concurso (Nascimento, 2017). Deve ainda ser alargado o espetro de contingentação de vagas a outras entidades públicas, nomeadamente: (i) Serviço de Estrangeiros e Fronteiras; (ii) Corpo da Guarda Prisional; (iii) Autoridade para a Segurança Alimentar e Económica; (iv) Polícia Judiciária; (v) Polícia Municipal; (vi) Autoridade Nacional de Proteção Civil; e (vii) Bombeiros profissionais, entre outros, permitindo assim um maior número de opções de saída e reintegração direta numa situação de emprego estável (Coelho, 2017).

Particularmente no que diz respeito ao acesso ao QP das FFAA, o mesmo só é possível com o ingresso na categoria de Sargento ou de Oficial, à exceção da Marinha que já tem QP de Praças. A criação de um QP de praças do Exército e da Força Aérea, iria ao encontro das expectativas dos militares em RV/RC, no entanto, carece de um estudo próprio, dada a especificidade de cada Ramo. Este modelo existe, com algumas diferenças de aplicação, em Espanha e França. Ainda relativamente ao QP das FFAA, no que diz respeito à contratação de pessoal civil, esta deve ser exclusivamente direcionada para militares ou ex-militares RV/RC. Ter ingressado na PSM em RV/RC por um período mínimo de três a quatro anos, deve ser condição obrigatória para o acesso ao concurso de contratação (Nascimento, 2017).

Outro contributo nesta componente, no sentido de fomentar o recrutamento, entende-se ser a criação de uma bolsa de empresas que aceitem recrutar preferencialmente ex-militares, através da celebração de protocolos com a tutela (Raleiras, 2017), à semelhança do sistema francês que tem uma bolsa de mais de 7.000 empresas a empregar preferencialmente ex-militares. Esta medida facilitará o trabalho desenvolvido pelo CIOFE²², no apoio à reinserção profissional.

Conclui-se que é possível melhorar o QI à PSM, através da implementação de medidas nas dimensões Qualificações e Reinserção no MT.

²² O alargamento do CIOFE para uma estrutura melhor dimensionada, que garanta o apoio a todos quantos o solicitem, é uma medida considerada necessária para conseguir um melhor nível de satisfação, que será também publicidade positiva, no testemunho de um percurso profissional bem-sucedido.

Na dimensão Qualificações, é na componente do apoio à formação e certificação profissional que se podem efetuar alterações que contribuam para uma melhoria do QI à PSM em RV/RC. O esforço terá de ser centrado no alinhamento da formação ministrada nas FFAA, com o SNQ, por forma a obter a certificação e o reconhecimento da formação ministrada. Só com esse reconhecimento poderão os militares tirar proveito da formação obtida nas FFAA, que será assim valorizada no acesso a ofertas de emprego do MT. Até se conseguir este alinhamento e reconhecimento, será necessário recorrer a formação profissional externa certificada, facilitando o acesso a este tipo de formação aos militares contratados através do regime de incentivos.

As FFAA precisam de voltar a desempenhar o papel importante que tiveram no passado na formação dos portugueses, por forma a que a passagem pelas fileiras se torne um motivo de valorização pessoal e profissional, que garanta a transição para a vida ativa civil.

Na dimensão da Reinserção no MT, na componente do apoio financeiro, a situação atual, com a possibilidade de usufruir de subsídio de desemprego por um período de 30 meses, está adequada, mas será necessário pensar em mecanismos de combate à estagnação dos militares no conforto desta medida, com estabelecimento de metas concretas a cumprir. De momento é na componente dos apoios não financeiros que se pode melhorar o regulamento de incentivos, fomentando o alargamento das saídas para situações contratuais permanentes na esfera do Estado. No entanto, este alargamento tem de ser acompanhado de mecanismos de retenção, implementando condições que coloquem ênfase na progressividade, permitindo melhores saídas a quem cumpra a maioria, se não mesmo a totalidade do seu contrato.

7. CONCLUSÕES

Apresenta-se nesta secção uma revisão das linhas que orientaram o procedimento metodológico, revisitando o modelo de análise e a forma como este contribui para o objetivo geral e a avaliação dos resultados obtidos. Posteriormente são expostos os contributos para o conhecimento que resultaram da investigação, as recomendações e algumas propostas de ordem prática, após o que se abordam as limitações do estudo e linhas temáticas para futuras investigações.

Para o desenvolvimento da presente investigação foi seguida uma metodologia de raciocínio indutiva assente numa estratégia de investigação qualitativa consubstanciada num desenho de pesquisa de estudo de caso, tendo-se de-

finido como fio condutor a questão central: “De que forma é possível melhorar o QI à PSM em RV/RC, para estímulo do recrutamento e da retenção?”.

O QI à PSM em RV/RC, estudo de caso desta investigação, inicialmente apresentado de acordo com a legislação em vigor, foi analisado quanto às suas potencialidades e fragilidades, assim como quanto à sua utilização, dando resposta às QD1.1 e QD 1.2. De seguida foram analisadas as motivações de ingresso, bem como os motivos de abandono precoce da PSM em RV/RC, verificando de que forma contribuem para o recrutamento e a retenção, respondendo assim às QD 2.1 e QD 2.2. De seguida, a análise das medidas adotadas por França e Espanha para fomentar o recrutamento e a retenção dos contratados, passíveis de serem aplicadas ao QI à PSM nacional, permitiu responder à QD 3. Na sequência do percurso metodológico identificaram-se os contributos que permitem adequar o QI à PSM nacional para fomentar o recrutamento e a retenção, Objetivo Geral da investigação.

Com base na análise efetuada ao QI à PSM em vigor, conclui-se que este tem sido alvo de constantes alterações desde a sua versão inicial, diminuindo ou restringindo o acesso a alguns incentivos, principalmente os de índole financeira. Outro dado importante, que advém da análise ao QI, é o facto de nem sempre ser fácil aceder a alguns dos incentivos preconizados, pelo facto de não dependerem apenas dos ramos ou do MDN. Existem outros intervenientes, nem sempre bem articulados e coordenados com a DGRDN e os ramos na aplicação dos incentivos, o que dificulta a operacionalização de algumas medidas. Pela forma como são usados os incentivos, conclui-se que existe uma predisposição dos militares RV/RC em aumentar as suas qualificações e obter soluções de emprego futuro. É de realçar ainda que existe desconhecimento dos incentivos à PSM em RV/RC, principalmente antes do ingresso dos militares, mas mesmo após o ingresso, subsiste alguma desinformação entre aqueles a quem ele se destina.

Da análise efetuada conclui-se que as principais potencialidades do QI à PSM são a possibilidade de obtenção de formação profissional certificada, e a possibilidade de reinserção ou apoio à reinserção no MT previstas no regulamento. As fragilidades, estão relacionadas com a falta de divulgação, que resulta num fraco conhecimento e na dificuldade em aceder a alguns incentivos. Verifica-se assim que é na dimensão Qualificações, e na sua componente de apoio à formação e certificação profissional que se podem melhorar as medidas de incentivos, bem como na dimensão da Reinserção no MT na componente dos apoios não financeiros.

Conclui-se ainda que é fundamental divulgar junto dos potenciais candidatos à PSM em RV/RC, o regulamento de incentivos, garantindo um ingresso informado nas FFAA.

Quando se analisam as motivações de ingresso, confirma-se o interesse dos militares que ingressam em RV/RC em obter formação profissional certificada, que lhes proporcione oportunidades de emprego no momento da saída, ou o acesso a outras profissões num regime mais permanente. No respeitante aos motivos de saída precoce, nem sempre é possível associá-los aos incentivos, no entanto, por vezes o acesso a determinado incentivo, no caso dos apoios à reinserção no MT, são por vezes um dos motivos de saída precoce.

Da análise das motivações ressalva-se a conclusão de que é necessário melhorar a divulgação, para conseguir efeitos na dimensão da Motivação na componente do recrutamento, associada a uma melhoria das medidas da componente Reinserção no MT, que demonstram ser as mais motivantes.

A análise das medidas de incentivo em uso em França e Espanha permite concluir que existe alinhamento do regulamento de incentivos nacional com as medidas preconizadas nestes dois países, ressalvando-se que existem, no entanto, diferenças no alcance das medidas. É na dimensão das Qualificações e Reinserção no MT que se encontram medidas concretas destes países, passíveis de serem incluídas no QI à PSM em RV/RC em Portugal. Conclui-se ainda que nestes dois países existe uma integração melhor conseguida entre as políticas de incentivos e a sua aplicação, baseadas em órgãos especializados, à semelhança do se pretende do CIOFE, mas não tendo este a dimensão nacional que os órgãos francês e espanhol têm.

Considera-se, com base nos resultados obtidos na investigação, que enquanto não houver melhorias na conjuntura económica, é difícil a melhoria dos incentivos na dimensão das Compensações, principalmente as financeiras. Para isso, as melhorias ao QI à PSM em RV/RC, devem focar-se nas duas outras dimensões, a dimensão das Qualificações e a dimensão da Reinserção no MT.

Em relação à dimensão Qualificações, as alterações de melhoria são sugeridas na componente do apoio à formação e certificação profissional, em que a principal meta a atingir é o alinhamento da formação ministrada nas FFAA com o SNQ, por forma a obter a certificação e o reconhecimento da formação ministrada. As FFAA devem conseguir que todos os militares que ingressam como contratados, tenham no momento da sua saída e obrigatoriamente para os que cumprirem o máximo de tempo permitido, ter enriquecido o seu conhecimento e o seu currículo, com um determinado nível de formação certificada. Um militar contratado, que cumpra a totalidade dos anos de contrato permiti-

dos, deve atingir um grau de formação e certificação profissional que lhe facilite o acesso ao MT. A passagem pelas fileiras não pode ser penalizadora, mas sim um motivo de valorização pessoal e profissional.

Na dimensão da Reinserção no MT, conclui-se ser possível melhorar o regulamento de incentivos na componente dos apoios não financeiros, através do aumento de possibilidades e oportunidades diretas de emprego, alargando as saídas para situações contratuais permanentes na esfera do Estado. Mas como foi verificado este mecanismo de acesso ao QP de entidades estatais, deve ser acompanhado de mecanismos de retenção, e em que a progressividade das medidas resulte em melhores saídas para aqueles que cumpram a totalidade ou pelo menos a maioria do seu contrato.

Pelo exposto anteriormente, considera-se respondida a QC: De que forma é possível melhorar o QI à PSM em RV/RC, para estímulo do recrutamento e da retenção?

Em síntese conclui-se que para melhorar a adequabilidade do QI à PSM em RV/RC para estímulo do recrutamento e da retenção, é necessário prioritariamente melhorar a estratégia de comunicação do MDN e das FFAA, relativamente à divulgação do QI. Só melhorando a percentagem de militares contratados que efetuam um ingresso informado permitirá perceber o verdadeiro alcance do regulamento de incentivos no estímulo ao recrutamento. Na sequência de uma melhor política de divulgação, devem ser melhoradas e incrementadas as medidas conducentes à obtenção de formação e certificação profissional. Para tal, é urgente alinhar a formação ministrada nas FFAA com o SNQ, garantindo que, a formação ministrada internamente seja uma mais valia para futuras saídas profissionais, sendo depois complementada com outro tipo de formação ao abrigo dos QI. Seguidamente devem ser também simplificados os acessos aos incentivos, alargando o leque de soluções de saída e respetiva reinserção no MT. Para a reinserção no MT não basta um conjunto de incentivos avulso vertidos num regulamento, transformando-o num instrumento limitado. É necessário que o MDN melhore a estrutura do CIOFE que se pode considerar como um embrião de um sistema integrado e pensado que procura concretizar a reinserção no MT e na vida civil dos militares contratados. Cabe a este sistema integrado tornar a passagem pelas FFAA destes cidadãos num instrumento de valorização pessoal e profissional, que se tornará numa experiência enriquecedora e positiva. Só um percurso satisfatório antes, durante e após a PSM em RV/RC pode levar os ex-militares a serem os primeiros embaixadores e fontes de novos recrutamentos no seu círculo pessoal de familiares e amigos. No antes, fomentando um ingresso informado, no durante, com as

normais compensações financeiras e materiais, e o incentivo na formação e certificação profissional, que permita no após uma reinserção fácil no MT, fruto do percurso desenvolvido.

Na sequência dos resultados da investigação, efetuam-se as seguintes recomendações: (i) revisão da política de comunicação do MDN e dos ramos, por forma a consertarem esforços no sentido de divulgarem corretamente os incentivos à PSM em RV/RC; (ii) considerar os contributos aqui apresentados em futuras revisões do QI à PSM em RV/RC; e (iii) fomentar o desenvolvimento da estrutura do CIOFE, aumentando a sua capacidade de intervenção em todo o território nacional.

Foram limitações a esta investigação a impossibilidade de acesso ao relatório final do estudo de caracterização dos militares RV/RC, cuja recolha de dados foi efetuada ao longo do ano de 2016. Foi, no entanto, esclarecida a manutenção das tendências apresentadas no estudo elaborado em 2008, em que esta investigação se baseou.

Considerando as dificuldades atuais de atratividade das FFAA no que toca ao recrutamento e tendo por base esta investigação, colocam-se as seguintes questões: De que forma está a ser conduzido o processo de certificação da formação ministrada nas FFAA e o seu alinhamento com o SNQ? Como melhorar e integrar as estratégias de comunicação do MDN e dos ramos das FFAA em relação ao recrutamento para fazer face às dificuldades atuais? Como criar um sistema integrado de acompanhamento dos militares contratados com vista à sua reinserção no MT e na vida civil? Qual a viabilidade da criação de um QP de praças do Exército e da Força Aérea?

Outras investigações poderão dar resposta a estas perguntas, o que trará complementaridade ao presente estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AR, 1999. *Lei do Serviço Militar* (Lei n.º 174/99 de 21 de setembro). Lisboa: Diário da República.
- AR, 2009. *Regime de Escolaridade Obrigatória* (Lei n.º 85/2009 de 27 de agosto). Lisboa: Diário da República.
- AR, 2010. *Orçamento de Estado para 2011* (Lei n.º 55-A/2010 de 31 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- AR, 2011. *Orçamento de Estado para 2012* (Lei n.º 64-B/2011 de 30 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- Armée de Terre, 2016. *Et après / Reconversion*, [Em linha] Sengager.fr. Disponível em: <<https://www.recrutement.terre.defense.gouv.fr/etre-soldat/et-apres-reconversion>>, [Consult. em 25 de abril de 2017].

- Baptista, L., 2017. *O Regulamento de Incentivos à PSM em RV/RC*. Entrevistado por Fernando Cunha [Por email]. Lisboa, 05 de maio de 2017.
- Boene, B., 2009. Shifting to All-Volunteer Armed Forces in Europe: Why, How, With What Effects? *Forum Sociológico*, 2009, (19), pp.49–60.
- Borges, P., 2011. *O Recrutamento de Estrangeiros nas Forças Armadas Portuguesas*, [Em linha] Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/11543>>, [Consult. em 22 de fevereiro de 2017].
- Cardoso, A., 2017. *Resultados do Relatório de Caracterização dos Militares em Regime de Contrato*. Entrevistado por Fernando Cunha [Presencialmente]. Lisboa, 04 de junho de 2017.
- Cardoso, A. e Resende, J., 2009. Editorial da Revista Fórum Sociológico nº 19 - As Forças Armadas numa sociedade em mudança. *Forum Sociológico. Série II*, 2009, (19), p.7.
- Carreiras, H., 2016. *O QI à PSM em RV/RC, como fator de motivação para o recrutamento e a retenção*. Entrevistado por Fernando Cunha [Presencialmente]. Lisboa, 28 de novembro de 2016.
- CEME, 2003. *Normas de Nomeação e Colocação do Militares RV e RC*. Lisboa: Exército Português.
- CEME, 2008. *Despacho relativo à atribuição de Suplemento de Residência a militares em RV/RC*. Lisboa: Exército Português.
- Chiavenato, I., 2005. *Administração de Vendas: uma abordagem introdutória*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I., 2009. *Recursos humanos: o capital humano nas organizações*. São Paulo: Elsevier.
- CIOFE, s.d. *CIOFE*, [Em linha] Lisboa: MDN. Disponível em: <<http://ciofe.dgrdn.pt/>>, [Acedido em 28 Mai. 2017].
- CIOFE, 2017a. *Indicadores CIOFE 2016*. Lisboa: DGRDN.
- CIOFE, 2017b. *Regulamento de Incentivos*, [Em linha] Lisboa: MDN. Disponível em: <<http://ciofe.dgrdn.pt/informacao/regulamento-de-incentivos.html>>, [Consult. em 2 de abril de 2017].
- CM, 2013. *Resolução do Conselho de Ministros nº 26/2013*. Lisboa: Diário da República.
- Coelho, A., 2017. *O Regulamento de Incentivos à PSM em RV/RC*. Entrevistado por Fernando Cunha [Por email]. Lisboa, 05 de maio de 2017.
- DARH, 2017. *Motivações de Saída dos Militares RV/RC do Exército*.
- DGPRM/MDN, 2008. *Estudo de Caracterização dos Militares RV/RC*. Lisboa.
- DGRDN, 2016. *Os Jovens e as Forças Armadas. Estudo desenvolvido no âmbito do Dia da Defesa Nacional - 2016*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Exército, 2016a. *Mapa de Incentivos*, [Em linha] Exército Português. Disponível em: <<http://assets.exercito.pt/SiteAssets/DARH/RR/PDF/mapaincentivos.pdf>>, [Consult. em 28 de fevereiro de 2017].
- Exército, 2016b. *Sistema de Controlo das Atividades de Formação do Exército*, [Em linha] Intranet do Exército. Disponível em: <http://10.109.25.211/glossario/Glossario-Online_list.asp>, [Consult. em 12 de setembro de 2016].
- Ferro, M., 2013. Motivação, Satisfação e Bem-estar Profissional. *Revista de Psicologia Militar*, (22), pp.193–201.

- Francisco, V., 2009. A Sociedade Moderna e o Recrutamento - Estrutura e Procedimentos.
- Guerra, I., 2010. *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia.
- Hultqvist, P., 2017. Suécia Restabelece Serviço Militar Obrigatório. *Jornal de Notícias*, [Em linha]. Disponível em: <http://www.jn.pt/mundo/interior/suecia-restabelece-servico-militar-obrigatorio-5700042.html>, [Acedido em 5 Jun. 2017].
- Jefatura del Estado, 1999. *Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas (Ley 17/1999)*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado, 2006. *Ley de Tropa y Marinería (Ley 8/2006)*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado, 2007. *Ley de la Carrera Militar (Ley 39/2007)*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado, 2015. *Ley de la Carrera Militar (Ley 46/2015)*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jerónimo, C., 2005. A Retenção dos Militares em Regime de Contrato nas Fileiras, [Em linha] Disponível em: <<http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/12772>>, [Consult. em 10 de dezembro de 2016].
- Marques, A., Bustelo, R., Graça, P. e Cabral, P., 2017. *Quadro Permanente das Praças nas Forças Armadas. Uma opção Viável?* Pedrouços: IESM.
- MDN, 2000. *Regulamento da Lei do Serviço Militar (Decreto-Lei nº289/2000 de 14 de novembro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2004. *Alteração ao Regulamento de Incentivos à Prestação Serviço Militar em RV/RC (Decreto-Lei n.º 118/2004 de 21 de maio)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2007. *Alteração ao Dec-Lei nº 320-A/2000, de 15 de Dezembro (Decreto-Lei nº320/2007 de 27 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2016. *Despacho nº 8474/2016 do Gabinete do Secretário de Estrado de Defesa Nacional*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2017. *DDN*, [Em linha] Balcão Único de Defesa. Disponível em: <<http://bud.defesa.pt/ddn.html>>, [Consult. em 22 de abril de 2017].
- Ministère de la Défense, 2017. *Défense Mobilité - reconversion des militaires et de leur conjoint - transition professionnelle*, [Em linha] Défense Mobilité. Disponível em: <<http://www.defense-mobilite.fr/>>, [Consult. em 25 de abril de 2017].
- Ministério de Defesa, 2013. *SAPROMIL - SAPROMIL*, [Em linha] SAPROMIL. Disponível em: <<http://www.sapromil.es/sapromil/>>, [Consult. em 26 de abril de 2017].
- Ministério de Defesa, 2017. *La Profesion Militar*, [Em linha] s.l.: Ministério de Defesa. Disponível em: <<http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/upload/la-profesion-militar-2017.pdf>>, [Consult. em 25 de abril de 2017].
- Monteiro, L., Faustino, M. e Palhóco, V., 2009. Modelo das Razões de Desistência dos Militares em RV/RC durante o período de Formação Militar em 2009. *Revista de Psicologia Militar*, (18), pp. 193-209.
- Monteiro, N., 2017. *O Regulamento de Incentivos à PSM em RV/RC*. Entrevistado por Fernando Cunha [Por email]. Lisboa, 10 de maio de 2017.
- Morgado, C., 2010. O Papel do Contexto Militar de Trabalho no Exército como Potenciador da Empregabilidade das Praças em RV/RC. *Revista de Psicologia Militar*, (19), pp. 9-38.

- Nascimento, A., 2017. *O Regulamento de Incentivos à PSM em RV/RC*. Entrevistado por Fernando Cunha [Por email]. Lisboa (19 maio 2017).
- Palhóco, V. e Alves, M., 2012. CongressoSociol2012.pdf. *Atas do VII Congresso de Português de Sociologia*, [Em linha] Disponível em: <http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/ finais/PAP1515_ed.pdf>, [Consult. em 22 de novembro de 2016].
- Raleiras, M., 2017. *O Regulamento de Incentivos à PSM em RV/RC*. Entrevistado por Fernando Cunha [Por email]. Lisboa, 10 de maio de 2017.
- Renascença, 2016. *Há seis mil vagas por preencher nas Forças Armadas. Falta de candidatas preocupa ministro - Renascença*, [Em linha] Disponível em: <http://rr.sapo.pt/noticia/58381/ha_seis_mil_vagas_por_preencher_nas_forcas_armadas_falta_de_candidatas_preocupa_ministro?utm_source=rss>, [Consult. em 9 de dezembro de 2016].
- Rodrigues, J., 2016. *O Regulamento de Incentivos à PSM em RV/RC*. Entrevistado por Fernando Cunha [Presencialmente]. Lisboa, 25 de novembro de 2016.
- Rodrigues, J., 2017. *Relatórios anuais de atividade do CIOFE*. Disponível em: <<https://outlook.office.com/owa/?realm=iium.pt>>, [Consult. em 22 de fevereiro de 2017].
- Romeiro, A., 2002. *A perspetiva Social da Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Voluntariado e de Contrato*.
- Roseiro, A., 2009. *Fatores psicossociais de motivação nos cientistas: um estudo de caso no Instituto Gulbenkian de Ciência*, [Em linha] Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1308>>, [Consult. em 22 de fevereiro de 2017].
- RTO/NATO, 2007. *Recruiting and retention of military personnel: final report of Research Task Group HFM-107 = Recrutement et rétention du personnel militaire*. NATO Research & Technology Organisation.
- Sampaio, R., 2009. *Formação Militar vs Formação Civil*, [Em linha] Disponível em: <<http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/12097>>, [Consult. em 28 de março de 2017].
- Santos, L., 2012. *As Forças Armadas e o Mercado de Trabalho*. Trabalho Individual de Longa Duração, CPOG 2011/12. Lisboa: IESM.
- Santos, L. e Lima, J. (Coord.), 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Cadernos do IESM. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Serrano, A., 2005. *O fim da conscrição e a implementação de um novo modelo de serviço militar*, [Em linha] Disponível em: <<http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/11837>>, [Consult. em 10 de dezembro de 2016].
- SGG, 2017. *Code de la défense*, [Em linha] Legifrance. Disponível em: <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006071307>>, [Consult. em 25 de abril de 2017].

ESTUDO 6

MODELO DE FORMAÇÃO PARA OS MILITARES CONTRATADOS DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS¹

TRAINING MODEL FOR THE CONTRATED MILITARY OF THE PORTUGUESE ARMED FORCES

António Carlos Esquetim Marques

Marinha Portuguesa
Corpo de Fuzileiros
Investigador integrado do CIDIUM
2810-001 Almada
esquetim.marques@marinha.pt

Luís Eduardo da Silva Ferreira Laranjo

Comandante do Grupo de Artilharia de Campanha da Brigada de Intervenção
no Regimento de Artilharia n.º 5
Investigador integrado do CIDIUM
7080-099 Vendas Novas
laranjo.lesf@mail.exercito.pt

RESUMO

A profissionalização do serviço militar, ainda que aparentemente consolidada, prossegue com enormes desafios em diversas dimensões e sectores, incluindo os recursos humanos, uma vez que a obtenção destes, em particular para os Regimes de Voluntariado e de Contrato, passa pela capacidade de os atrair, reter e promover a sua transição para o mercado de trabalho após o término contratual. Assim, a formação que as Forças Armadas ministram assume especial relevância, uma vez que se deve constituir como uma mais-valia e um fator diferenciador, potenciador do recrutamento, da retenção e contribuir de

¹ O presente artigo foi construído a partir da versão final do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Capitão-tenente António Carlos Esquetim Marques (1.º autor), realizado no Instituto Universitário Militar (IUM) no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) do ano letivo 2016/17, orientado pelo Tenente-coronel Luís Eduardo da Silva Ferreira Laranjo (2.º autor), cuja defesa pública ocorreu em junho de 2017. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de publicação na *Coleção "ARES"*.

forma decisiva para a reinserção socioprofissional, devendo estar alinhada e harmonizada com o Sistema Nacional de Qualificações. O presente estudo analisa os modelos de formação para os militares contratados, de modo a identificar contributos que permitam a certificação e o reconhecimento da formação ministrada, apesar de constatar-se que esta não tem sido um dos motivos mais relevantes de atratividade, incluindo de retenção. Foram igualmente analisadas as medidas implementadas por Espanha de maneira a verificar os resultados obtidos em termos de recrutamento, retenção e reinserção. Terminamos com alguns contributos, resultantes da investigação desenvolvida e que se podem constituir como linhas de ação para o cumprimento do desiderato expresso.

Palavras-chave:

Formação Profissional; Modelo de Formação; Certificação; Reconhecimento; Qualificações.

ABSTRACT

The professionalization of military service, although apparently consolidated, continues to face enormous challenges in various dimensions and sectors, including human resources, since obtaining them, in particular the ones who sign an enlistment contract, involves the ability to attract, to retain and to support the transition to the labor market after ending the military service. The education provided by the Armed Forces is of particular relevance, since it must be seen as an added value and a differentiating factor that potentiates the recruitment and retention and makes a decisive contribution to socio-professional reintegration, therefore is paramount the alignment and harmonization with the national qualifications system. This study analyzes the vocational training models for the military with a contract, in order to identify contributions that allow the certification and recognition of the vocational training that is given, although it is verified that this has not been one of the most relevant reasons of attractiveness and retention. The measures implemented by Spain were also analyzed in order to verify the results obtained in terms of recruitment, retention and reintegration. We finalize with some contributions, resulting from the develop research and that can establish courses of action for the fulfillment of the expressed desideratum.

Keywords:

Vocational Training; Training Model; Certification; Recognition; Qualifications.

1. INTRODUÇÃO

A total profissionalização das Forças Armadas (FFAA) implica a adesão e a retenção nas fileiras de jovens com as mais variadas motivações (materiais e imateriais) e capacidades (formação e competências), pelo que, na prática, as FFAA competem com outras entidades pela obtenção dos recursos humanos necessários para o cumprimento das suas missões, assumindo especial preponderância a oferta formativa e os benefícios que as FFAA podem disponibilizar aos jovens que pretendem iniciar a sua vida profissional. Assim, não obstante a existência de necessidades específicas e únicas das FFAA, nomeadamente em áreas de natureza estritamente militares, existe um manancial de qualificações e conteúdos funcionais que podem encontrar equivalência no mercado de trabalho civil.

Deste modo, entre outros atrativos, a formação que as FFAA proporcionam aos seus militares, em particular aos que prestam serviço em Regime de Voluntariado (RV) e Regime de Contrato (RC), deve tornar-se uma mais-valia para o futuro em termos de reinserção socioprofissional, designadamente em matéria de empregabilidade.

Considerando o acima exposto, verifica-se a importância em analisar os modelos de formação em uso pelas FFAA e as necessidades de alinhamento com o paradigma instituído a nível nacional, tendo como propósitos últimos a satisfação das necessidades das FFAA (recrutamento e permanência nas fileiras) e a facilitação do processo de transição dos militares em RV e RC para o mercado de trabalho, pelo que é neste contexto que pretendemos abordar o tema em causa.

A presente investigação reflete a relevância que se pretende atribuir à certificação da formação profissional nas FFAA, nomeadamente na qualificação dos militares e na consolidação da profissionalização, conforme plasmado no Programa do XXI Governo Constitucional (2015-2019), de modo a assegurar a obtenção de recursos humanos para o RV/RC, promover a permanência nas fileiras e apoiar o processo de transição para o mercado de trabalho após o término da prestação de serviço militar, destacando-se assim a imperiosa necessidade de harmonização da formação conferida nas FFAA com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), tendo em vista contribuir para uma efetiva reinserção profissional dos militares RV/RC.

Assim, torna-se necessário o ajustamento e alinhamento dos modelos de formação profissional existentes nos Ramos das FFAA com o SNQ, de modo a que a formação ministrada nas respetivas escolas e centros seja reconhecida e

certificada, constituindo-se desse modo como um atrativo para o recrutamento e permanência ao serviço, numa ampla perspetiva de enriquecimento pessoal e profissional e de sustentabilidade dos recursos humanos.

Estabelecemos como objeto de estudo o Modelo de Formação para os militares em RV/RC nas Forças Armadas, tendo existido a necessidade da sua delimitação em vários domínios, considerando a ampla abrangência do tema em estudo.

Esta investigação tem como Objetivo Geral, considerando a temática e enquadrado com a sua delimitação, produzir contributos com vista à harmonização dos modelos de formação das praças em RV/RC dos Ramos das FFAA com o SNQ. Ao garantir a certificação e o reconhecimento externo da formação ministrada, pretende-se incrementar o recrutamento, a retenção e apoiar a posterior reinserção no mercado de trabalho. Complementarmente, estabeleceram-se ainda os seguintes Objetivos Específicos (OE):

- OE1 Analisar os sistemas de formação das FFAA e verificar de que forma os Ramos pretendem alinhar a formação ministrada com o SNQ.
- OE2 Analisar competências adquiridas em áreas estritamente militares e verificar a sua adequabilidade e aplicabilidade no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ).
- OE3 Verificar em que medida a formação certificada e reconhecida pode contribuir para incrementar o recrutamento e a retenção nas FFAA, bem como apoiar a reinserção no mercado de trabalho.
- OE4 Analisar o modelo aplicado por Espanha e verificar quais os resultados obtidos em termos de recrutamento, retenção e reinserção.

Com vista a alcançar estes objetivos, a primeira etapa consistiu na pesquisa da bibliografia existente, que abrangeu diversos documentos oficiais, doutrina militar, trabalhos de investigação individual, entre outros. Realizaram-se ainda entrevistas exploratórias, que permitiram obter a panorâmica geral do sector, melhorar a compreensão da problemática e, assim, constituir-se como suporte para a elaboração da seguinte Questão Central (QC):

- QC: De que maneira a formação que é ministrada aos militares em RV /RC nos Ramos das FFAA pode ser adaptada com vista à sua certificação e reconhecimento externo, de modo a promover o recrutamento, a retenção e a posterior reinserção no mercado de trabalho?

Para a condução da investigação foram formuladas diversas Questões Derivadas (QD) e que se descrevem abaixo:

- QD1: Quais as medidas tomadas pelos Ramos no âmbito dos seus modelos de formação com vista a assegurar a certificação e o reconhecimento da formação que ministram?
- QD2: De que forma a formação decorrente dos requisitos funcionais dos militares em RV/RC, nomeadamente nas áreas estritamente de cariz militar, pode ser compatível com as áreas e qualificações do CNQ?
- QD3: Qual o contributo que a certificação e o reconhecimento de competências obtidas nos sistemas de formação das FFAA podem ter no aumento do recrutamento e retenção, e na posterior reinserção no mercado de trabalho?
- QD4: De que forma as medidas e os modelos adotados por Espanha no âmbito da formação profissional contribuíram para o recrutamento, retenção e reinserção no mercado de trabalho?

De seguida foi elaborado o quadro conceptual da investigação e o modelo de análise, bem como estabelecidas as seguintes Hipóteses (H):

- H1: Os Ramos já possuem formação certificada e reconhecida, estando a desenvolver trabalhos no sentido de incrementar o ajustamento dos modelos de formação com o SNQ.
- H2: Mesmo nas ações de formação em áreas consideradas exclusivamente de aplicação militar, é possível obter formação reconhecida e certificada de acordo com o CNQ.
- H3: A possibilidade de os militares regressarem à vida civil com formação certificada e reconhecida, proporcionando-lhes uma rápida reinserção no mercado de trabalho, constitui-se como um elemento potenciador para o recrutamento e um incentivo para a retenção.
- H4: As medidas implementadas por Espanha no âmbito da formação profissional traduziram-se num aumento do recrutamento e da retenção, proporcionando uma melhor reinserção no mercado de trabalho.

O percurso metodológico apoiou-se numa estratégia qualitativa, através de um desenho de pesquisa comparativo, tendo-se edificado e formulado, por raciocínio hipotético-dedutivo, os contributos para a resolução do problema de investigação.

O estudo está organizado em sete secções, incluindo a Introdução e as Conclusões. Após a contextualização da investigação, apresentamos na segunda secção a informação decorrente do processo de revisão da literatura (nomeadamente o atual enquadramento legislativo, normativo e concetual), o modelo de análise e o percurso metodológico seguido na investigação.

Na terceira secção é abordada a formação nas FFAA, efetuada a análise dos atuais modelos de formação dos Ramos e verificadas quais as medidas tomadas no sentido de garantir que a formação que ministram é certificada e reconhecida no quadro vigente. A quarta secção é dedicado ao estudo da formação, eminentemente de âmbito militar, ministrada nos Ramos, nomeadamente aquela que é orientada para o desempenho de cargos e funções exclusivamente de carácter militar, de modo a verificar a possibilidade de vir a introduzir nos respetivos planos de curso Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD), certificadas de acordo com o CNQ ou que possibilitem equivalência.

Na quinta secção é efetuada uma análise ao recrutamento, à retenção e uma abordagem à reinserção, na forma como podem ser afetados de forma positiva pela certificação e reconhecimento de competências adquiridas na formação profissional em contexto militar, tendo sido analisados na sexta secção o modelo e as medidas que Espanha aplicou neste domínio e verificado se tal traduziu uma maior capacidade de recrutamento, retenção e posterior reinserção na vida civil.

Por fim, foram elaboradas as conclusões e recomendações, com o desígnio de procurar responder à questão central, sendo igualmente identificados contributos para a certificação da formação e implementação de um modelo de formação nas FFAA.

2. REVISÃO DA LITERATURA, MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA

De maneira a que fique facilitada a compreensão do tema importa estabelecer um quadro comum de referências, tornando-se deste modo necessário definir o seu enquadramento concetual. Assim, e no seguimento da revisão de literatura efetuada, é imperativo que se entenda a génese do tema e os conceitos que serviram de base para a investigação, nomeadamente aqueles associados às qualificações e à formação profissional, cuja análise se torna essencial e relevante para o desenvolvimento deste estudo.

2.1. REVISÃO DA LITERATURA E ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

2.1.1. A Formação Profissional

A Formação Profissional inserida no sistema educativo nacional, conforme plasmado na Lei de Bases do Sistema Educativo, é uma modalidade especial de educação escolar e que visa uma integração dinâmica no mundo do trabalho pela aquisição de conhecimentos e de competências profissionais, por forma a responder às necessidades nacionais de desenvolvimento e à evolução tecnológica (AR, 2005). Neste contexto, a formação ministrada nas FFAA de nível não superior, destinada ao desempenho de cargos e exercício de funções específicas deve ser encarada como formação profissional.

2.1.2. O Quadro Europeu de Qualificações

O Quadro Europeu de Qualificações (QEQ), consiste num quadro de referência comum que possibilita a correspondência entre os diferentes sistemas nacionais de qualificações, servindo de modelo de comparação dos níveis de qualificação de diferentes países. Assim, o QEQ visa, sobretudo, tornar as qualificações de diferentes sistemas mais claras e compreensíveis, promover a mobilidade dos cidadãos e facilitar a aprendizagem ao longo da vida (ANQEP, 2016).

2.1.3. O Sistema Nacional de Qualificações

O SNQ foi criado em 2007 tendo como finalidade promover a generalização do nível secundário como qualificação mínima da população, bem como a aposta na qualificação de dupla certificação, quer através da promoção de oferta formativa diversificada, quer através do reconhecimento, certificação e validação de competências de aprendizagens formais, informais e não formais (MTSS, 2007). Porém, cerca de dez anos após a criação do SNQ, e não obstante as melhorias verificadas, subsiste ainda um significativo défice estrutural de qualificações na população portuguesa, tendo o atual governo decidido criar o Programa Qualifica, apostando em percursos de formação que conduzam a uma qualificação efetiva, ao invés de formação avulsa, que pouco acrescentaria em termos da qualificação e da melhoria da empregabilidade dos adultos (MTSS, 2017). É deste modo que, através do Decreto-Lei 14/2017 de 26 de janeiro de 2017, é alterado o regime jurídico do SNQ e das estruturas que asseguram o seu funcionamento, passando a dispor dos seguintes instrumentos:

- O Quadro Nacional de Qualificações (QNQ);

- O Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ);
- O Sistema Nacional de Créditos do Ensino e Formação Profissionais (SNCEFP);
- O Instrumento de orientação e registo individual de qualificações e competências.

Assim, e no âmbito do Programa Qualifica, passa agora a existir um sistema de créditos que possibilita a capitalização coerente de unidades de formação e maior mobilidade e flexibilidade nos percursos formativos, bem como de um instrumento de orientação e registo individual de qualificações e competências (designado por “Passaporte Qualifica”), que vem permitir não só registar as qualificações obtidas (numa perspetiva de currículo ou de caderneta), mas também identificar as competências em falta para completar um determinado percurso de formação, de modo a possibilitar a construção de trajetórias formativas mais adequadas às necessidades de cada indivíduo, de entre as diferentes trajetórias possíveis (MTSS, 2017).

Esta alteração criou igualmente o Sistema Nacional de Créditos do Ensino e Formação Profissional que vem permitir a atribuição de pontos de crédito às qualificações que integram o CNQ, bem como a qualquer outra formação certificada não integrada no Catálogo, desde que esta esteja registada no Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO) e cumpra os critérios de garantia da qualidade em vigor (ANFEP, 2017).

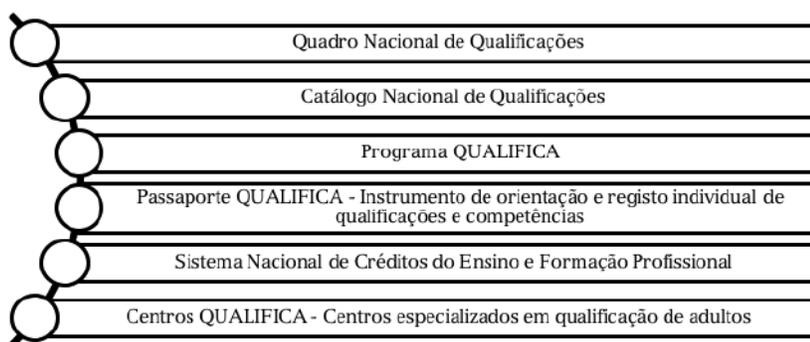


Figura 1 – Síntese do novo regime jurídico do SNQ

Fonte: Elaborado a partir de ANFEP (2017).

2.1.4. Instrumentos do Sistema Nacional de Qualificações

O QNQ constitui-se como um quadro de referência único para classificar todas as qualificações produzidas no âmbito do sistema educativo e formativo nacional, independentemente da via de acesso (ANQEP, 2016). Deste modo as qualificações deixam de ter como indicadores a duração, os conteúdos e os métodos de ensino, passando a estar condicionadas aos resultados de aprendizagem que passam a estar associados a cada um dos níveis de qualificação. O QNQ articula-se com o QEQ, permitindo assim a comparação dos níveis de qualificação de diferentes países, tendo sido adotados os mesmos oito níveis de qualificação. Os resultados da aprendizagem, ou seja, aquilo que um aprendente deve ser capaz de saber, compreender e fazer no final de um determinado processo de aprendizagem, são apresentados em termos de Conhecimentos, Aptidões e Atitudes, correspondentes a cada um dos níveis.

O CNQ é um instrumento dinâmico de gestão estratégica das qualificações de nível não superior, contemplando as qualificações baseadas em competências e resultados da aprendizagem, identificando para cada uma das qualificações os respetivos referenciais de competências, de formação, bem como o nível de acordo com o QNQ e pontos de crédito (ANQEP, 2016), sendo organizado de acordo com a Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação. No que respeita à formação de dupla certificação (que para além de uma certificação profissional confere igualmente uma habilitação escolar), esta é desenvolvida com base nos referenciais de formação incluídos no CNQ e é organizada em unidades de competência e/ou UFCD, capitalizáveis e certificáveis autonomamente, sendo integrada no CNQ e efetuada por entidade formadora que se encontra certificada para o efeito. O CNQ tem também como finalidade ser um facilitador para a transparência entre qualificações a nível nacional e internacional. Assim, pretende-se garantir a articulação com o QEQ e com o Sistema Europeu de Créditos para a Educação e Formação Profissionais (ECVET).

O SNCEFP concretiza-se na atribuição de pontos de crédito às qualificações de dupla certificação do QNQ, integradas no CNQ. Neste sistema é permitida a acumulação e transferência de pontos de crédito, em linha com os princípios do ECVET, favorecendo, nomeadamente, a mobilidade no espaço europeu. O SNCEFP aplica-se, ainda, a outra formação certificada não integrada no CNQ, desde que esteja registada no SIGO e que cumpra os critérios de garantia da qualidade, pelas áreas da educação e da formação profissional (MTSS, 2017).

O Instrumento de Orientação e Registo Individual de Qualificações e Competências regista todas as qualificações e competências que um indivíduo adquire ou desenvolve ao longo da vida, referidas no CNQ, bem como as restantes ações de formação concluídas, distintas das que deram origem a qualificações e competências registadas (MTSS, 2017). Neste âmbito é descontinuada a Caderneta Individual de Competências e surge o “Passaporte Qualifica”. O Passaporte Qualifica é um instrumento de orientação e registo individual de qualificações e competências disponibilizado em formato eletrónico, através da plataforma SIGO, permitindo:

- Identificar o percurso de qualificação efetuado pelo indivíduo até ao momento, a partir dos dados SIGO, quando os registos se encontrem disponíveis;
- Simular percursos de qualificação possíveis, considerando as qualificações e respetivas unidades disponíveis no CNQ e as ofertas de educação e formação existentes;
- Organizar o percurso efetuado ou a efetuar, em função das qualificações que o indivíduo pode obter e da progressão escolar e profissional que pode alcançar, identificando, em cada caso, as unidades já certificadas e os pontos de crédito obtidos, bem como as unidades e respetivos pontos de crédito que faltam obter.

2.1.5. Legislação Exclusivamente Militar

Na legislação militar esta temática encontra-se refletida em diversos instrumentos, de que se destacam os seguintes:

- O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio), nomeadamente no seu Título VI – Ensino e formação nas Forças Armadas.
- A Lei do Serviço Militar (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro, alterada pela Lei Orgânica n.º 1/2008 de 6 de Maio), em particular no respeitante aos incentivos aos regimes de voluntariado e de contrato, onde é referido no n.º 4 do Artigo 48.º que *“O ensino e a formação ministrados nas Forças Armadas, salvaguardadas as inerentes especificidades militares devem obedecer a sistemas de créditos ou módulos de modo a que os respetivos graus e títulos correspondam aos conferidos nos sistemas educativo e formativo nacionais”*, ou ainda no n.º 2 do Artigo 52.º que *“A formação ministrada nas Forças Armadas que confira conhecimentos e aptidões habilitantes para o exercício profissional no mercado*

de trabalho garante o direito à respetiva certificação profissional, desde que obedeça ao previsto no n.º 4 do artigo 48.”

– O Regulamento da Lei do Serviço Militar (Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro), alterado pelo Decreto-Lei n.º 52/2009 de 2 de março, onde é estabelecida a forma de cooperação com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), nomeadamente na execução da política de incentivos ao voluntariado militar, em particular no que respeita à formação e certificação profissional e ao apoio à inserção e reinserção no mercado de trabalho (Artigo 15.º).

– O Regulamento de Incentivos de Prestação de Serviço nas Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 320/2007, de 27 de setembro), com um capítulo dedicado ao apoio para a formação e a certificação profissional, em particular à providenciada pelas FFAA, não obstante estar plasmado no seu Artigo 9.º que *“a formação profissional dada pelos ramos durante a efetividade do serviço dos RC e RV é apenas aquela que for necessária para as Forças Armadas”*.

2.2. MODELO DE ANÁLISE

Para a edificação do modelo de análise e na sequência da revisão da literatura, verificámos a existência de diversas referências a diferentes níveis, desde a orientação política aos executores, sendo, no entanto, difícil identificar uma orientação vertical e mesmo transversal perfeitamente definida e regulamentada, inclusive em trabalhos de investigação com paralelismo e relacionados com este tema.

Assim, tendo como base a literatura reunida, entendemos agrupar esta em áreas que nos permitissem responder às questões levantadas e consubstanciadas nos domínios identificados, através de uma abordagem aos conceitos base, às necessidades específicas das FFAA, à comparação com o modelo em uso por Espanha e aos instrumentos que podem ser utilizados de forma a cumprir com os desígnios definidos, em particular com o modelo pedagógico de formação e com a certificação da formação. O modelo de análise levantado, baseado em Dimensões (perspetivas de análise), Variáveis (tópicos específicos) e Indicadores (instrumentos de medida), conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Modelo de Análise

HIP	Conceito	Dimensões	Variáveis	Indicadores
H1	Formação dos militares RV/RC	Marinha	<ul style="list-style-type: none"> – Modelo de Formação – Classes e Especialidades – Formação Certificada – Formação Reconhecida 	<ul style="list-style-type: none"> – Caracterização Formação – Quantidade de UFCD – Número de Formação Reconhecida – Classes e Especialidades com Formação Cert./Rec.
		Exército		
		Força Aérea		
H2	Qualificações	Profissões	<ul style="list-style-type: none"> – Profissão Militar – Alinhamento com o CNQ – Equivalências Qualificações – Áreas estritamente militares – Pedagogia da Formação 	<ul style="list-style-type: none"> – Reconhecimento Profissão Militar – Diferenças áreas natureza militar – Possibilidades alinhamento com o CNQ – Atuais metodologias de formação – Formação áreas não necessárias FFAA
		Áreas CNQ		
		Metodologia		
H3	Profissionalização das FFAA	Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> – Fluxo de militares RV/RC – Ingresso FFAA – Renovação / rescisão contratos – Saídas FFAA – Reinserção no mercado de trabalho – Formação como incentivo 	<ul style="list-style-type: none"> – Caracterização Audiência DDN – Motivos Ingresso FFAA – Motivos Permanência FFAA – Motivos Saídas FFAA – Emprego à saída das FFAA
		Retenção		
		Reinserção		
H4		Case Study	<ul style="list-style-type: none"> – Modelo em uso em Espanha 	<ul style="list-style-type: none"> – Medidas (incentivos) – Processos – Resultados

2.3. METODOLOGIA E PERCURSO

Na fase exploratória, procedeu-se a pesquisa documental, recolha e revisão bibliográfica, bem como à realização de entrevistas exploratórias o que possibilitou o enquadramento e a delimitação do tema e o desenvolvimento das diversas etapas.

Na fase analítica, foram recolhidos outros dados documentais entretanto identificados, e efetuados diversos contactos a entidades com conhecimento e intervenção na área (designadamente ao nível do Ministério da Defesa Nacional e dos Ramos), os quais adicionaram um valioso contributo para a investigação.

Terminada a etapa de recolha de dados (que se estendeu no tempo, fruto das alterações ao nível legislativo durante o primeiro trimestre de 2017 – em plena elaboração deste estudo – e outras ações resultantes dos trabalhos em curso nos Ramos) foi continuamente efetuada a análise, esquematização e organização dos mesmos com vista à sua apresentação e discussão.

3. A FORMAÇÃO DAS PRAÇAS EM RV/RC NAS FORÇAS ARMADAS

De acordo com o EMFAR, a formação nas FFAA visa a preparação dos militares para o desempenho de cargos e exercício de funções na respetiva categoria, concretizando-se em percursos formativos estruturados e na aquisição e desenvolvimento de competências. De igual modo estabelece no seu Artigo 75.º que a formação é orientada para a satisfação das suas necessidades, inserindo-se no sistema educativo nacional, com as necessárias adaptações, proporcionando a formação adequada ao desenvolvimento individual e profissional dos militares, oportuna e continuamente.

Quanto às suas especificidades, o ensino e a formação ministrada nas FFAA é caracterizada em diferentes tipos, designadamente uma formação de base, comportamental, preparação específica e preparação física e militar, sendo concretizada em ciclos de estudos e cursos, ministrados sob a responsabilidade de um organismo militar ou civil reconhecidos para o efeito, com diversas tipologias e de acordo com a finalidade, conforme exposto no EMFAR (AR, 2015).

A formação de nível não superior consubstancia-se na obtenção de qualificações para o desempenho de cargos e exercício de funções militares necessárias ao cumprimento da missão e, quando aplicável, na obtenção de certificações. No que respeita aos militares em RV/RC, estes são sujeitos, após a incorporação, ao período de formação inicial, que engloba a instrução básica e a instrução complementar.

3.1. CARATERIZAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NAS FORÇAS ARMADAS

Os últimos dados recolhidos permitem definir o sector da Defesa Nacional como um dos maiores grupos de entidades formadoras, com uma média de 13.000 militares por ano que frequentam formação nas FFAA, sendo reinseridos anualmente na sociedade civil e, conseqüentemente no mercado de trabalho, cerca 3.000 ex-militares. Porém, verifica-se que uma elevada percentagem

dos militares em RV/RC possuem habilitações académicas inferiores ao ensino secundário (51%), ao que acresce a existência de uma baixa taxa de certificação ao nível da formação para estes, terminando grande parte dos militares o seu contrato com o mesmo nível de qualificações com que ingressou e com uma baixa taxa de certificação das ações de formação que frequentou conforme exposto por Coelho (2017b). Assim, a tutela tem efetuado diversas ações no sentido de criar as condições para que as FFAA possam conceder formação certificada, sem comprometimento da sua missão fundamental, como forma de aumentar as qualificações dos militares RV/RC e de potenciar a sua integração no mercado de trabalho, através do investimento em percursos de dupla certificação de nível quatro (profissional e académica) ou através da implementação do Sistema Nacional de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC).

No âmbito da reforma da formação profissional nas FFAA, foi constituído um Grupo de Trabalho (Despacho n.º 8474/2016 do Secretário de Estado da Defesa Nacional (SEDN) e cujo propósito passa pela concretização dos objetivos estratégicos definidos e estruturados de acordo com cinco eixos de intervenção:

- Certificação da Formação;
- Certificação dos Formadores;
- Certificação das Entidades Formadoras;
- Modelo Pedagógico de Formação;
- Sistema de Gestão da Qualidade da Formação da Defesa Nacional.

Atentos a esta realidade, importa referir que a harmonização dos modelos de formação implica uma reestruturação, reformulação ou mesmo reforma dos sistemas de formação em uso, incluindo a própria metodologia, pelo que se pode constituir como um desafio para os Ramos.

3.2. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA MARINHA PORTUGUESA

A formação de nível não-superior ministrada pela Marinha, designada por formação profissional, visa a formação militar-naval, científico-tecnológica e sociocultural necessária ao desempenho de funções técnico-profissionais. De igual modo proporciona a aquisição de saberes e perícias passíveis de reconhecimento nos sistemas nacionais de ensino e de formação, e ainda a formação necessária para a valorização profissional, orientada para a vida ativa civil (MDN, 2015a).

Para tal tem implementado um sistema, designado por Sistema de Formação Profissional da Marinha (SPFM), que representa o conjunto articulado

dos meios organizacionais, materiais e humanos, destinados a assegurar a formação profissional do pessoal da Marinha (Marinha, 2016a). Os cursos e outras ações de formação do SFPM podem conferir qualificações profissionais de nível não superior, sendo atribuídos certificados de formação. Com efeito, toda a formação ministrada no SFPM tem como principal propósito criar as condições necessárias ao ingresso e à progressão na carreira, assim como permitir a evolução profissional, assumindo como princípios a qualidade do desempenho e a valorização dos recursos humanos, com base na aprendizagem ao longo da vida (Marinha, 2016a).

O modelo de formação implementado adota referenciais e metodologias de qualidade, cujo desenvolvimento resulta de um conjunto de ações que partem da análise das necessidades, passa pela organização da formação e pelo desenvolvimento do conteúdo, e culmina com a avaliação dos resultados. Para além do ensino tradicional (presencial), existem ainda outras modalidades de formação, nomeadamente o ensino a distância e a autoformação.

O SFPM providencia a formação técnico-profissional necessária para o ingresso nas respetivas categorias e progressão na carreira, e assegura a formação profissional contínua, tendo em vista garantir o exercício dos diversos cargos necessários para o cumprimento das missões e atribuições da Marinha. Deste modo, para além da valorização dos recursos humanos e formação de cidadãos, proporciona igualmente oportunidades para a aquisição de qualificações que facilitem a inserção no mercado de trabalho (Direção de Formação - Marinha, 2017).

Como elementos enquadrantes da formação profissional na Marinha, são tidos em consideração as necessidades da organização, as diversas classes existentes, o sistema educativo (Lei de Bases), o sistema de formação profissional nacional, o QNQ, a Convenção STCW² (Normas de Formação, de Certificação e de Serviço de Quartos para os Marítimos) e o sistema nacional de certificação de entidades formadoras, o que se torna um desafio extremamente complexo de resolver de modo a conseguir responder a todos os requisitos e idiosincrasias dos sistemas envolvidos (Ribeiro, 2017a).

A formação inicial na categoria de praças é efetuada de acordo com os perfis profissionais correspondentes às respetivas classes discriminadas no Quadro 2.

² *International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers.*

Quadro 2 – Classes das Praças da Marinha

Classes das Praças		
Administrativos	Comunicações	Eletromecânicos
Fuzileiros	Operações	Manobras
Mergulhadores	Músicos	Taifa
Condutores mecânicos de automóveis	Técnicos de armamento	

Fonte: Elaborado a partir de AR (2015).

As praças RC depois da sua formação inicial (básica e complementar, que totalizam aproximadamente 180 dias úteis) podem, ao longo do seu tempo de permanência na Marinha, frequentar diversos cursos no âmbito dos planos de formação, não só relacionados com o seu cargo e funções, mas ainda outros, desde que tenham anuência dos comandos das respetivas unidades e disponibilidade de vagas (é o caso, por exemplo, do curso de nadador-salvador que se encontra certificado).

3.3. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO EXÉRCITO PORTUGUÊS

O Sistema de Formação do Exército, tem como objetivos principais proporcionar aos militares uma formação de carácter global, progressivo e integrado, que permita manter, aperfeiçoar e complementar as suas competências bem como contribuir, simultaneamente, para a valorização cívica, cultural, profissional, moral e física. No que respeita à formação em particular, esta é a considerada necessária para satisfação das necessidades do Ramo e consiste na satisfação da proficiência adequada às competências requeridas para o desempenho de cargos e exercício de funções de acordo com o perfil profissional, definidos para o emprego operacional (Exército, 2014a).

O Exército assume igualmente uma elevada prioridade para a certificação da formação e para o reconhecimento exterior das competências adquiridas, numa perspetiva de poder habilitar os seus militares para o desempenho de uma profissão, pelo que se torna relevante que a formação ministrada seja realizada de acordo com as normas e padrões do sistema de formação nacional.

O modelo do sistema de formação do Exército decorre do modelo “*System Approach to Training*”, adotado pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e procura integrar os processos atualmente em vigor, no âmbito do SNQ e da Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP). É baseado em atividades e encontra-se alinhado com o QNQ, facilitando a implementação do ECVET a nível nacional.

A estrutura do sistema de formação do Exército assenta em três níveis, concebidos de acordo com as características, dimensão, estrutura, capacidades e especificidades, existindo: uma Entidade Tecnicamente Responsável (ETR) - Direção de Formação, as Unidades Formadoras (Escola das Armas, Escola dos Serviços e Escola de Sargentos do Exército) e os Polos de Formação (Permanentes e Não Permanentes).

No que respeita à certificação, o Exército tem objetivos convergentes com os indicados pelo SNQ, nomeadamente no que diz respeito à promoção e melhoria contínua das práticas e processos formativos, na procura da qualidade da formação ministrada aos seus militares e ainda na obtenção do reconhecimento interno e externo da atividade desenvolvida neste âmbito, dispondo o Exército, através da Direção de Formação, de competências e estruturas adequadas, bem como de instalações e recursos humanos e técnico-pedagógicos, para desenvolver com carácter permanente as atividades de formação, constituindo-se como Entidade Formadora Certificada no âmbito do SNQ (Exército, 2014b).

A estratégia desenvolvida pelo Ramo assenta na afirmação da relevância da formação e das aprendizagens para o desenvolvimento pessoal, assegurando simultaneamente que o esforço nacional em formação é efetivamente valorizado para efeitos de progressão escolar e profissional, pretendendo-se desde modo incrementar a adesão ao RV/RC, reintegrando os cidadãos após o período de serviço militar, mais valorizados e de uma forma dinâmica e consistente no mercado do trabalho (Exército, 2014b).

A obtenção de qualificações constantes do CNQ, independentemente das vias, é comprovada por Certificado/Diploma de Qualificação. A conclusão, com aproveitamento, de uma ou mais UFCD dos referenciais do CNQ é credível e reconhecida para efeitos de obtenção de qualificação completa em qualquer momento posterior, sendo comprovada por Certificado de Qualificação. Aos militares que concluíam uma ação de formação não constante do Catálogo (como é o caso das formações de carácter militar) é emitido Certificado de Formação Profissional, sendo igualmente registado na Caderneta Individual de Competências (atualmente substituída pelo novo instrumento – Passaporte Qualifica), de forma a permitir a creditação dessa formação para efeitos de progressão profissional (Santos, 2017a).

O percurso formativo para os militares em RC, para além da instrução básica e complementar, possui ainda a instrução da especialidade (variável consoante a especialidade) antes de serem colocados na respetiva Unidade/Estabelecimento/Órgão (U/E/O), podendo depois frequentar outras ações de formação.

A formação inicial na categoria de praças é efetuada de acordo com os perfis profissionais correspondentes às respetivas especialidades, abaixo discriminadas (estando em curso as devidas ações com vista ao aumento da certificação e reconhecimento dos cursos no Exército).

Quadro 3 – Especialidades das Praças do Exército

Especialidades das Praças do Exército		
Serviços gerais	Transportes	Transmissões
Artilharia	Engenharia	Administração Militar
Material	Infantaria	Cavalaria
Saúde	Música	Secretariado

Fonte: Elaborado a partir de Exército (2016).

3.4. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

A formação profissional na Força Aérea (FAP) é a adequada às necessidades do Ramo, sendo a formação das praças em RC ministrada no seu Centro de Formação Militar e Técnica (CFMTFA), que tem como missão ministrar a formação militar, humanística, técnica e científica do pessoal da FAP, que não esteja coberta pelos outros órgãos de ensino, competindo ainda a esta unidade a certificação de competências no âmbito da formação ministrada (MDN, 2015b).

Em termos gerais, o sistema de formação da FAP engloba diferentes fases, iniciando-se com a análise da missão e a respetiva caracterização funcional, passando pela definição dos perfis profissionais e dos referenciais formativos, dos perfis de formação e das respetivas estruturas curriculares (Figueiredo, 2017a).

No que respeita aos perfis profissionais, estes são centrados no militar, em constante aprendizagem, com uma formação inicial orientada para a missão, preferencialmente modular e certificada. A experiência profissional em contextos formais e não formais é valorizada, procurando o reconhecimento externo quando possível. Em termos de modalidades de formação são considerados espaços de aprendizagem Presencial, Transportável e Virtual.

Deste modo a formação assenta em cinco vetores que combinam a Carreira/Trajeto (Desenvolvimento Profissional), a Qualidade de Vida (Desenvolvimento Pessoal), a Validação da Formação (Certificações/Qualificações), a Formação de Líderes (Educação Militar Profissional) e o Desempenho/Tarefas (Performance).

Outro desafio da formação é a compatibilização dos requisitos militares *versus* as exigências de certificação civis, em particular a complexidade resultante do cruzamento das exigências das entidades certificadoras civis e dos requisitos para o cumprimento da missão militar, nomeadamente numa área tão exigente como a aviação.

O CFMTFA, para além de estar certificado para ministrar formação do SNQ, também se encontra certificado pela Autoridade Nacional da Aviação Civil (ANAC) para realizar exames e ministrar formação no âmbito da especialidade de mecânico de material aéreo, eletromecânico e eletroaviónico, e controlo de tráfego aéreo (CFMTFA, 2016a).

A FAP tem vindo a implementar um processo de melhoria contínua na qualidade da formação, que advém também das alterações verificadas na forma de prestação do serviço militar e em termos de certificação da formação profissional, de modo a permitir a inserção no mercado de trabalho dos militares que servem a organização em RC. Considerando que a formação a ministrar deve ser adequada aos perfis profissionais pretendidos para cada especialidade, em conjugação com a permanente evolução tecnológica e novas técnicas de operação, estamos assim na presença de constantes atualizações curriculares nos cursos (Figueiredo, 2017a).

Neste contexto, a FAP tem vindo a enquadrar os referenciais da sua formação profissional no CNQ, dando especial relevo às UFCD ministradas em cada curso. O certificado que atesta a frequência das UFCD com aproveitamento por parte do formando é retirado do SIGO, plataforma que gere a rede de oferta educativa e formativa e dos percursos educativos e formativos.

Além disso, a FAP tem vindo a estabelecer protocolos com outras entidades de âmbito civil, no sentido de ser reconhecida a formação que é ministrada na organização como uma formação que tem associado um “carimbo” de qualidade (Figueiredo, 2017b).

A formação inicial na categoria de praças é efetuada de acordo com os perfis profissionais correspondentes às respetivas especialidades, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Especialidades das Praças da Força Aérea

Área	Especialidade
Operações	Operadores de Circulação Aérea e Radaristas de Tráfego
	Operadores de Comunicações
	Operadores de Meteorologia
	Operadores Radarista de Detecção
Manutenção	Mecânicos de Armamento e Equipamento
	Mecânicos de Eletricidade
	Mecânicos de Eletricidade e Instrumentos de avião
	Mecânicos de Eletrónica
	Mecânicos de Material Aéreo
	Mecânicos de Material Terrestre
Apoio	Abastecimento
	Assistência e Socorro
	Construção e Manutenção de Infraestruturas
	Hotelaria e Subsistências
	Informática
	Músicos
	Polícia Aérea
	Saúde
	Secretariado e Apoio dos Serviços
	Clarins
	Condutor Auto

Fonte: Elaborado a partir de Força Aérea (2016).

O percurso formativo para os militares em RC inclui igualmente a instrução básica e complementar, podendo depois frequentar outras ações de formação. No entanto este é diferenciado, caso os militares ingressem com o 9.º ano ou com habilitações superiores ao 11º ano, variando também as habilitações literárias mínimas exigidas (entre o 9.º ano e o 12.º ano) consoante a especialidade a que concorram.

3.5. SÍNTESE CONCLUSIVA QUANTO À FORMAÇÃO PROFISSIONAL DAS PRAÇAS DO REGIME DE VOLUNTARIADO E DO REGIME DE CONTRATO

Como expectável, a formação que os Ramos ministram é orientada para a satisfação das suas necessidades e de acordo com os perfis profissionais definidos para as respetivas classes e especialidades.

Não obstante, verifica-se que alguma da formação destinada às praças em RV/RC já se encontra certificada e reconhecida, ainda que em número diminuto e sem equivalências diretas em termos de Qualificação do CNQ, apesar de várias formações terem bastantes UFCD e serem reconhecidas.

A Marinha, na formação base e em todas as classes, apenas tem reconhecido o Curso de Formação de Praças - Mergulhador, possuindo outros cursos reconhecidos e certificados, mas em número muito reduzido e especificamente para determinados cargos/funções/classes, sendo que apenas um curso (no caso complementar da formação base) integra UFCD.

O Exército, independentemente da especialidade e área escolhidas, proporciona logo no Curso de Formação Geral Comum de Praças do Exército (CFGCP) algumas UFCD certificadas, comuns a todas as especialidades. Na formação complementar, algumas especialidades, em determinadas áreas, possuem igualmente UFCD, ainda que em número muito diminuto (das 38 áreas específicas das praças, englobadas nas dez especialidades, apenas quatro áreas têm UFCD e uma especialidade – Transportes – tem formação reconhecida).

Neste particular a FAP é o Ramo que atualmente possui mais formação certificada e reconhecida, abrangendo o maior número de militares, uma vez que a maioria das especialidades consegue, total ou parcialmente, ter equivalência por via da certificação ou do reconhecimento.

Apesar de se constatar que ainda existe um longo caminho a percorrer, verifica-se um esforço por parte dos Ramos no sentido de proporcionarem aos seus militares mais formação certificada e reconhecida, estando a ser desenvolvidos trabalhos de modo a cumprirem com as metas definidas pela tutela, nomeadamente atingirem em 2019 o valor de, pelo menos, 65 % da sua formação orientada para o nível quatro certificada, ainda que à data os indicadores recolhidos estejam muito aquém deste objetivo.

4. FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM CONTEXTO MILITAR

Um dos grandes desafios para a certificação e reconhecimento da formação ministrada nas FFAA diz respeito àquela que é considerada de natureza estritamente militar. Neste contexto importa acautelar a reconversão e a igualdade de oportunidades para aqueles que desempenham as suas funções em cargos cujas funções não possuem contraparte no mercado de trabalho civil.

4.1. A PROFISSÃO MILITAR

Antes de prosseguirmos com outras apreciações, consideramos relevante caracterizar a profissão Militar. Esta encontra-se integrada na Classificação Portuguesa das Profissões (CPP), que por sua vez é baseada na *International Standard Classification of Occupations* (ISCO) de 2008. Tem aplicação na definição de perfis profissionais, na regulamentação e na certificação de profissões, estando enquadrada no grupo “Profissões das Forças Armadas” (Grande Grupo 0), que compreende oficiais, sargentos e praças dos três Ramos. As praças encontram-se no Subgrupo 031 – “Outro Pessoal das Forças Armadas”, que engloba as praças da Marinha, do Exército e da Força Aérea, com funções predominantemente militares ou servindo em unidades militares nas quais exercem, em exclusivo ou principalmente, as suas tarefas (INE, 2011).

Deste modo, o facto de ser considerada uma profissão, justifica por si só a inclusão no CNQ, ainda que em algumas áreas não são encontradas equivalências ou pontos de contacto com outras profissões, qualificações ou competências.

4.2. IDIOSINCRASIAS DAS ÁREAS DE NATUREZA ESTRITAMENTE MILITAR

Se em certas classes e especialidades podemos encontrar, total ou parcialmente, compatibilidades e equivalências com outras profissões de âmbito civil (e.g. Taifa/Cozinheiros, Transportes/Condutores ou Mecânicos de Eletricidade e Instrumentos de avião/Técnico de Manutenção de Aeronaves), existem outras que têm poucas ou nenhuma paridades com cargos e funções no mercado de trabalho civil. Neste campo encontramos, por exemplo, as classes e especialidades de Fuzileiros, Infantaria ou Polícia Aérea³, conforme a análise que foi efetuada aos respetivos referenciais de formação e planos de curso, que confirmou o reduzido número de áreas onde eventualmente pode ser viável a certificação de UFCD inscritas no CNQ.

Neste domínio das áreas intrinsecamente conotadas de forma exclusiva com a profissão militar, importa realçar as mais-valias das competências pessoais, também apelidadas de *soft skills*, uma vez que nestas classes e especialidades, de um modo geral com mais preponderância, os militares têm de aprender e demonstrar saber trabalhar em equipa, ter capacidade de coordenar, de liderar, de relacionamento interpessoal e de gestão de conflitos. Assim, face

³ Conforme exposto na Secção 2, o curso de praças da Polícia Aérea já tem algumas UFCD certificadas.

à quase inexistência de competências técnicas, *i.e. hard skills*, que possibilitem aos militares possuírem UFCD/Qualificações noutras áreas, o caminho a seguir pode ser a exploração das *soft skills* para a obtenção de emprego, que são cada vez mais valorizadas pelas organizações do que propriamente os conhecimentos técnicos, de acordo com uma investigação realizada em 2014 junto de 600 empregadores europeus pela consultora Mckinsey (Ferro, 2016).

Também a conceituada organização RAND⁴, que se dedica à investigação e à pesquisa em diversas áreas, desenvolveu estudos e trabalhos para apoiar os militares norte-americanos que regressam ao mercado de trabalho, nomeadamente aqueles das designadas armas combatentes e que não possuem competências técnicas, mas que por outro lado têm extremamente desenvolvidas as competências pessoais que se podem tornar numa vantagem competitiva (RAND, 2015). Esta organização desenvolveu ainda produtos, no formato de folhetos, de forma a auxiliar os ex-militares a conseguirem traduzir as competências adquiridas em cursos, em ações de treino e mesmo no dia-a-dia, sem que se tenham apercebido das aptidões desenvolvidas⁵.

4.3. OPÇÕES PARA CERTIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO ESTRITAMENTE MILITAR

Estando reconhecida e dissecada a profissão militar pelas várias categorias e classes/especialidades, inclusive com conteúdos funcionais conforme atrás referido, importa assegurar que sejam inseridas no CNQ as qualificações dos diferentes grupos da profissão militar e incluídas na respetiva área de Segurança Militar (Grande Grupo: 8-Serviços; Áreas de Estudo: 86-Serviços de Segurança; Áreas de educação e formação: 863-Segurança militar), uma vez que o CNQ está organizado de acordo com a Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação (CNAEF) aprovada pela Portaria n.º 256/2005 (MAET, 2005). No entanto, salvaguarda-se a formação de cariz não militar uma vez que esta deve ser classificada em função do conteúdo do programa de formação, ou seja, deve-se manter a equivalência nas qualificações das áreas que encontram paridade.

Neste particular, é expectável que os códigos das áreas venham a sofrer uma alteração num futuro próximo, uma vez que a atual classificação nacional tem por base a classificação internacional da UNESCO de 1997 (com oite áreas), tendo sido publicada em 2013 uma nova classificação com efeitos práticos a partir de 2015, em que passam a constar dez áreas, sendo alterado o campo

⁴ A *RAND Corporation* é uma instituição de investigação, que desenvolve pesquisas e análises para o Departamento de Defesa dos Estados Unidos.

⁵ Ver exemplo em: <https://www.rand.org/pubs/tools/TL160z3-1.html>.

relacionado com o domínio Militar e Defesa para o Grande Grupo 10 – Serviços, conforme extrato da nova classificação constante no Quadro 5.

Quadro 5 – ISCED 2013 Grande Grupo 10 (extrato)

<i>Broad field</i>	<i>Narrow field</i>	<i>Detailed field</i>
10 Services	103 Security Services	1031 Military and defence 1032 Protection of persons and property

Fonte: Elaborado a partir de UNESCO (2014).

Este aspeto deve ser tido em consideração, nomeadamente pelas entidades competentes, nas quais se incluem, para além do Ministério da Defesa Nacional (MDN) e Ramos, a ANQEP e o respetivo Conselho Setorial para a Qualificação (CSQ).

Encontramos exemplos noutros modelos similares, como é o caso de Espanha, em que o *Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales* inclui *Cometidos operativos básicos y de seguridad militar* como qualificação profissional certificada na área de Segurança e Meio Ambiente, não obstante a sua atividade ser desenvolvida exclusivamente no âmbito da Defesa Nacional (MECD, 2017).

4.4. MUDANÇAS NO PARADIGMA DA FORMAÇÃO

Outra das mudanças que provavelmente ocorrerão com vista à harmonização com o SNQ e conseqüente certificação da formação, passa pela satisfação dos critérios em termos de horas e matérias de formação, muitas vezes não compatível com a duração dos cursos, nem com a necessidade de priorizar as matérias orientadas para os perfis técnicos militares. Deste modo, deve-se considerar a formação numa perspetiva temporal ao longo do período de prestação de serviço em RC, por blocos, e com recurso a novas tecnologias em alternativa à formação presencial. A certificação das qualificações também pode ter em conta a componente prática, adequando-se a eventual adoção de um modelo de ensino dual, possibilitando que os conhecimentos adquiridos presencialmente sejam consolidados e testados na prática permanentemente ao longo da qualificação (DUAL, 2017).

Em relação às novas tecnologias, estas também assumem especial relevância pelo papel que podem desempenhar não só como recursos didáticos, mas igualmente como facilitadoras nos processos e nas modalidades de formação, designadamente pelos aspetos associados à condição militar, nomeadamente a permanente disponibilidade, a elevada prontidão, as ausências por

empenhamento operacional, entre outras, que podem comprometer a obtenção de qualificações.

Também a OTAN, no que respeita aos seus padrões para a formação (NATO, 2013), recomenda que os países sigam um modelo que privilegie não só a formação presencial (tradicional), mas também o *e-learning* e o *b-learning*. No caso do *e-learning*, este engloba o *Advanced Distributive Learning (ADL)*, o *Computer-Based Training (CBT)*, o *Immersive Learning (i-Learning)*, o *Mobile Learning (m-Learning)* e o *Collaborative Learning (c-Learning)*, escolhendo aquele que melhor se adequa às necessidades e recursos da formação.

4.5. FORMAÇÃO EM ÁREAS NÃO CONSIDERADAS NECESSÁRIAS PARA AS FORÇAS ARMADAS

Neste domínio espera-se uma mudança de paradigma quanto à formação ministrada aos militares em RV/RC, pois se a formação dada for apenas a necessária para as FFAA dificilmente se alcançará o desiderato proposto. Assim, os Ramos devem desenvolver esforços no sentido de criarem condições para que os militares possam incrementar a sua formação e obter a dupla certificação. Neste particular, realce para a criação de condições pela FAP que, através de protocolos com o IEFP, permite aos seus militares a frequência de ações de formação certificada (Figueiredo, 2017b).

Por outro lado, como foi também identificado, cada Ramo apresenta as suas próprias especificidades, pelo que nem sempre é possível garantir a realização de formação certificada obrigatória de forma contínua e em cada ano⁶, havendo inclusive preferência que tal possa ocorrer já perto do final do contrato como é o caso da Marinha (Ribeiro, 2017b). Também deve ser tida em conta a predisposição, ou a falta dela, por parte dos militares para aderirem a este tipo de formação, que eventualmente pode ter de ser ministrada fora das horas normais de serviço ou em acumulação com outras tarefas e em que os resultados de alguns dos projetos realizados não corresponderam ao desejado (Santos, 2017b).

4.6. O MOMENTO ATUAL

Se por um lado está a ser pedido um grande esforço aos Ramos no sentido de possibilitarem aos seus militares RV/RC a obtenção de qualificações,

⁶ Os estudos em curso para a revisão do Regulamento de Incentivos apontam para que durante a prestação de serviço militar, os militares em RC possam ter, anualmente, formação profissional certificada com uma duração não inferior a 50 horas nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações.

não só apenas para o desempenho das funções, mas igualmente na continuidade de formação para o ingresso no mercado de trabalho numa perspetiva da reinserção dos militares, por outro lado verificamos que as FFAA atravessam um momento de racionalização dos seus recursos humanos, ao qual a área da formação também tem de se ajustar.

Assistindo-se a menos candidatos efetivos e, conseqüentemente, a menos incorporações, existe a necessidade, de uma forma natural, de qualificar pessoal mais rapidamente, para fazer face à atrição (Santos, Damásio e Sousa, 2012). Assim, estamos num ponto de decisão quanto ao acréscimo da formação não essencial, nem necessária para as FFAA, e que se traduz numa maior indisponibilidade para o exercício das suas funções *versus* as diretivas para aumento da formação. Deste modo, os Ramos sentirão a necessidade de efetuar uma avaliação ao seu modelo de formação em vários domínios, como por exemplo os indicados na Figura 2.



Figura 2 – Sugestões de domínios para avaliação da formação

Fonte: Elaborado a partir de Santos, *et al.* (2017).

Um exemplo de medidas já tomadas no sentido de otimizar e valorizar o capital humano é o atual sistema de “Exames de aferição de competências e desempenhos de cursos do PAFM II” a funcionar na Marinha. Este sistema, entre outros processos, foi desenvolvido no âmbito do SFPM e oferece à gestão do pessoal uma ferramenta que potencia o reconhecimento da competência ou qualificação através de exame, em vez de impor a frequência do curso, o que permite a rentabilização das capacidades dos recursos humanos (Direção de Formação - Marinha, 2017).

Esta abordagem da Marinha assenta no pressuposto que as organizações proporcionam e potenciam a aquisição de competências, através da prática profissional, e tendo sido constatado que, frequentemente, os militares são nomeados para a frequência de cursos, que fazem parte das qualificações dos cargos que assumiram, mas cujos conhecimentos e competências já fo-

ram, entretanto, adquiridas, em anteriores ações de formação cuja validade expirou, ou como resultado do desempenho de funções (Superintendente do Pessoal, 2016).

4.7. SÍNTESE CONCLUSIVA DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL EM CONTEXTO MILITAR

Conforme consta no CPP, a profissão militar é decomposta em vários subgrupos, enquadrando-se a categoria das praças em níveis de certificação que correspondem ao 12º ano e ao nível quatro de formação profissional (considerando os atuais requisitos e objetivos para esta categoria), logo passível de inclusão no CNQ de acordo com as várias classes e especialidades. Neste pressuposto, pode-se discriminar a formação em termos de UFCD, já existentes ou não, havendo a possibilidade de, nos casos de eventual correspondência de conteúdos com outras profissões, utilizar os correspondentes códigos de UFCD.

No caso das áreas de natureza estritamente militar, vimos que a opção pela certificação e reconhecimento das *soft skills* é uma das hipóteses, sendo, no entanto, recomendável criar UFCD específicas, ainda que únicas e sem correspondência, salvaguardada a sua eventual classificação de segurança. Neste particular, temos por exemplo o caso das matérias relacionadas com explosivos, que aparentemente podem ser consideradas como estritamente militares, mas verificamos a existência de uma UFCD no CNQ com a designação de Manuseamento de Explosivos, que é referencial de formação para, no mínimo, Operador Mineiro. Porém, para se cumprirem os requisitos em termos de referenciais, de créditos e modalidades de educação e formação, tem de se alterar a tipologia da formação, ou seja, considerar outras opções para a aquisição de formação, devendo existir uma clara aposta nas novas tecnologias, nomeadamente com recurso ao *e-learning* e *b-learning*, em complemento à formação presencial.

A atual conjuntura não é, no entanto, compatível com altas taxas de indisponibilidade, o que desde logo é impeditivo para que haja possibilidade de formação considerada não essencial para as FFAA, ainda que proporcionem valor acrescentado aos militares, em particular quando regressem à vida civil. Assim, e no que respeita em particular à verificação da possibilidade da formação decorrente dos requisitos funcionais dos militares em RV/RC, nomeadamente nas áreas estritamente de cariz militar, poder ser compatível com as áreas e qualificações do SNQ, verificamos que é possível a sua inclusão no CNQ.

5. RECRUTAMENTO E RETENÇÃO VERSUS FORMAÇÃO PROFISSIONAL

5.1. A PROBLEMÁTICA DO RECRUTAMENTO E RETENÇÃO

Desde que foi extinto o Serviço Efetivo Normal em 2004 que as FFAA têm tido dificuldades em preencher os respetivos quadros de pessoal, com especial relevância para a categoria de praças, verificando-se um incremento na dificuldade em recrutar (leia-se incorporar) e em manter o pessoal contratado até ao limite dos seis anos estabelecido por lei. Estas dificuldades, quer extrínsecas, quer intrínsecas às FFAA, são consequência de diversos fatores, não só às reduções impostas pelo poder político, mas também por alguma (aparente) incapacidade para atrair os jovens. De igual modo, a crise financeira e as medidas de austeridade impostas durante a última legislatura podem ser apontadas como causas para a eventual falta de atratividade pela condição militar e assim diminuir o interesse dos jovens para o ingresso nas FFAA. Assumindo que as atuais áreas e projetos do Regulamento de Incentivos à prestação de serviço militar não são suficientes para que os jovens adiram às FFAA, a preocupação da tutela quanto às dificuldades de recrutamento tem sido visível e constante, conforme assumido publicamente pelo Ministro da Defesa Nacional por diversas ocasiões (Tavares, 2016), levando a que tenham sido emanadas instruções no sentido de se estudarem formas suplementares de prestação de serviço militar nas FFAA, *e.g.* o Despacho n.º 8474/2016 de 20 de junho do SEDN (MDN, 2016), de maneira a garantir as necessidades funcionais, as quais estão associadas a formação cada vez mais complexa e longa.

De entre as várias ações prospetivas realizadas, releva-se o estudo realizado no âmbito do Dia da Defesa Nacional (DDN) – 2016 (MDN, 2017) e que permite retirar diversas conclusões quanto ao recrutamento. Assim, verificamos que num universo de cerca de 100.000 jovens presentes no DDN e sujeitos a inquérito, cerca de 43% (43.000) consideram a possibilidade de ingressar nas Forças Armadas. Se cruzarmos com outros dados disponibilizados quanto à intenção/candidatura até início do serviço efetivo (*i.e.* depois da instrução básica e complementar), e no caso aplicável ao Exército, mas com valores semelhantes nos outros Ramos, temos uma taxa de atrição de 70% (Melo, 2017) o que nos transporta para um valor absoluto de 13.000 supostos militares. Considerando que os efetivos totais autorizados na categoria de praças em regime de contrato para 2017 é de 11.646 nos três Ramos, assumindo um fluxo de entrada e saídas de aproximadamente 2.000 por ano (o que a valores constantes daria 12.000 militares se todos cumprissem os seis anos de contrato), podemos então in-

ferir que não estamos na presença de uma real crise de recrutamento, pois os 13.000 de audiência alvo são muito mais do que as reais necessidades das FFAA e do que realmente conseguem incorporar. Deste modo consideramos que a dita problemática do recrutamento passa por outros aspetos que não a falta de atratividade pela profissão militar, mas eventualmente pelos processos posteriores, como por exemplo na fase de candidaturas/concurso e na incorporação. Não obstante, importa relevar do referido relatório que uma das áreas a que se deve prestar atenção é a necessidade de incrementar a conciliação da atividade profissional com o prosseguimento de estudos, de forma associada ao emprego que proporcionam.

No que respeita à retenção, considera-se que esta assume extrema importância, uma vez que uma elevada retenção leva a uma menor taxa de rotatividade, mantendo o efetivo necessário ao cumprimento das missões e tarefas, com experiência e conhecimentos, incrementando as capacidades das FFAA. Assim, a nossa análise reporta-se ao último grande estudo das razões de saída do RV/RC nas FFAA, efetuado em 2012⁷ (DGPRM, 2012). Primeiro importa perceber em que altura do contrato os militares abandonam as FFAA, verificando-se que cerca de metade (47,46%) cumpre o tempo máximo em RC, conforme exposto no Quadro 6, pelo que a análise da retenção apenas se centra nos resultados obtidos das razões de saída durante a formação (inicial e complementar), durante o RV e durante o RC antes de atingirem o limite dos seis anos permitido por lei.

Quadro 6 – Distribuição das saídas nas Forças Armadas, por momento de saída

Momento da saída	%
Durante a formação	11,19%
Durante o regime de voluntariado	5,88%
Durante o regime de contrato	35,47%
No final do tempo máximo de RC	47,46%
Total	100,00%

Fonte: Elaborado a partir de DGPRM (2012).

Assim, o questionário efetuado aos militares na altura de cessação do contrato, permitiu uma análise quantitativa das razões de saída obtida através

⁷ A DGRDN tenciona iniciar um novo estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas no decorrer do presente ano (Cardoso, 2017a).

de respostas fechadas, indicando-se no Quadro 7 as cinco principais razões de saída de acordo com o grau médio de importância.

Quadro 7 – Grau médio de importância das cinco principais razões de saída da Instituição Militar

Razões de saída	Total (escala 0 a 6)
As expectativas pessoais não corresponderam à realidade da vida militar	3,38
Perda de motivação	3,14
Ter ingressado noutra emprego	3,12
Falta de perspectivas de carreira	2,86
Informação obtida durante o processo de recrutamento não correspondeu à realidade encontrada	2,81

Fonte: Elaborado a partir de DGPRM (2012).

Foi igualmente solicitado, em formato de pergunta aberta, a livre exposição dos principais motivos para a saída das FFAA, sendo possível constatar que cerca de 17,5% desses militares se incluem numa categoria que foi catalogada como “Nova Alternativa de Emprego”, seguido de “Razões pessoais/familiares”, “Dificuldade de acesso ao QP”, “Razões de ordem física e psicológica” e outras.

Deste modo, podemos assumir que a falta de formação, certificada ou reconhecida, não constitui uma das principais causas para a dificuldade de retenção dos militares.

5.2. REINSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Não sendo o objeto principal do estudo, importa perceber o atual ponto de situação, de modo a que, no futuro, se avalie a efetividade da certificação e do reconhecimento externo da formação ministrada aos militares RC e verificar de que forma pode contribuir para a reinserção destes no mercado de trabalho.

Assim, e mais uma vez recorrendo aos estudos anteriormente referidos, verificamos que uma elevada percentagem dos militares (aproximadamente 70%, de acordo com a Figura 3) não tinha uma proposta efetiva de trabalho à data da saída das FFAA (englobando os quatro momentos de saída descritos anteriormente no Quadro 6). Porém, se olharmos exclusivamente para aqueles que permanecem durante o tempo máximo em RC, constatámos que estes são os que têm a percentagem mais baixa de propostas de emprego efetivas (15%) conforme exposto no gráfico abaixo, designadamente na Figura 4.

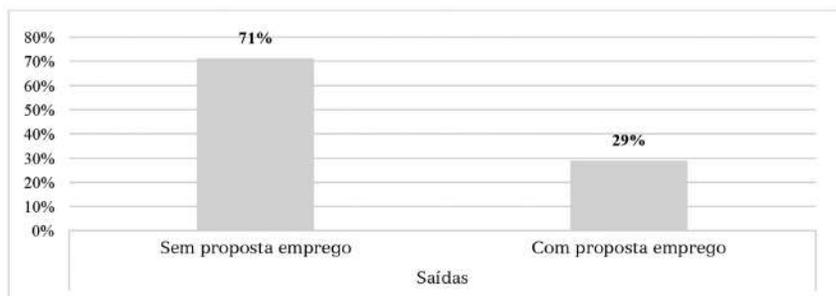


Figura 3 – Propostas concretas de emprego, no momento da saída

Fonte: Elaborado a partir de DGPRM (2012).

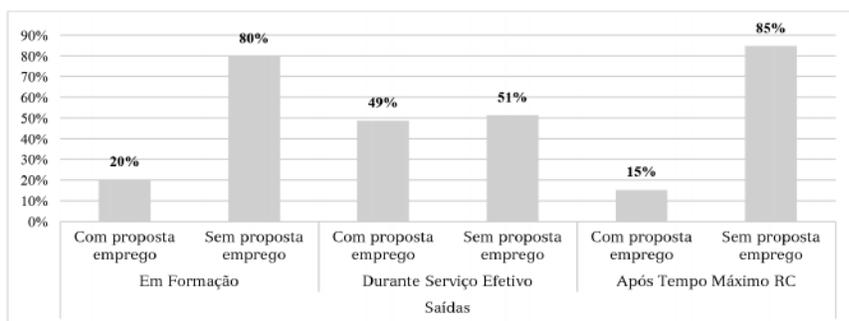


Figura 4 – Propostas concretas de emprego, por momento da saída

Fonte: Adaptado de DGPRM (2012).

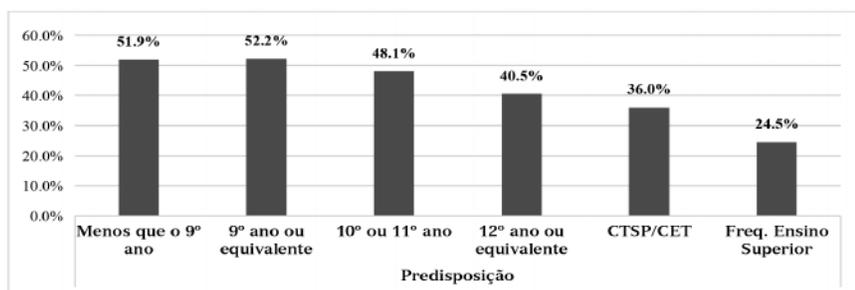
Deste modo, um dos aspetos mais prementes no que respeita à consolidação da profissionalização das FFAA passa pelo apoio que é prestado aos militares que terminam o seu contrato e se deparam com o regresso ao mercado de trabalho civil. Para além das ações e apoios constantes no Regulamento de Incentivos, foi criado o Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego (CIOFE), funcionando na esfera da Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), e que se destina a apoiar os militares e ex-militares na sua fase de transição para a vida civil, potenciando a sua empregabilidade (Rodrigues, 2017). O CIOFE possui quatro grandes áreas de atuação para apoiar a transição socioprofissional dos militares e ex-militares do RC, designadamente em termos de Informação (Escolar e Profissional, Regulamento de Incentivos e Quadro Legal de Proteção no Desemprego), Orientação (Auxílio na escolha de um projeto pessoal, escolar e profissional), Formação (Workshops Estudar com Sucesso, de Emprego e de Empreendedorismo, Subsídio

para Pagamento de Propinas) e Emprego (Ofertas de Emprego e Emissão da Declaração de Equiparação).

Também os Ramos têm desenvolvido estratégias no sentido de proporcionar oportunidades de empregabilidade para os seus militares após o término do serviço militar, como é o exemplo da criação da Comissão Eventual para o Desenvolvimento das Oportunidades Profissionais (CEDOP) por parte da Marinha (Marinha, 2017). O Ramo considerou necessário apoiar e valorizar o processo de transição e de reinserção profissional, em particular através da divulgação e valorização da formação adquirida e dos percursos profissionais realizados, junto do tecido empresarial nacional, em estreita ligação e enquadrado com o CIOFE. Esta comissão tem como competência, entre outras, a contínua exploração da base de dados “Oportunidades Profissionais”, divulgando a mesma junto da comunidade civil e, em especial, junto das empresas nacionais, com vista à negociação e concretização de novos protocolos (como por exemplos os já existentes com o grupo Pingo Doce e a empresa Douro Azul).

5.3. FORMAÇÃO PROFISSIONAL: ELEMENTO PREPONDERANTE?

De maneira a verificar de que modo a formação profissional pode ser um elemento preponderante para a atratividade das FFAA, com resultados práticos no recrutamento e na retenção, efetuaremos uma abordagem a montante, designadamente na predisposição para ingresso na FFAA. Assim, observando mais uma vez os dados de relatório do DDN-2016, vemos que as médias mais elevadas de predisposição para entrada se encontram nos níveis mais baixos de escolaridade conforme se observa no Figura 5.



Legenda: CTSP: Cursos Técnicos Superiores Profissionais; CET: Cursos de Especialização Tecnológica

Figura 5 – Predisposição para ingresso nas FFAA, por nível de escolaridade

Fonte: Elaborado a partir de DGRDN (2017).

Neste particular, abre-se uma janela de oportunidade para atuar junto daqueles que possuem habilitações inferiores ao 12º ano, nomeadamente na possibilidade de, durante a prestação do serviço militar, adquirirem uma habilitação escolar e ver reconhecidas as suas competências para exercerem uma atividade profissional após a saída da instituição militar. Porém, com base nos dados relativos à escolaridade detida pelos jovens observamos que apenas 26,6% possuem habilitações inferiores ao 12º ano (DGRDN, 2017, p. 8), logo apenas estes podem vir a usufruir da dupla certificação.

Complementarmente, se analisarmos em conjunto as razões apontadas para a intenção de ingresso e não ingresso nas FFAA expostas na Figura 6 verificamos que, de longe, os principais motivos para ingresso nas FFAA são “participação em missões de paz” e “gostar da vida militar”, enquanto que “estudar e apenas querer estudar” destaca-se como a principal razão para não terem intenção de ingressar nas FFAA, podendo-se deduzir que estes pertencem ao grupo que possui as habilitações mais elevadas, logo já detentores das habilitações que o Nível quatro oferece.



Figura 6 – Motivos justificativos da intenção de ingressar e não ingressar nas FFAA

Fonte: Elaborado a partir de DGRDN (2017).

Assim, considerando o atrás referido e atuando exclusivamente na tendência para ingresso nas FFAA, um dos eixos de atuação pode passar pelo desenvolvimento de ações que incidam na conceção de processos de conciliação da prestação de serviço militar com a prossecução de estudos, tal como referido no relatório da DGRDN (2017, p. 40). O enfoque deve abranger quer os que possuem menores habilitações (com o objetivo de obterem uma dupla certificação de Nível quatro), quer os que detêm maiores habilitações e que assim apenas usufruem da formação profissional com vista ao exercício de uma atividade profissional. Deste modo, pode-se conseguir reverter o principal fator de justifica-

ção do não querer ingressar, potenciando o grau de interesse das atividades profissionais associadas a um emprego nas FFAA, bem como reforçar a intenção de ingresso com vista à continuação de estudos. No entanto, por agora, não conseguimos relacionar claramente de que modo a formação profissional pode influenciar os jovens na predisposição para o ingresso nas FFAA, sem que sejam tomadas ações objetivas para esta finalidade e que sejam recolhidos indicadores.

Regressando à problemática da retenção, e no sentido de aprofundar a análise descrita anteriormente, o último grande estudo efetuado (DGPRM, 2008) que permite tirar algumas ilações quanto à preponderância da formação profissional na retenção teve o seu trabalho de campo efetuado em 2007, portanto dados com uma década e que previsivelmente podem não refletir o estado e a atual caracterização dos militares em RV/RC. Não obstante, à data da realização daquele estudo, a formação profissional, certificada ou não, não se constituía como um forte motivo para rescisão do contrato ou como um dos problemas vivenciados, apresentando percentagens muito baixas.

Da investigação efetuada, foi apurado que no segundo semestre de 2016 foi realizado um amplo inquérito aos militares do RV/RC dos três Ramos no sentido de se publicar um novo estudo, o que permite a recolha de indicadores atualizados respeitantes à formação profissional, entre outros. Apesar dos dados ainda não estarem disponíveis à data da conclusão do presente estudo, os resultados preliminares apontam para conclusões muito semelhantes às obtidas em 2008 (Cardoso, 2017).

5.4. SÍNTESE CONCLUSIVA SOBRE A RELAÇÃO RECRUTAMENTO/RETENÇÃO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

No que respeita exclusivamente à questão do reduzido número de militares incorporados nos últimos anos – imediatamente associado a dificuldades de recrutamento, consideramos não estar na presença de uma crise de recrutamento, nem de falta de propensão para adesão às FFAA, sendo que, eventualmente, esta baixíssima relação entre intenções/candidatura e incorporações tem causas nos processos de concurso e na demora para a entrada na instituição, ou ainda após os candidatos obterem mais informações e que pode não corresponder às suas expetativas (por exemplo, o baixo vencimento nos primeiros meses de serviço ou o afastamento da zona de residência). No entanto, face ao facto do prosseguimento de estudos ser uma das razões (a terceira) apontadas para predisposição de ingresso nas FFAA, podemos estar na presença de uma oportunidade, caso se aposte na dupla certificação (12º ano e nível quatro), uma vez que é nos grupos com menores habilitações académicas que existe a maior

predisposição para ingresso. Porém estes acabam por ser uma faixa relativamente baixa de audiência alvo, sendo que as ações também devem incidir sobre os que possuem maiores habilitações ainda que só ao nível do reconhecimento de competências e da formação certificada.

Quanto à retenção, verificamos que não é possível, pragmaticamente, estabelecer uma relação entre a oferta de formação certificada e reconhecida e a permanência nas fileiras, uma vez que a falta daquela não se constitui como uma das principais razões apontadas para a saída da instituição antes do término do período máximo permitido em RC. Refira-se que uma significativa percentagem (49%) dos militares que saem durante o serviço efetivo já possuem uma proposta de emprego.

Em relação à reinserção no mercado de trabalho, assumindo especial preponderância a formação e as competências adquiridas como vantagem competitiva e mais-valias para o mercado de trabalho, é possível inferir que estas se constituem como ferramentas privilegiadas, não obstante verificar-se que uma grande maioria dos militares que saem da instituição após o tempo máximo em RC não possuem propostas de emprego.

Face ao atrás exposto, consideramos não ser possível concluir, por agora, que a formação certificada e reconhecida se constitui como um elemento potenciador para o recrutamento e um incentivo para a retenção, ainda que se possa apontar como um fator determinante para a rápida reinserção no mercado de trabalho após os militares terminarem o seu vínculo às FFAA.

6. O MODELO ESPANHOL

As Forças Armadas espanholas contam com um elevado número de militares na categoria de praças que, devido às funções e cargos atribuídos, necessitam de constante renovação e rejuvenescimento. Assim, foi identificada a necessidade de se oferecer saídas a um número crescente de militares e ex-militares que, depois de vários anos de serviço militar em que foram adquirindo capacidades, competências e conhecimentos específicos dos cargos que exerceram, devem reintegrar-se num mercado de trabalho complexo e muito competitivo (Sánchez, 2015).

6.1. A *LEY DE TROPA Y MARINERÍA*

O enquadramento legislativo para a formação e reinserção dos militares é estabelecido pela *Ley 8/2006, de 24 de abril, de Tropa y Marinería* (com a última alteração em 31 de outubro de 2015).

Entre outros, esta lei apresenta dois artigos especificamente orientados para a Formação Profissional e para as Medidas de Incorporação Laboral. Assim, é estabelecido que a formação nas FFAA espanholas deve garantir que os militares possam adquirir, atualizar ou aumentar os seus conhecimentos com vista a um maior desenvolvimento pessoal e profissional. Para atingir este desiderato está plasmado que deve ser facilitada a obtenção de habilitações e credenciações do sistema educativo geral espanhol, particularmente o título de Técnico que corresponde a formação profissional de grau médio (nível quatro), os certificados profissionais análogos e a melhoria da sua qualificação através de formação ocupacional. São igualmente estabelecidas as áreas de formação prioritárias, nomeadamente as relacionadas com as tecnologias de informação e de comunicações, meio ambiente e higiene e segurança no trabalho, ou ainda cursos para a obtenção de carteira profissional de motorista, bem como outros que se venham a identificar de interesse para o desenvolvimento profissional.

Iniciando pelo Recrutamento e a Retenção, importa enquadrar a forma de prestação de serviço na categoria de praças e as medidas de incentivos que promovem a adesão às FFAA espanholas. Assim, verifica-se que, independentemente do Ramo, os militares podem prestar serviço nesta categoria numa das seguintes modalidades:

- Compromisso⁸ inicial, de dois ou três anos, podendo ser renovado até um limite máximo de 6 anos;
- Compromisso a longo prazo, ao qual se poderá aceder após o compromisso inicial e decorridos cinco anos, tendo como limite a idade de 45 anos;
- Quadro permanente: podendo ocorrer o seu ingresso, desde que se encontre no compromisso a longo prazo, sendo exigido o título de Técnico (Nível quatro QEQ).

Este modelo teve em vista a consolidação da profissionalização das FFAA espanholas garantindo a estabilidade em termos de efetivos e um emprego mais racional dos recursos humanos, bem como incrementar as expectativas pessoais, uma vez que permite um maior período de tempo nas fileiras, bem como o acesso aos quadros permanentes naquela categoria, e ainda um conjunto de possibilidades e oportunidades de trabalho, às quais acrescem incentivos económicos tendo em conta os anos de serviço. Assim, as principais ações tomadas para promover o recrutamento passaram pela criação de uma perspetiva de carreira e de um vínculo mais alargado, bem como de incentivos económicos. Não obstante, a obtenção de formação que aumente as possibi-

⁸ O termo Contrato em Espanha tem uma diferente interpretação jurídica que não é aplicável nesta situação.

lidades de encontrar trabalho na vida civil também é considerada um motivo relevante para a adesão às FFAA, ainda que outras razões se apresentem muito mais preponderantes (IEEE, 2013, p.86).

No caso da retenção, a procura de formação que possibilite a aquisição do Nível quatro pode ter duas ramificações: a reinserção no mercado de trabalho e a passagem aos quadros permanentes.

Quanto às medidas para a reinserção no mercado de trabalho, está contemplado que são facilitados, durante a sua permanência no serviço ativo, os recursos necessários para a orientação, incentivo e apoio à sua plena incorporação no mercado de trabalho após o término do seu vínculo às FFAA.

Para este efeito são desenvolvidas ações de formação que complementem os adequados perfis profissionais de forma a facilitar o seu acesso ao emprego. São igualmente implementados programas de empreendedorismo com vista à criação do próprio emprego e medidas de apoio à viabilidade destas iniciativas. O Ministério da Defesa é a entidade responsável pela gestão e elaboração de convénios e acordos com as instituições públicas e entidades privadas, cujas atividades e ações devem ser orientadas para a reinserção no mercado de trabalho dos militares que terminam o seu contrato.

6.2. MEDIDAS IMPLEMENTADAS

Conforme referido, uma das opções para a reinserção passa pela aquisição de algumas das competências e qualificações profissionais contempladas no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações e Formação Profissional espanhol, de forma a que os ex-militares se possam incorporar no mercado de trabalho em melhores condições de competitividade.

Deste modo foram criados os cursos de Formação Profissional para o Emprego (*Formación Profesional para el Empleo*), sob a dependência da *Dirección General de Reclutamiento y Enseñanza Militar* (DIGEREM) da *Subsecretaría de Defensa do Ministerio de Defensa*. Estas formações permitem a obtenção de certificados profissionais reconhecidos no Catálogo Nacional de Qualificações Profissionais (*Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales* – CNCP) e possibilitam abrir uma via para aqueles que decidam ou se vejam obrigados, por término do seu vínculo, a abandonar as FFAA.

Estes cursos são em regime de voluntariado, presenciais, decorrem em unidades dos três Ramos, mediante concurso e posterior seleção e convocatória e, uma vez que se realizam no âmbito do subsistema de formação profissional para o emprego gerido pelo *Servicio Público de Empleo Estatal* (SEPE) e

são realizados através de um convénio de colaboração do Ministério da Defesa com o SEPE, não são imputados custos às unidades ou aos militares que os frequentam.

As U/E/O espanholas que desenvolvem estas atividades têm em consideração diversos fatores conexos à envolvente socioeconómica da região onde estão implementadas, nomeadamente as necessidades apresentadas pelo mercado de trabalho, o cumprimento dos requisitos para que a formação seja certificada e quais as formações que realmente são atrativas para os militares (Sánchez, 2015).

Quanto às equivalências, verifica-se que os certificados profissionais e as habilitações de Técnico Militar que se podem obter nas FFAA espanholas têm equivalência reconhecida com os graus de Técnicos de Formação Profissional Específica, e com os mesmos efeitos ao nível académico e profissional que os obtidos através do Sistema Educativo Geral (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2004).

No que respeita aos cursos de Formação Profissional para o Emprego, estes fornecem a todos os militares na categoria de praças que se submetam à frequência dos mesmos após o término do seu contrato, a possibilidade de ingressarem no mercado de trabalho em diversas empresas, ainda que de forma temporária e inserido na estrutura do próprio curso.

As famílias profissionais onde se inserem as formações, apesar de serem apenas oito num leque de vinte e seis existentes, são bastante diversificadas, sendo as qualificações mais solicitadas as de Condutor de Viaturas Ligeiras e Pesadas, Monitor Desportivo, Nadador Salvador e Vigilante de Segurança Privada.

De entre as medidas orientadas para a incorporação laboral atualmente em vigor salienta-se o *Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales del Personal Militar* (SAPROMIL)⁹ que se constitui como um sistema muito abrangente e ambicioso orientado para a desvinculação do pessoal das Forças Armadas e para a incorporação no mercado de trabalho (Ministerio de Defensa, 2017b). O SAPROMIL é destinado a qualquer militar que adira voluntariamente e o seu âmbito de atuação centra-se na análise dos currículos, no perfil profissional e na formação específica dos militares, para posterior comparação com as ofertas de emprego existentes, quer no setor público, quer no setor privado, e apoiar os ex-militares de modo a facilitar a sua reinserção. Em alguns dos casos proporciona orientação e formação, quer no âmbito do Ministério da De-

⁹ Sistema de Aproveitamento de Capacidades Profissionais do Pessoal Militar.

fesa, quer com entidades externas, de forma a complementar os currículos e melhorar as condições com que os militares se propõem a empregos.

6.3. AS AÇÕES CORRETIVAS

Apesar deste modelo estar em prática há cerca de uma década e dos esforços feitos nos últimos anos para coincidir a formação recebida pelos militares com as qualificações do sistema geral de ensino, a atual Ministra de Defesa espanhola, Maria Dolores de Cospedal, considera necessário continuar com o desenvolvimento da carreira dos militares de uma forma atrativa e motivadora, que reconheça os méritos, a capacidade e potencie a sua formação (Revista Española de Defensa, 2017a).

A Ministra refere ainda que, para além dos militares receberem a respetiva formação militar, é importante que consigam obter um título civil de modo a que, no futuro, facilite a sua integração no mercado de trabalho se optarem por não prosseguir a sua carreira profissional nas FFAA. O Ministério da Defesa encontra-se a aperfeiçoar e incrementar os convénios de colaboração com o Ministério de Educação e Desporto e com as Comunidades Autónomas, orientados para melhorar a formação das praças e a obtenção da correspondente habilitação literária de acordo com o sistema educativo geral.

De igual modo o Ministério da Defesa está a desenvolver esforços e a conduzir trabalhos com o Ministério da Educação, Cultura e Desporto e o Ministério do Emprego e da Segurança Social para definir percursos de formação que permitam aos militares, por reconhecimento da experiência ou das certificações do Programa de Formação Profissional para o Emprego (*Programa de Formación para el Empleo*), completarem a formação necessária para obterem a respetiva qualificação profissional.

Apesar de reconhecer que estes acordos vêm sendo proveitosos e permitido que muitas praças sejam reintegradas no mercado de trabalho (incluindo o ingresso na Guarda Civil, no Corpo Nacional de Polícia e nas Polícias Autónomicas e Locais), a governante assume querer prosseguir os trabalhos no sentido de alcançar uma maior eficácia na aplicação dessas medidas. Nesse sentido foi recentemente criada uma subcomissão na esfera da Comissão de Defesa do Congresso de Deputados com vista a estudar e propor um novo modelo de serviço militar que permita ampliar e incrementar as oportunidades de desenvolvimento e formação profissional tendo em vista, entre outras finalidades, a reinserção no mercado de trabalho (Congreso de los Diputados, 2016).

De forma a poderem obter uma compreensão abrangente do atual ponto de situação e dos caminhos a seguir, a subcomissão vai ouvir e recolher opi-

niões de responsáveis do Ministério da Defesa e dos Ramos, de Forças Armadas de outros países para comparação, de dirigentes das diversas associações profissionais de militares, de representantes de quatro Ministérios (*Educación, Cultura y Deporte, Empleo y Seguridad Social, Hacienda y Función Pública*, y de la *Presidencia y para las Administraciones Territoriales*), das Comunidades Autónomas e de organizações empresariais e sindicais. Ouvidos os representantes e especialistas, a referida subcomissão elaborará um relatório para discussão e aprovação pela Comissão de Defesa, em que serão apresentados os resultados dos principais aspetos a considerar na elaboração do novo regime profissional das praças das FFAA espanholas.

A criação desta subcomissão foi aprovada de forma unânime, uma vez que a aplicação da atual *Ley de Tropa y Marinería*, em vigor desde 2006, permitiu recolher diversas observações que aconselham a criação e definição de um modelo que conjugue as necessidades operacionais e específicas das FFAA e a formação profissional, uma vez que esta Lei, na sua atual redação, aponta caminhos (conforme atrás referido), mas não materializa as ações necessárias. Assim, a realidade que transparece é que, na prática, persistem enormes dificuldades dos militares em ingressarem no mercado de trabalho após terminarem o seu serviço efetivo. Um dos proponentes para a comissão agora criada é a deputada Zaida Cantera (antiga Major do Exército Espanhol), que no debate de discussão alertou para a situação precária dos militares que deixam as fileiras com 45 anos e que de repente se encontram à procura de trabalho com um currículo que pouco ou nada possui, para além de referir que trabalharam nos últimos 20 ou 25 anos nas FFAA, uma vez que raramente têm registados os cursos e a formação que tiraram porque não estão homologados, nem têm reconhecida a experiência e as capacidades profissionais adquiridas ao longo dos anos (Castillo, 2016).

Outro exemplo que materializa a imensa dificuldade dos ex-militares em ingressarem no mercado de trabalho é a mensagem passada pelo próprio Ministério da Defesa quanto às vantagens das empresas em contratarem os militares que saem das fileiras. Estas vantagens são identificadas no sítio do SAPROMIL (entre outros) onde são apontadas as capacidades de liderança e gestão de recursos humanos, de trabalho em equipa, na gestão de crises, no desenvolvimento de relações internas e externas, responsabilidade e adaptabilidade, sendo inclusive usados outros métodos, como por exemplo o verdadeiro apelo que foi efetuado ao tecido empresarial espanhol para a contratação de ex-militares e que foi publicado na forma de artigo na revista *Española de Defensa*, com o título “*Contrata a un héroe*” (Lorente, 2017, pp 41) onde se valo-

rizam os princípios e os valores dos militares que serviram Espanha nos mais diversos teatros de operações e que foram amplamente divulgados nos órgãos de comunicação social.

Assim, independentemente das ações e cursos atrás elencados verificamos que Espanha também se debate com o problema da reinserção dos militares no mercado de trabalho quando terminam o seu vínculo às FFAA (onde se inclui um número elevado de ex-militares com idade avançada, designadamente os que se encontram no compromisso de longa duração), sendo um dos trabalhos mais importantes e prioritários que a atual Ministra da Defesa assume para esta legislatura (Revista Española de Defensa, 2017b).

6.4. SÍNTESE CONCLUSIVA QUANTO AO MODELO ESPANHOL

Da análise efetuada aos dados recolhidos respeitantes ao modelo espanhol podemos concluir que a formação profissional é uma das prioridades e preocupações da tutela, incluindo o apoio e orientação para aqueles que têm de ingressar no mercado de trabalho após a cessação do vínculo às FFAA.

Verificámos que as ações e medidas prioritárias para aumentar o recrutamento constam de um pacote alargado de incentivos, tais como a possibilidade de ingressarem nos quadros permanentes ou a atribuição de elevadas percentagens de vagas para a administração central e autonómica, incluindo a Guarda Civil e a Polícia Nacional, mas igualmente a oferta de formação profissional. No que respeita à retenção, a obtenção de formação permite não só a possibilidade de prosseguimento da carreira nos quadros permanentes, mas igualmente potenciar a questão da reinserção, ainda que os dados relativos ao ingresso no mercado de trabalho dos militares do compromisso de longa duração não permitam inferir que a aquisição de formação por si só é garante daquele desiderato, sendo notório na necessidade, por parte do governo espanhol, da tomada de medidas corretivas para ultrapassar esta situação.

Deste modo, consideramos que as medidas implementadas por Espanha no âmbito da formação profissional com vista ao posterior ingresso no mercado de trabalho, apesar de poderem contribuir para o recrutamento não constam nos motivos principais de adesão, podendo inclusive assumir-se que uma parte substancial dos militares que obtêm formação durante a prestação de serviço tem em vista a possibilidade de concorrerem aos quadros permanentes. Logo a retenção é potenciada por uma perspetiva de carreira, assistindo-se a uma constante e crescente dificuldade de reingresso no mercado de trabalho dos militares que terminam os seus compromissos, especialmente os de longa duração.

7. CONCLUSÕES

A elaboração desta investigação centrou-se na formação ministrada nas FFAA, em particular naquela direcionada aos militares em RV/RC na categoria de praças. De modo a orientar a investigação foi levantada a seguinte QC: De que maneira a formação que é ministrada aos militares em RV/RC nos Ramos das FFAA pode ser adaptada com vista à sua certificação e reconhecimento externo, de modo a promover o recrutamento, a retenção e a posterior reinserção no mercado de trabalho?

De modo a obter a resposta a esta questão foi essencial conhecer em primeiro lugar a problemática, tendo-se recorrido à revisão da literatura e à realização de entrevistas exploratórias com vista a determinar o estado da arte, tendo-se sentido desde logo a necessidade de delimitar o objeto de estudo, tendo em consideração a extensão do tema em causa. Após a definição do quadro concetual, organizado em três conceitos: formação dos militares em RV/RC, qualificações e profissionalização das FFAA, foi considerado o raciocínio hipotético-dedutivo como o mais adequado para metodologia, tendo sido estabelecidas quatro hipóteses e elaborado o modelo de análise.

De seguida procurou-se fazer o enquadramento e obter o conhecimento dos conceitos base, das diretivas e das orientações existentes com vista a cumprir com o desiderato proposto, tendo-se privilegiado a análise documental nas suas várias vertentes (legislação, doutrina, documentos oficiais, artigos e informação de fontes abertas, etc.), complementada e validada com dados recolhidos junto do MDN e dos Ramos, incluindo entrevistas.

Estando na posse dos dados essenciais, foi possível analisar o atual modelo de formação dos Ramos e verificar o ponto de situação em relação a formação certificada e reconhecida. Assim, não obstante os Ramos terem a formação orientada para a satisfação das suas necessidades, o modelo em uso permite a obtenção de alguma formação certificada e reconhecida, ainda que em número diminuto e bastante díspar entre Ramos. No entanto assiste-se a um esforço considerável por parte destes, no sentido de adaptarem os seus planos de formação de maneira a que obtenham a maior percentagem possível de certificação e reconhecimento. Deste modo, tendo sido efetuada a verificação proposta, constata-se que os Ramos já possuem formação certificada e reconhecida, estando a desenvolver trabalhos no sentido de incrementar o ajustamento dos modelos de formação com o SNQ.

Conhecidos os modelos e o ponto de situação, prosseguiu-se o trabalho no sentido de analisar a adequabilidade e a aplicabilidade da formação de na-

tureza considerada estritamente militar para eventual inclusão no CNQ. Antes de mais entendeu-se caracterizar a profissão militar e a sua especificidade, de modo a verificar a sua potencialidade como qualificação, designadamente através de perfis profissionais e referenciais de formação, na perspetiva da certificação destas áreas específicas. Foi igualmente identificada a eventual necessidade da mudança do paradigma da formação, de maneira a poder ser incluída formação em áreas que não são consideradas necessárias para as FFAA, verificando-se as condições que servem de base à validação da hipótese que colocámos, designadamente que mesmo nas ações de formação em áreas consideradas exclusivamente de aplicação militar, é possível obter formação reconhecida e certificada de acordo com o CNQ.

Dentro do conceito da profissionalização, enfatizou-se a pesquisa sobre a eventual contribuição da existência de formação certificada e reconhecida para o aumento do recrutamento e retenção nas FFAA. Verificou-se que, no universo estudado de potenciais candidatos, a formação não se apresenta como um dos mais fortes motivos de predisposição para ingresso, não obstante haver espaço para a aposta neste campo uma vez que permite elevar as qualificações, baixas, das praças em RV/RC. Também ao nível da retenção não é possível estabelecer uma relação direta entre a saída e permanência com a formação profissional recebida, sendo apontados outros fatores. No que diz respeito à reinserção no mercado de trabalho, ainda que não existam à data dados objetivos para quantificar a relação entre a formação recebida e a empregabilidade, é possível deduzir que venha a haver um melhor e mais rápido ingresso no mercado de trabalho por parte daqueles que se apresentem com mais e adequadas qualificações, neste caso certificadas e reconhecidas. Estas verificações apenas permitem validar parcialmente a hipótese levantada, nomeadamente que a possibilidade de os militares regressarem à vida civil com formação certificada e reconhecida, proporciona-lhes uma rápida reinserção no mercado de trabalho, constituindo-se como um elemento potenciador para o recrutamento e um incentivo para a retenção.

Na perspetiva de podermos ter uma visão mais abrangente da problemática, importava analisar outros modelos, devendo ter em conta a realidade nacional, logo com o máximo de pontos de contactos, culturais, sociais, demográficos, organizacionais, etc., e de dimensões semelhantes, ainda que à devida escala, tendo-se optado por Espanha que também se debate com este objeto de estudo. Da recolha de dados efetuada, não obstante a formação profissional ser prioritária para a tutela espanhola, esta não é, por agora, um elemento potenciador de recrutamento e retenção, sendo notórias as dificuldades que os militares que terminam o seu vínculo têm para ingressar no mercado de trabalho,

independentemente de possuírem formação certificada e reconhecida. Assim, e mesmo podendo ser uma situação conjuntural, as constatações apresentadas não permitem validar a hipótese edificada pois verificou-se que as medidas implementadas por Espanha no âmbito da formação profissional não se traduziram num aumento do recrutamento e da retenção, nem proporcionaram uma melhor reinserção no mercado de trabalho.

Tendo sido efetuado o percurso que validou a H1 e a H2, validada parcialmente a H3 e infirmada a H4, a resposta à QC é de que a formação ministrada aos militares em RV/RC, na sua totalidade, pode ser certificada e reconhecida, não sendo possível afirmar de forma cabal que a mesma contribui de forma decisiva para o recrutamento e retenção, podendo, no entanto, vir a ter um papel preponderante na reinserção no mercado de trabalho.

Assim, tendo sido apresentadas as principais conclusões, e ainda que a tutela já tenha dado orientações específicas, enumeram-se alguns contributos para o conhecimento e algumas recomendações, designadamente aquelas que possam ser consideradas para os trabalhos em curso por parte dos Ramos, que materializam a resposta à QC:

- Priorizar os processos de certificação da formação destinada às praças em RV/RC, nomeadamente dos cursos de formação inicial, não obstante dever ser considerado como desejável ter o máximo de formação certificada;
- Inscrever a totalidade da formação no CNQ, podendo-se optar por incluir toda a formação na área de educação e formação da segurança militar, mesmo que possuam conteúdos de outras áreas;
- Garantir pelo menos um referencial de formação completo de modo a assegurar uma qualificação aos militares após o término do seu vínculo, por via de formação de dupla certificação ou através do reconhecimento, validação e certificação de competências adquiridas e desenvolvidas ao longo da sua permanência nas fileiras e em contexto militar;
- Apostar em sinergias entre os Ramos, desenvolvendo áreas de formação específicas, designadamente as transversais e com possibilidade de formação total;
- Assegurar que, para além da formação necessária às FFAA, é proporcionada formação certificada em áreas não militares que venham a ser identificadas, com recurso à capacidade sobranse dos sistemas de formação ou através de protocolos, que permita a desejável transição para o mercado de trabalho;
- Regulamentar os processos de certificação e reconhecimento, de forma a garantir a padronização e a igualdade de oportunidades, independentemente do Ramo e da classe/especialidade do militar.

Conquanto a investigação tenha sido abrangente, atentos às limitações a que fomos sujeitos e aos dados disponíveis, consideramos que alguns aspetos podem ser relevados para investigações futuras. O primeiro aspeto, bastante dependente de dados que à data não existem, é a efetividade destas medidas em termos de reinserção no mercado de trabalho. Para investigar esta questão e com resultados fiáveis, considera-se que tal só será possível num horizonte temporal não inferior a seis anos, ou seja, num ciclo de entradas e saídas de militares em RC, iniciando-se com o estado atual da formação, a implementação das medidas e a sua verificação nos momentos de saída, de forma a poder avaliar-se a empregabilidade resultante da formação recebida. Assim: O incremento de formação certificada e reconhecida ministrada pelas FFAA aumentou decisivamente a empregabilidade e a reinserção no mercado de trabalho?

Outro aspeto que não foi aprofundado, prende-se com a questão do recrutamento e dos incentivos à prestação de serviço militar (com consequências ao nível da retenção), o que pode levar a que a formação certificada e reconhecida tenha sido apontada como um contributo relevante para a solução da atual falta de adesão às FFAA, em particular na categoria de praças, apesar dos dados recolhidos não apontarem nesse sentido, pelo que importa estudar e analisar não só os fatores conjunturais, mas igualmente os estruturais que, aparentemente, estão na base da atual situação. Deste modo: Quais são as verdadeiras razões e motivos que, apesar da aparente predisposição, levam os jovens a não aderirem às FFAA e aos que entram a não cumprirem o máximo de tempo em RC?

Estas são questões que podem complementar o presente estudo se desenvolvidas no âmbito de outras investigações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANFEP, 2017. *Forma-te*. [Em linha] Disponível em: <<https://www.forma-te.com/alteracoes-ao-sistema-nacional-de-qualificacoes>>, [Consult. em 10 de fevereiro de 2017].
- ANQEP, 2016. *Catálogo Nacional de Qualificações*. [em linha] Disponível em: <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/QNQ>, [Consult. 23 novembro de 2016].
- AR, 2005. *Aprova a Lei de Bases do Sistema Educativo* (Lei n.º 49/2005 de 30 de agosto). Lisboa: Diário da República.
- AR, 1999. *Lei do Serviço Militar* (Lei 174/99 de 21 de setembro). Lisboa: Diário da República.
- AR, 2000. *Regulamento da Lei do Serviço Militar*, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro. Lisboa: Diário da República
- AR, 2008. *Alteração à Lei do Serviço Militar*, aprovada pela Lei n.º 174/99, de 21 de setembro (Lei Orgânica n.º 1/2008, de 6 de maio). Lisboa: Diário da República.

- AR, 2009a. *Alteração ao Regulamento da Lei de Serviço Militar* (Decreto-Lei n.º 52/2009, de 2 de março). Lisboa: Diário da República.
- AR, 2015. Aprova o *Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio). Lisboa: Diário da República.
- Cardoso, A., 2017a. *Políticas de Recrutamento e Efetivos Militares*. Entrevistado por Esquetim Marques [Presencialmente]. Lisboa, 27 de janeiro de 2017.
- Cardoso, A., antonio.cardoso@defesa.pt, 2017b. *Apoio Trabalho Investigação Individual - Instituto Universitário Militar* [e-mail] Mensagem para Esquetim Marques (marques.ace@ium.pt).
- Castillo, C., 2016. El Estado condena al paro a 80.000 de sus empleados por cumplir 45 años. *Público*. [Em linha] Disponível em: <http://www.publico.es/politica/condena-al-paro-80-000.html> [Consult. em 19 janeiro de 2017].
- CFMTFA, 2016a. *Manual da Qualidade da Formação*. Ota: Força Aérea.
- Coelho, A., 2017b. *Políticas de Recursos Humanos nas Forças Armadas – Formação Profissional*. Entrevistado por Esquetim Marques [Presencialmente]. Pedrouços, 1 de fevereiro de 2017.
- Congreso de los Diputados, 2016. *Boletín Oficial de las Cortes Generales*. [Em linha] Disponível em: http://www.congreso.es/portal/page/portal/CongresoCongreso/Publicaciones?_piref73_2342619_73_1340041_1340041.next_page=/wc/buscarPublicacionesForm, [Consult. em 2 de fevereiro de 2017].
- DGPRM, 2008. *Militares RV/RC – Estudo de caracterização*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- DGPRM, 2012. Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- DGRDN, 2017. *Os Jovens e as Forças Armadas - Estudo desenvolvido no âmbito do Dia da Defesa Nacional 2016* (Relatório Síntese), Lisboa: MDN. [Em linha] Disponível em: <http://www.defesa.pt/Paginas/InqueritoDiadaDefesaNacional-2016.aspx>, [Consult. em 3 de fevereiro de 2017].
- Direção de Formação - Marinha, 2017. *Subportal da Direção de Formação da Marinha*. [Em linha] Disponível em: <https://intranet.marinha.pt/subportais/SP/DirecaoFormacao/newsletters/Paginas/default.aspx>, [Consult. em 28 de fevereiro de 2017].
- DUAL, 2017. DUAL - Qualificação Profissional. [Em linha] Disponível em: <https://www.dual.pt/>, [Consult. em 1 de março de 2017].
- Exército, 2014a. *Manual Didático* (MD) 240-01 (Qualidade da Formação). Évora: Comando da Instrução e Doutrina.
- Exército, 2014b. *Manual Didático* (MD) 240-02 (Certificação da Formação). Évora: Comando da Instrução e Doutrina.
- Exército, 2016. *Portal Recrutamento Exército*. [em linha] Disponível em: <http://www.exercito.pt/pt/recrutamento/candidata-te>, [Consult. em 23 de novembro de 2016].
- Ferro, R., 2016. *Formação - Soft Skills versus Hard Skills. Human - Recursos humanos e Gestão*, setembro, p. 32. [Pdf] Disponível em: <http://www.upageit.com/ebooks/justmedia/human91/pdf/human91.pdf>, [Consult. em 6 de fevereiro de 2017].

- Figueiredo, J., 2017a. In: IUM/AEA, 2017. *Processos de formação nos Ramos das Forças Armadas e Guarda Nacional Republicana*. Instituto Universitário Militar, 1 fevereiro 2017. Pedrouços: IUM.
- Figueiredo, J., 2017b. *A Formação Certificada e Reconhecida na Força Aérea Portuguesa*. Entrevistado por Esquetim Marques [Presencialmente]. Pedrouços, 1 de fevereiro de 2017.
- Força Aérea, 2016. CRFA. [em linha] Disponível em: <<http://www.emfa.pt/www/po/crfa/recrutamento-001-recrutamento>>, [Consult. 23 de novembro de 2016].
- IEEE, 2013. *Informe de resultados del X Estudio del CIS: "Defensa Nacional y Fuerzas Armadas"*. Madrid: Instituto Español de Estudios Estratégicos. [Pdf] Disponível em: <http://www.ieee.es/Galerias/fichero/ESociologicos/2014/X_ENCUESTA_CIS_MAR14.pdf>, [Consult. 10 de março de 2017].
- INE, 2011. *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. [Em linha] Disponível em: <https://www.ine.pt/xportalxmain?xid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=107961853&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2>, [Consult. em 6 de fevereiro de 2017].
- Jefatura del Estado, 2006. Ley de Tropa y Marineria (Ley n.º 8/2006, de 24 de abril)* – Última actualización publicada el 31/20/2015. Madrid: Boletín Oficial del Estado. [Em linha] Disponível em: <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-7319>>, [Consult. em 1 fevereiro de 2017].
- Lorente, J., 2017. Contrata a un héroe. *Revista Española de Defensa*, Febrero, p. 41. [Em linha] Disponível em: <<http://www.defensa.gob.es/gabinete/red/2017/red/red-336.html>>, [Consult. em 25 de fevereiro de 2017].
- MAET, 2005. *Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação* (Portaria n.º 256/2005, de 16 de março). [Pdf] Disponível em: <[http://www.dgeec.mec.pt/np4/glossigo/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=581&fileName=Port_256_2005_16Mar_o.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/glossigo/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=581&fileName=Port_256_2005_16Mar_o.pdf)>, [Consult. em 17 fevereiro de 2017].
- Marinha, 2016a. *Manual da Qualidade da Formação – Conceitos, Princípios e Organização* (MESUP1 PARTE I(B)). Lisboa: Superintendência do Pessoal.
- Marinha, 2016b. *CANDIDATA-TE*. [em linha] Portal da Marinha. Disponível em: <<http://www.marinha.pt/pt-pt/pertencer-marinha/recrutamento/Paginas/Recrutamento.aspx>>, [Consult. 23 de novembro de 2016].
- Marinha, 2017. *Comissão eventual para o desenvolvimento das oportunidades profissionais - CEDOP* (Despacho do Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, n.º 10/17, de 15 de fevereiro). Ordem da Armada n.º 1 de 15 de fevereiro de 2017.
- MDN, 2015a. *Aprova a orgânica da Marinha* (Decreto Regulamentar n.º 10/2015), Lisboa: MDN.
- MDN, 2015b. *Aprova a orgânica da Força Aérea* (Decreto Regulamentar n.º 12/2015), Lisboa: MDN.
- MDN, 2015c. *Aprova a orgânica do Exército* (Decreto Regulamentar n.º 11/2015), Lisboa: MDN.
- MDN, 2016. *Despacho do Secretário de Estado da Defesa Nacional com vista à concretização de medidas pela Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional* (Despacho n.º 8474/2016 de 20 de junho). Lisboa: Diário da República.

- MDN, 2017. *Inquérito Dia da Defesa Nacional – 2016*. [Em linha] Disponível em: <<http://www.defesa.pt/Paginas/Inqu%C3%A9ritoDiadaDefesaNacional-2016.aspx>>, [Consult. em 27 de janeiro de 2017].
- MECD, 2017. *Cualificaciones Profesionales del Catálogo Nacional por Familia Profesional - Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*. [Em linha] Disponível em: https://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice_CualCatalogo_SEA.html>, [Consult. em 26 de fevereiro de 2017].
- Melo, P., 2017. A Gestão de Recursos Humanos no Exército. In: IUM/AEA, 2017. *Processos de gestão e Administração de Recursos Humanos nos Ramos das Forças Armadas*. Instituto Universitário Militar, 25 janeiro 2017. Pedrouços: IUM.
- Ministerio de Defensa, 2017a. *Reclutamiento*. [Em linha] Disponível em: <http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/que_ofrecemos/un_futuro/apoyo.html>, [Consult. em 20 de janeiro de 2017].
- Ministerio de Defensa, 2017b. *SAPROMIL*. [Em linha] Disponível em: <http://www.sapromil.es/>>, [Consult. em 21 de janeiro de 2017].
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2004. *Equivalencias entre los títulos de Técnico Militar y los títulos de Técnico correspondientes a la Formación Profesional Específica*. [Em linha] Disponível em: <https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2004-1511>, [Consult. em 22 de fevereiro de 2017].
- MTSS, 2007. *Estabelece o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações* (DL396/2007, de 31 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- MTSS, 2017. *Altera o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações e define as estruturas que asseguram o seu funcionamento* (Decreto-Lei n.º 14/2017 de 26 de janeiro) [Em linha] Disponível em: <<https://dre.pt/home/-/dre/105808927/details/maximized>>, [Consult. em 1 de fevereiro de 2017].
- NATO, 2013. *Bi-SC 75-7 Education and Individual Training Directive*, Virginia: ACT.
- RAND, 2015. *What Veterans Bring to Civilian Workplaces*. [Em linha] Disponível em: <<http://www.rand.org/pubs/tools/TL160z1.html>>, [Consult. em 25 de 1 fevereiro de 2017].
- Revista Española de Defensa, 2017a. *Revista Española de Defensa*, Enero, pp. 12-19. [Em linha] Disponível em: <<http://www.defensa.gob.es/gabinete/red/2017/red/red-335.html>>, [Consult. em 1 de fevereiro de 2017].
- Revista Española de Defensa, 2017b. *Revista Española de Defensa*, Febrero, pp. 6-13. [Em linha] Disponível em: <<http://www.defensa.gob.es/gabinete/red/2017/red/red-336.html>>, [Consult. em 25 de fevereiro de 2017].
- Ribeiro, A. S., 2017a. A Formação na Marinha Portuguesa. In: IUM/AEA, 2017. *Processos de formação nos Ramos das Forças Armadas e Guarda Nacional Republicana*. Instituto Universitário Militar, 1 fevereiro 2017. Pedrouços: IUM.
- Rodrigues, J. F. F., joao.rodrigues@defesa.pt, 2017. Apoio Trabalho Investigação Individual - Instituto Universitário Militar [e-mail] Mensagem para Esquetim Marques (marques.ace@ium.pt).
- Sánchez, N. 2015. La Formación Profesional en las FAS. *Revista Española de Defensa*, Julio-Agosto, pp. 12-13. [Em linha] Disponível em: <<http://www.defensa.gob.es/gabinete/red/2015/red/red-319.html>>, [Consult. em 25 de fevereiro de 2017].
- Santos, L., Damásio, L. e Sousa, J., 2012. A Racionalização de Recursos Humanos nas

- Forças Armadas. *Boletim Ensino Investigação*, Volume 13, pp. 77-104. [Pdf] Disponível em: <http://www.iesm.pt/cisdi/boletim/Artigos/Artigo_4.pdf>, [Consult. em 20 de fevereiro de 2017].
- Santos, A., 2017a. A Formação no Exército Português. In: IUM/AEA, 2017. *Processos de formação nos Ramos das Forças Armadas e Guarda Nacional Republicana*. Instituto Universitário Militar, 1 fevereiro 2017. Pedrouços: IUM.
- Santos, A., 2017b. *A Formação Certificada e Reconhecida no Exército Português*, Entrevistado por Esquetim Marques [Presencialmente]. Pedrouços, 1 fevereiro de 2017.
- Superintendente do Pessoal, 2016. *Exames de aferição de competências e desempenhos de cursos do PAFM II* (Despacho n° 34/2016, de 8 de julho). Lisboa: Superintendência do Pessoal, Marinha.
- Tavares, I., 2016. Azeredo Lopes: “É possível fazer diferente. Esta é outra lição extraordinária que a esquerda dá”. *SAPO* 24, 7 Dezembro. [Em linha] Disponível em: <<http://24.sapo.pt/atualidade/artigos/azeredo-lopes-e-possivel-fazer-diferente-esta-e-outra-licao-extraordinaria-que-a-esquerda-da>>, [Consult. em 21 de dezembro de 2016].
- UNESCO, 2014. *UNESCO Institute for Statistics*. [Pdf] Disponível em: <<http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/isced-fields-of-education-training-2013.pdf>>, [Consult. em 1 de fevereiro de 2017].

ESTUDO 7

CARREIRA MILITAR – MOTIVAÇÕES E EXPECTATIVAS DOS MILITARES DO REGIME DE CONTRATO NA FORÇA AÉREA¹

MILITARY CAREER – MILITARY MOTIVATIONS AND EXPECTATIONS OF THE AIR FORCE CONTRACT REGIME

Maria de Lurdes Carvalho Batista

Chefe da Secção de Aquisições do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
Investigadora integrada do CIDIUM
2580-242 OTA, Alenquer
milubatista@gmail.com

Raúl do Carmo Cabral Gonçalves Figueiredo Ribeiro

Adjunto para o Planeamento de Efetivos da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos
Estado-Maior da Força Aérea
Investigador integrado do CIDIUM
2610-100 Amadora
rccribeiro@emfa.pt

RESUMO

O presente trabalho de investigação tem como objetivo estudar as motivações que estiveram na base da decisão dos militares para o ingresso na Força Aérea em Regime de Contrato, de modo a aferir a sua evolução, tanto ao nível das expectativas percecionadas relativamente às funções desempenhadas, como ao nível dos fatores que estiveram na origem da escolha da especialidade. De acordo com a investigação realizada, a atração pelos valores característicos da vida militar constitui o fator preponderante na motivação dos jovens a ingressar na Força Aérea em Regime de Contrato. Já a escolha da especialidade

¹ O presente artigo foi construído a partir da versão final do Trabalho de Investigação Individual (TII) da Capitã Maria de Lurdes Carvalho Batista (1.º autor), realizado no Instituto Universitário Militar (IUM) no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) do ano letivo 2016/17, orientada pelo Major Raúl do Carmo Cabral Gonçalves Figueiredo Ribeiro (2.º autor), cuja defesa pública ocorreu em junho de 2017. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de publicação na *Coleção "ARES"*.

tende a se efetuar mais em função da equivalência às qualificações que possuem anteriormente ao ingresso na Força Aérea, e não tanto em função do que consideram ser a sua vocação. Por outro lado, entre a frequência da Instrução Complementar (momento inicial de investigação) e o exercício de funções, no terceiro ano de Regime de Contrato (momento final de investigação), verifica-se uma diferenciação nas expectativas sobre a prestação de serviço militar. Relativamente à percepção das expectativas entre categorias, ela tende a diferenciar-se somente na frequência da Instrução Complementar, sendo que ao fim do terceiro ano de funções, as expectativas entre as categorias não apresentam diferenças significativas.

Palavras-chave:

Ingresso, Especialidade, Expectativa, Motivação, Oficiais, Praças, Força Aérea.

ABSTRACT

This investigation's objective is to study the motivations that led to the decision of joining the Air Force under a fixed-term contract, in order to assess its evolution, both in relation to the perceived expectations regarding the functions performed, as to the level of the factors that led to the choice of a specific area. According to the results obtained on this investigation, young people join the Air Force because they live the values and characteristics of the military life. The choice of a specific area tends to be influenced by their previous qualification and education and not by what they consider to be their vocation. On the other hand, during the period between the complementary instruction (initial moment of investigation) and their third year of contract (final moment of investigation), we verify that their expectations regarding the military duty changes. The difference of perspectives and expectations between categories tend to be significant only during the complementary instruction phase. By the end of the third year of contract the expectations between categories do not present significant differences.

Keywords:

Admission, Careers, Expectation, Motivation, Officers, Soldiers, Air Force.

1. INTRODUÇÃO

Com o fim da Guerra Fria e consequente redefinição do paradigma de ameaças comuns, os países da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) tiveram necessidade de refletir sobre o papel e missões das Forças Armadas (FFAA) nas sociedades ocidentais.

Em 1998, foi adotado, pelo XIII Governo Constitucional, a profissionalização das FFAA, mediante a extinção do Serviço Militar Obrigatório (SMO), e o estabelecimento do voluntariado como forma de prestação do serviço militar.

De forma a cativar os jovens a ingressar na carreira militar, num sistema de voluntariado, foi aprovado pelo Decreto-Lei n.º 320A/2000², de 15 de dezembro, o Regulamento de Incentivos (RI)³ à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato (RC) e de Voluntariado (RV), que pretende atuar em quatro grandes áreas, materiais, sociais, formativo-habilitacional e profissionais.

De acordo com investigações realizadas no universo da Força Aérea (FA), ao longo da última década “observou-se uma redução no efetivo de militares em RC na ordem dos 40%” (Teotónio, 2016, p. 2). Relativamente à evolução das expectativas sobre a prestação de serviço em RC, tem-se verificado que “a atratividade inicial das FFAA acaba por enfraquecer no contacto e vivência quotidiana do serviço militar, sendo estes que acabam por desiludir o militar” (Martins, 2013, p. 7).

Para minorar os efeitos desta redução, está atualmente em curso a atualização do modelo de profissionalização do serviço militar, tanto ao nível da revisão do RI, como ao nível de preparação de um novo Diploma que aprove um Regime de Contrato de Duração Prolongada (RCDP), enquanto extensão a outras especialidades e categorias dos trâmites atualmente aprovados para o Regime de Contrato Especial (RCE), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 130/2010, de 14 de dezembro.

O objetivo é aumentar a atratividade entre os jovens do modelo de RC, não só para efeitos de admissão, mas também de continuação de prestação de serviço militar, pois, como afirma Martins (2013, p. 7), a redução do efetivo RC também “resulta de expectativas pessoais e profissionais que não foram cumpridas com a prestação do serviço militar”.

² Este Decreto-Lei foi alterado pelos Decretos-Lei n.º 118/2004, de 21 de maio e n.º 320/2007, de 27 de setembro.

³ O RI é um mecanismo político delineado para cativar recursos humanos suficientes e qualificados, bem como apoiar os militares durante a sua permanência nas fileiras e após o término do contrato.

Por forma a contribuir para o desenvolvimento desta área do conhecimento, o objetivo geral desta investigação é aferir as motivações que estiveram na base da decisão dos militares em ingressar em RC, na FA através da concretização de dois objetivos específicos:

- Apurar os fatores que estiveram na origem da escolha da especialidade pelos militares em RC;
- Aferir a evolução das suas expectativas face às funções desempenhadas.

Assim, pretende-se compreender em que medida essas expectativas são correspondidas no exercício das funções, comparando dois momentos de análise, o primeiro durante a frequência da instrução complementar (IC) e o segundo no final do terceiro ano de colocação inicial, analisando a sua variação. Pretende-se com este estudo contribuir para a melhoria do processo de avaliação e desenvolvimento do modelo de profissionalização do serviço militar, prevenindo o enfraquecimento da atratividade institucional e o reforço das expectativas pessoais e profissionais do militar.

O desenvolvimento deste estudo irá basear-se num raciocínio hipotético dedutivo, adotando uma estratégia quantitativa, através da utilização da técnica por inquérito de questionário, ao nível da recolha de dados. Relativamente ao desenho de pesquisa, foi efetuado um estudo com um desenho transversal.

Após a determinação dos objetivos, surge a necessidade de formular a pergunta de partida da investigação: Em que medida as expectativas dos militares que ingressam na FA em RC são correspondidas no exercício das suas funções?

Formulado o problema é necessário articular as perguntas derivadas que auxiliam a investigação, clarificando a reflexão, permitindo responder com mais facilidade, à pergunta de partida. Assim, surgem as seguintes perguntas derivadas:

- PD1: Quais são as motivações dos militares que ingressam na Força Aérea em RC?
- PD2: Existe evolução das expectativas referentes às funções desempenhadas pelos militares durante o período de prestação de serviço em RC?
- PD3: A perceção das expectativas referentes às funções desempenhadas difere entre oficial e praça que prestam serviço em RC?

Na abordagem a partir das teorias da motivação a estas perguntas de investigação optou-se por uma triangulação metodológica, através da pesquisa bibliográfica e entrevistas exploratórias, de forma a criar e sustentar conhecimentos; pela recolha de dados de estudos já realizados; e por fim, elaboração de inquérito por questionário aos militares em RC, Oficiais e Praças.

O modelo de análise adotado, focado na Teoria das Expectativas de Vroom, que a seguir se explica, será composto pelos conceitos de Motivação (associada ao ingresso), Expectativas (relacionadas com as funções desempenhadas) e Percepção diferenciada (dessas expectativas).

Os fios condutores da investigação, que condicionarão a recolha e tratamento dos dados, de acordo com as PP e PD, serão as hipóteses (H) da Tabela 1.

Tabela 1 – Hipóteses da investigação

Hipóteses (H)	
PD1	H1 - A atração pelos valores militares é a principal razão apontada para o ingresso na Força Aérea, em regime de contrato.
PD1	H2 - A escolha da especialidade, dos militares que ingressam no regime de contrato, prende-se com a vocação entendida para exercer essas funções.
PP	H3 - As expectativas, referentes ao desempenho de funções dos militares que ingressam na Força Aérea, no regime de contrato, evoluem desde a frequência da instrução complementar até ao terceiro ano de exercício de funções.
PD3	H4 - Os Oficiais e Praças no Regime de Contrato possuem diferentes percepções das expectativas sobre a sua prestação de serviço.

Este estudo está estruturado em quatro capítulos. No primeiro irá ser efetuada uma revisão de literatura, apresentando os estudos desenvolvidos nesta área, procedendo ao enquadramento teórico dos conceitos de motivação, associado ao ingresso na FA, em RC e de expectativa, relacionadas com as funções desempenhadas. No segundo apresenta-se a metodologia adotada para a elaboração da investigação. No terceiro procede-se à análise dos dados que possibilitará testar as H, tentando obter resposta para a PP, que guiou esta investigação. Por fim proceder-se-á à discussão dos resultados apresentados. Na conclusão serão exibidos os contributos para o conhecimento e expostas algumas recomendações.

2. ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE

2.1. ESTADO DA ARTE DO CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

A profissionalização das FFAA, adotada em 1998, no sentido da substituição do SMO pelo RV, implicou uma maior preocupação dos órgãos gestores de Recursos Humanos da FA, relativamente à motivação dos militares que ingressam em RC, pois, como afirma Barbosa (2009, p. 3) o que se pretende é que

os militares executem bem as suas tarefas, apreciem o que fazem e “estejam dispostos a envolver-se com a instituição e com as suas funções”. O mesmo autor defende ainda que a “essência do próprio trabalho deve ser intrinsecamente gratificante, para que o trabalhador possa desenvolver o seu próprio potencial” (Barbosa, 2009, p. 3).

Na fase da seleção de candidatos, a motivação deve ser medida, de modo a “seleccionar correctamente pessoas mais motivadas e que tenham expectativas congruentes com a realidade da organização” (Barbosa, 2009, p. 3). No entanto, apesar de ser importante medir a motivação na FA, na fase de seleção, verifica-se que, por esta ser uma instituição com princípios de ética e deontológicos próprios, que os distingue “de qualquer outro tipo de organização e enfatiza o caminho da Virtude, da Honra e do Dever” (Lisboa, 2008, p. 22), os jovens que a procuram já se encontram auto-motivados, sendo fundamental que, com o contacto e vivência quotidiana do serviço militar, as expectativas criadas não se exauram.

O conceito motivação, deriva da expressão latina *movere*, que significa, mover (Cidade, 2013, p. 18). De acordo com Rego *et al.* (2014, p. 11) as diversas definições de motivação incluem sempre elementos de estimulação, ação e esforço, movimento e persistência e recompensa. Não sendo fácil de definir, a motivação pode ser entendida como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Pinder, 1998, cit. por Rego, *et al.*, 2014, p. 102).

De acordo com Wiley (1997, cit. por Costa, 2012, p. 4) a motivação pode ser descrita como “um estado interno e individual, porque ocorre no interior de cada indivíduo” de forma intencional e dinâmica, pois os comportamentos que dela derivam são voluntários e “resultam da influência de fatores individuais e situacionais” (Costa 2012, p. 4).

O processo ou ciclo motivacional (Figura 1) inicia, com uma necessidade não satisfeita. Essa necessidade cria tensão interna que espoleta uma sequência de ações com o objetivo de satisfazer ou reduzir essa mesma necessidade.

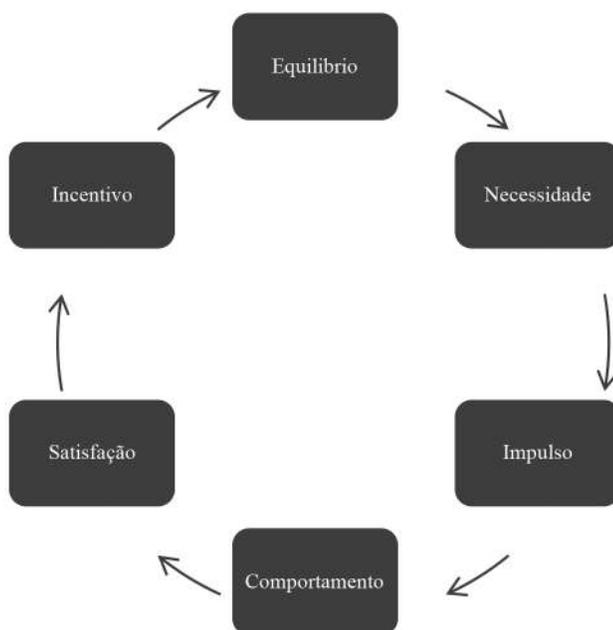


Figura 1 – Ciclo Motivacional
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

2.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

O estudo sobre a motivação tem sido amplamente pesquisado e desenvolvido, tendo surgido, desde o século passado, uma panóplia de teorias, de forma a servir de linhas orientadoras na observação e análise “do comportamento dos indivíduos, tanto a nível organizacional com pessoal” (Martinez, 2016, p. 12). De acordo com Cunha et. al. (2004) as teorias de motivação podem ser classificadas segundo dois critérios. No primeiro encontram-se as teorias de conteúdo e de processo, num segundo estão presentes teorias gerais e organizacionais.

As teorias de conteúdo visam compreender e identificar as necessidades internas de um indivíduo, explicando as ações adotadas para colmatar essas necessidades. Por outro lado, as teorias de processo procuram analisar o método desencadeado pelo comportamento humano motivado.

As teorias gerais da motivação humana (Tabela 2) remetem para a análise do comportamento do indivíduo num contexto geral, sem que o contexto organizacional seja importante. As teorias organizacionais, por incidirem no comportamento humano num contexto organizacional e/ou profissional serão adotadas na presente investigação.

Tabela 2 – Principais Teorias Organizacionais da Motivação

Teorias organizacionais	
Teorias de conteúdo	Teoria bifatorial de Herzberg
	Teoria das características da função de Hanckman e Oldham
Teorias de processo	Teoria da avaliação cognitiva de Deci
	Teoria das expectativas de Vroom

Fonte: Adaptado de Cidade (2013).

2.2.1. Teoria Bifatorial de Herzberg

A teoria Bifatorial ou Teoria da Motivação Higiénica, proposta pelo psicólogo americano Frederick Herzberg (1959, cit. por Almeida, 2011, p. 18), aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas, em ambiente externo e interno à organização.

De acordo com esta teoria, os fatores intrínsecos ou motivadores, encontram-se associados à satisfação no trabalho, os fatores extrínsecos ou higiénicos estão relacionados com as condições externas que envolvem o trabalho. O objetivo desta teoria era contribuir para a clarificação dos fatores que causariam insatisfação e, conseqüentemente, aqueles que seriam os responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho.

Os fatores motivacionais “são recompensas internas que uma pessoa sente ao desenvolver um trabalho” (Almeida, 2011, p. 18), existindo uma ligação direta entre o trabalho e a recompensa. Assim, para motivar a pessoa no seu local de trabalho é necessário que a função por ele desempenhada seja desafiadora e estimulante, proporcionando as “oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização porque estas são as características que as pessoas acham intrinsecamente gratificantes ou recompensadoras” (Robbins, 2001, cit. por Almeida, 2011, p. 18).

Os fatores higiénicos baseiam-se “no meio envolvente ao trabalho, ou seja, nas condições externas que um indivíduo dispõe para o desempenho das suas funções” (Martinez, 2016, p. 16), pelo que, estão fora do controlo do indivíduo e, mesmo quando satisfeitos, não são o garante da motivação. De acordo com Cidade (2013, p. 29) os fatores higiénicos são os que se encontram “relacionados com todas as relações entre o indivíduo e os colegas de trabalho, o salário, as condições de trabalho, o ambiente organizacional”.

2.2.2. Teoria das Características da Função de Hackman e Oldman

O Modelo de características da função desenvolvido por Richard Hackman e Greg Oldham (1975) tem como pressuposto o facto de os indivíduos poderem ser motivados por via da motivação intrínseca que resulta do desempenho das tarefas, ou seja, “este modelo aborda a forma como as funções desempenhadas por um colaborador afetam a sua motivação e satisfação no trabalho” (Neves, 2002, cit. por Martinez, 2016, p. 18).

Este modelo, veio aprofundar e complementar a teoria proposta por Herzberg, defendendo que “a motivação dos colaboradores está inteiramente relacionada com as características e as funções dos indivíduos em contexto organizacional” (Cidade, 2013, p. 30). Assim, a motivação pode ser aumentada caso existam modificações na estrutura e natureza das suas funções.

Nesta teoria são identificadas cinco características do trabalho, variedade, identidade e significado da tarefa, autonomia e feedback. De acordo com esta teoria, estas características promovem o aumento da motivação no indivíduo e são contempladas nas dimensões do trabalho, nos estados psicológicos críticos, que provêm dessas dimensões, e as recompensas pessoais do trabalho (Figura 2).

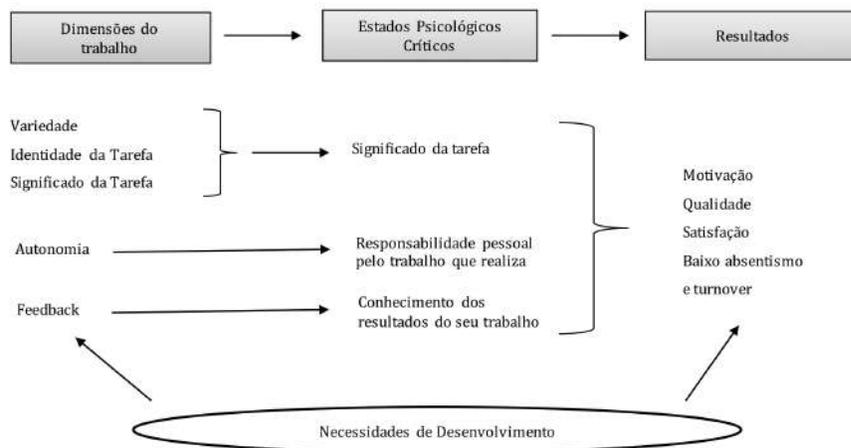


Figura 2 – Modelo das características da Função

Fonte: Hackman e Oldham (1976).

Segundo esta teoria, quando na presença das cinco características da função, os níveis de motivação tendem a aumentar, conduzindo “a que o indivíduo experiencie os três estados psicológicos críticos que são: o significado percebido

do trabalho [...]; a responsabilidade percebida pelos resultados do trabalho [...]; e por último, o conhecimento dos resultados” (Almeida, 2011, p. 22). Estes estados conduzem ao aumento da motivação interna do indivíduo, ao seu desempenho de excelência, à subida da sua satisfação e à diminuição do absentismo.

2.2.3. Teorias da Avaliação Cognitiva de Deci

A teoria da avaliação cognitiva, proposta pelo americano Edward Deci (1971), veio alterar a percepção do comportamento organizacional, tendo sido considerado “bastante polémico na altura” (Cidade, 2013, p. 48). Esta teoria apresenta dois subsistemas motivacionais, o intrínseco e o extrínseco. A motivação intrínseca “refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa” (Cunha *et al.*, 2004, p. 102), isto é, os fatores intrínsecos consistem na realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade e crescimento (Herzberg, 1968, cit. por Costa, 2012, p. 5).

A motivação extrínseca surge quando os indivíduos tentam satisfazer as suas necessidades de forma indireta, através de recompensas materiais ou monetárias (Osterloh *et al.*, 2002, p. 71). De acordo com Sekaran (1989, cit. por Costa, 2012, p. 5) os fatores extrínsecos consistem “nas políticas organizacionais, na supervisão, nas relações interpessoais, nas condições de trabalho, no status, na remuneração e na segurança”.

Esta teoria, para além de pôr em causa a independências dos fatores internos e externos, revela que os indivíduos intrinsecamente motivados agem com próprio interesse na tarefa, porque lhes concede satisfação, sem esperar por incentivos ou recompensas. Os indivíduos extrinsecamente motivados agem por motivos externos e por recompensas, tal como a remuneração.

2.2.4. Teoria da Expectativa de Vroom

De acordo com Barbosa (2009, p. 14), Vroom “foi o primeiro investigador a usar a expectativa como base de uma teoria cognitiva da motivação no trabalho.” Esta teoria, também designada de teoria das expectativas, instrumentalidade e valência (Cunha *et al.*, 2004, p. 118), “explicava as variáveis relacionadas com o trabalho que influenciavam a moral, a necessidade de realização, a coesão de grupo e a motivação para um desempenho eficaz” (Barbosa, 2009, p. 14). Esta teoria salienta que “cada pessoa é um decisor racional quanto à quantidade de esforço que despende numa situação de trabalho para obter as recompensas desejadas” (Ferreira *et al.*, 2001, cit. por Almeida, 2011, p. 14).

O “estudo da influência da expectativa no comportamento começou a ser estudada com os trabalhos de Tolman (1932) e Lewin (1935) e ambos enfatizam a ligação entre o comportamento de um indivíduo e os resultados que dele advêm” (Barbosa 2009, p. 1). No entanto, foi com Vroom (1964), que a teoria das expectativas foi desenvolvida. Cunha et. al (2004) considera que “o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente”. Assim sendo, refere o mesmo autor que o “comportamento escolhido é, em regra, aquele que conduz a maiores ganhos para a pessoa”.

Barbosa (2009, p. 1), define expectativa “como o que a pessoa antevê como provável de ocorrer em função do comportamento tomado. A expectativa é, então, a relação percebida entre o esforço e o desempenho numa estimativa de que quanto maior o esforço melhor o desempenho.” Assim, caso as expectativas e objetivos, não sejam alcançados, o indivíduo “perceberá que o esforço que gastou ou o desempenho realizado para obter determinada recompensa foram em vão” (Almeida, 2011, p. 22), tendo como consequência a diminuição da sua motivação.

A teoria de Vroom foi enriquecida pelo contributo de Porter e Lawler (1968). Estes adicionaram à teoria de Vroom “a probabilidade individual percebida de um dado esforço levar a uma dada recompensa, levando à ideia de que diferentes esforços geram diferentes recompensas” (Barbosa, 2009, p. 14). Desta forma é possível verificar que a teoria das expectativas de Vroom organiza-se em torno de três conceitos, estruturado na seguinte “fórmula da motivação” (Figura 3).

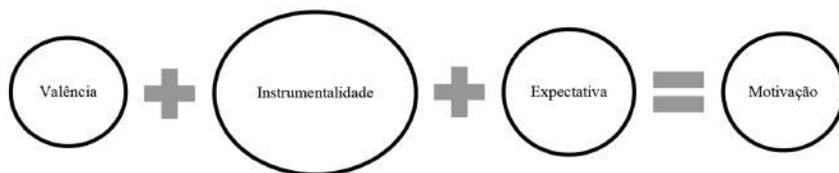


Figura 3 – Fórmula de Motivação

Fonte: Adaptado de Vroom (1964).

A força motivacional consiste na orientação emocional face aos resultados (valência), na crença da probabilidade de um resultado estar associado a outros resultados (instrumentalidade), e na força da crença de que um determinado resultado é possível de acontecer ou não (expectativa) (Ramlall, 2004 cit. por Costa, 2012, p. 11). Assim, “o esforço é função do valor percebido de uma determinada recompensa e da percepção da probabilidade que existe na relação esforço-recompensa” (Porter e Lawler, 1968, cit. por Costa, 2012, p. 11).

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

No presente capítulo, com base na revisão bibliográfica e atendendo aos objetivos do estudo, será exposta a metodologia de recolha e tratamento de dados adotada relativamente às H colocadas.

3.1. MODELO DE ANÁLISE

Sendo objetivo principal deste trabalho de investigação averiguar as motivações que estiveram na base da decisão dos militares em RC para ingressar na FA, tal como a evolução das expectativas no seu desempenho de funções, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Apurar os fatores que estiveram na origem da escolha da especialidade pelos militares em RC, pois poderão refletir as expectativas relativamente ao percurso profissional e às funções a desempenhar.
- Aferir a evolução das expectativas face às funções desempenhadas, em diferentes momentos da sua permanência nas fileiras e verificar eventuais diferenças de conceção por categoria.

Neste sentido, optou-se pelo desenvolvimento desta investigação baseada num raciocínio hipotético dedutivo, aos seguintes níveis:

- No domínio metodológico, foi adotada uma estratégia quantitativa e utilizada, na recolha de dados, a técnica por inquérito de questionário, submetidas à população utilizando para isso a plataforma *Google Forms*.
- Ao nível do desenho de pesquisa, foi efetuado um estudo transversal de natureza descritiva, por aplicar-se “numa população para medir, num certo momento temporal, o resultado da exposição a um determinado estímulo” e porque “...explicam apenas a frequência de uma exposição ou de um resultado numa determinada população alvo” (IESM, 2015, p. 35).

3.2. MÉTODO

3.2.1. Participantes

O universo desta investigação é composto por 862 militares, 111 da categoria de Oficiais e 751 da categoria de Praças na prestação de serviço RC, de todas as especialidades, com colocação inicial compreendida entre 01 de julho de 2013 e 30 de julho de 2016, tendo sido excluídos os militares que se encontram colocados fora da FA, pelo facto de a maioria não possuir conta de *email* interno.

Em resultado da aplicação do questionário, verifica-se que a amostra final é constituída por 107 inquiridos, sendo 83 do género masculino e 24 do género feminino, isto justifica-se pelo facto de a percentagem de militares masculinos, ser ainda superior ao feminino na FA.

A média das idades é de 25 anos, variando entre os 19 e os 31 anos. No que diz respeito ao estado civil, a maioria dos inquiridos são solteiros (87.9%) e somente 11.2% são casados ou vivem em união de facto. Relativamente ao nível de escolaridade, a amostra encontra-se dividida em 18.7% de Mestrados, 22.4% de licenciados, 56% com o 12º ano, 0.9% com o 10º ano e 1.9% com o 9º ano. Quanto ao tempo de serviço, a maioria (40.2%) presta serviço há 3 anos, tendo efetuado a primeira renovação do contrato, os restantes prestam serviço há 2 anos (25.2%), há 1 ano (24.3%) e a minoria presta serviço há menos de 1 ano (10.3%). No que refere à situação profissional que detinham, antes de ingressar na FA, 40.2% dos inquiridos eram estudantes, 29.9% eram trabalhadores por conta de outrem, 14% estavam na situação de desempregados e 12.1% eram trabalhadores-estudantes.

Quando inquiridos acerca de possuírem algum familiar ou amigo que presta/prestou serviço nas FFAA, 74 inquiridos (69.2%) responderam afirmativamente e 33 (30.8%) responderam negativamente. Das 74 respostas afirmativas 23 responderam possuir amigos nas FFAA, os restantes tinham/tiveram familiares, sendo que 17 eram familiares de primeiro grau (Pai), 9 em segundo grau (irmãos e avós), 8 em terceiro grau (tios) e 14 em quarto grau (Primos/as).

No que respeita à categoria a que os inquiridos pertencem, verifica-se que 37 são da categoria de Oficiais e 70 da categoria de Praças.

3.2.2. Instrumento de recolha de dados

Para a recolha de dados, o método utilizado foi um inquérito por questionário. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), o questionário apresenta inúmeros benefícios, para além de garantir o anonimato do trabalhador, permite uma maior recolha de opiniões e a possibilidade de realizar diversas análises de correlação.

Este questionário constitui um desenvolvimento do modelo aplicado no estudo de caracterização da DGRDN (2016), a partir da perspetiva de análise decorrente da relação entre os conceitos de motivação e expectativas. Posteriormente foi aprimorado pelo *feedback* recebido de um pré-teste levado a cabo a quatro militares, Oficiais e Praças do RC, que serviu para aferir a sua clareza. A sua aplicação realizou-se através de *GroupWise* (e-mail interno), com o *link* para o questionário, disponibilizado no *Google Forms*, a todos os militares

que faziam parte do universo deste estudo. Por fim, procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados, através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

O questionário encontra-se dividido em três partes. A primeira é relativa aos dados pessoais, que permite caracterizar os militares inquiridos. A segunda visa analisar a motivação associada ao ingresso na FA, bem como a escolha da especialidade. A terceira é relativa à análise das expectativas face às funções desempenhadas, designando dois períodos de estudo (o inicial, durante o decorrer da IC e o final, terceiro ano de início de funções). Através desta divisão pretende-se compreender a evolução das expectativas dos militares face às funções desempenhadas. Por outro lado, pretende-se ainda aferir a existência de diferenças de conceção por categoria.

O questionário foi construído usando a modalidade de perguntas fechadas e de escolha múltipla. As perguntas fechadas “limitam a possibilidade de resposta a uma das alternativas previamente apresentadas pelo investigador” (IESM, 2015, p. 68), sendo por isso a minoria. A maioria do questionário apresenta perguntas de escolha múltipla, tanto em leque aberto como fechado, bem como de avaliação e estimação, utilizando a escala tipo Likert com 7 pontos, pois permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade dos inquiridos.

3.2.3. Tratamento e análise de dados

A análise dos dados consiste na verificação empírica e na interpretação dos factos inesperados, para que seja possível testar as H, bem como propor nas conclusões o aperfeiçoamento do modelo de análise e a proposta de investigações futuras (Quivy e Campenhoudt, 2008).

No tratamento dos dados foi utilizada a análise estatística descritiva. Através desta, pretendeu-se fazer uma análise exploratória dos dados, isolando as estruturas e paradigmas mais relevantes e estáveis que foram evidenciados pelo conjunto dos dados em estudo. A caracterização da amostra foi um dos resultados desta estatística descritiva, através do uso de parâmetros de tendência central (média) e de dispersão (desvio padrão). O teste usado neste estudo foi o *t-test*. O Teste paramétrico *t-test* para duas variáveis independentes, aplica-se quando se deseja comparar as médias de variáveis quantitativas em dois grupos diferentes, e se desconhecem as respetivas variâncias populacionais. Neste estudo foram garantidas as condições de aplicabilidade do teste, a normalidade e igualdade da variância.

Na presente investigação, a análise dos dados foi formada por quatro fases distintas, no que concerne aos procedimentos estatísticos. Na primeira, de forma a apurar a fiabilidade do instrumento de medida, foi utilizado o coeficiente *Alfa de Cronbach*. O valor do alfa deve ser positivo, variando entre 0 e 1, sendo que, o valor mínimo aceitável é 0,7, abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa.

Numa segunda fase foi levada a cabo uma análise descritiva, para analisar e interpretar os dados recolhidos, de forma a apresentar informações sobre a tendência central relacionada com os motivos de ingresso. Foi ainda efetuada a correlação parcial de cada motivo com cada um dos fatores extraídos, agregando os motivos ao fator com o qual têm a correlação mais elevada. Para a rotação dos dados foi usado o método varimax, para obter os indicadores de maior poder de explicação, maximizando a variação entre os pesos de cada componente principal. Por fim foi efetuada a análise das frequências e percentagens associadas à escolha da especialidade.

Numa terceira fase foi averiguada a evolução das expectativas da amostra face às funções desempenhadas. Para isso foi usado o teste paramétrico *t-test* emparelhado, pois o que se pretende é medir, para o mesmo grupo de sujeitos, uma variável antes e depois de um evento por forma a calcular a diferença dentro de cada par de medições antes e depois, determinando a média dessas alterações, verificando se as diferenças são estatisticamente significativas.

Na quarta fase foi efetuado o teste paramétrico *t-test* de amostras independentes, comparando as médias entre dois grupos, não relacionados, na mesma variável dependente contínua, de forma a averiguar a existência de diferenças entre Oficiais e Praças.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1. MOTIVAÇÃO DE INGRESSO NA FORÇA AÉREA EM REGIME DE CONTRATO

4.1.1. Motivos de ingresso

Da análise descritiva dos dados recolhidos, relacionada com os motivos de ingresso (Tabela 3) é possível apurar em termos de médias, os diversos motivos apontados para o ingresso na FA.

Tabela 3 – Motivos de ingresso em RC na FA

	Estatística Descritiva				Desvio Padrão
	N	Mínimo	Máximo	Média	
Atração pelas atividades e missões	107	1	7	5,03	1,616
Atração pelos valores característicos da vida militar	107	2	7	5,42	1,229
Participar na defesa de Portugal	107	1	7	5,36	1,319
Poder continuar os estudos ou obter formação	107	1	7	5,08	1,474
Prestígio social dos militares	107	1	7	4,35	1,579
Beneficiar dos incentivos à prestação de serviço militar	107	1	7	4,32	1,582
Conseguir ter um salário	107	1	7	5,07	1,471
Não conseguir arranjar outro emprego	107	1	6	2,38	1,623
Sair de casa e da área de residência	107	1	7	2,54	1,667
Ter amigos nas Forças Armadas	107	1	7	2,75	1,672
Tradição e/ou influência dos familiares e amigos	107	1	7	2,73	1,697
Concorrer aos Quadros Permanentes das Forças Armadas	107	1	7	4,86	1,915
Valid N (listwise)	107				

A “atração pelos valores característicos da vida militar” e a “participação na defesa de Portugal”, são os motivos mais significativos para o ingresso. Em terceiro e quarto lugar aparecem, respetivamente, a “possibilidade de poder continuar os estudos ou obter formação” e o de “conseguir ter um salário”. O fator que apresenta o valor mais baixo é “não conseguir arranjar outro emprego”.

Para melhorar a compreensão dos motivos de ingresso na FA, procedeu-se à execução da Análise Fatorial, de forma a compor grupos de fatores estatisticamente semelhantes. Da correlação dos fatores foi possível agregar os vários motivos de ingresso em quatro fatores (Tabela 4).

Tabela 4 – Agregação dos motivos de ingresso em fatores

	Fatores			
	1	2	3	4
Atração pelas atividades e missões	,161	,051	,603	-,001
Atração pelos valores característicos da vida militar	,076	-,047	,860	,068
Participar na defesa de Portugal	,177	,009	,764	-,088
Poder continuar os estudos ou obter formação	,602	,121	,030	-,209
Prestígio social dos militares	,806	,136	,239	,152
Beneficiar dos incentivos à prestação de serviço militar	,813	,076	,071	,379
Conseguir ter um salário	,511	-,149	,300	,354
Não conseguir arranjar outro emprego	,106	,176	-,132	,639
Sair de casa e da área de residência	-,147	,335	-,202	,742
Concorrer aos Quadros Permanentes das Forças Armadas	,497	,009	,193	,159
Tradição e/ou influência dos familiares e amigos	,137	,974	,004	,083
Ter amigos nas Forças Armadas	,077	,981	,014	,126

O terceiro fator, aqui designado por “atração pela vida e profissão militar” é o que detém maior relevância, apresentando 58,628% da variância total dos motivos de ingresso. O primeiro fator, “benefícios profissionais e sociais intrínsecos à atividade de militar”, explica 30,254%. O quarto Fator, “Ausência de outras perspetivas profissionais” e o segundo fator, “Influência de familiares e amigos”, próximos entre si, que explicam, respetivamente, 8,536% e 2,582%.

4.1.2. Escolha da especialidade

No que concerne às principais razões que levaram os inquiridos a escolher a sua especialidade, é possível verificar, na Tabela 5, que a de maior significância prende-se com o facto de a especialidade escolhida “ser a que mais se ajustava às qualificações que tinha”, com 32,58%, seguida de perto de “sentir vocação para a desempenhar”, com 30,86%.

Tabela 5 – Principais razões na escolha da especialidade

	Frequência	Percentagem
Não escolhi, foi atribuída pela Força Aérea	5	2,85
Por ser uma especialidade com saída profissional	18	10,29
Não tinha preferências	4	2,29
Por ser a que mais se ajustava às qualificações que tinha	57	32,58
Por sentir vocação para a desempenhar	54	30,86
Por orientação profissional do Centro de Recrutamento	15	8,57
Por influência de familiares e/ou amigos	11	6,28
Por ter vagas disponíveis	8	4,57
Outra. Qual?	3	1,71

A razão “por ser uma especialidade com saída profissional” apresenta um nível de importância pouco expressivo, com 10,29%. Todas as outras razões apontadas encontram-se afastadas destas, sendo de salientar que as razões menos expressivas são “não tinha preferência” (2,29%) e “não escolhi, foi atribuída pela Força Aérea” (2,85%).

4.2. EVOLUÇÃO DAS EXPECTATIVAS DAS FUNÇÕES

Analisando a Tabela 6 é possível verificar que existem diferenças entre a frequência da IC (momento inicial) e o terceiro ano de exercício de funções (momento final).

Tabela 6 – Médias comparativas das expectativas referentes ao desempenho de funções dos momentos inicial e final

		<i>Paired Samples Statistics</i>			
		<i>Mean</i>	<i>N</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>
PAR 1	O interesse que as suas tarefas diárias iriam despertar	4,76	107	1,328	,129
	O interesse que as suas tarefas diárias lhe despertam	4,61	107	1,571	,153
PAR 2	A variedade das suas tarefas	4,60	107	1,345	,130
	A variedade das suas tarefas	4,36	107	1,712	,165
PAR 3	A adequação das suas tarefas à especialidade que ia ter	4,81	107	1,395	,135
	A adequação das suas tarefas à especialidade que tem	4,43	107	1,838	,178
PAR 4	A experiência que as tarefas iriam proporcionar	4,91	107	1,464	,142
	A experiência que as tarefas proporcionam	4,80	107	1,670	,162

O PAR2 e PAR3 são os que apresentam uma diferença de média mais acentuada. No PAR2 a diferença de média entre o momento inicial (4,60) e o momento final (4,36) é de 0,24. No PAR3 a diferença de médias é de 0,38, 4,81 do momento inicial e 4,43 do momento final. Sendo assim é possível verificar que os inquiridos tinham uma expectativa superior no momento inicial, referente à variedade de tarefas que iriam exercer, bem como à adequação das tarefas à sua especialidade. Apesar da diminuição das expectativas referentes ao PAR3, confirmar-se que, as funções desempenhadas pelos inquiridos, estão totalmente relacionadas (30,8%) com a especialidade que detêm.

Após a realização do teste para amostras emparelhadas, onde se pretende determinar o nível de expectativa antes e depois do exercício de funções (Tabela 7), é possível verificar que, apesar de a expectativa ter diminuído em todos os itens, é no PAR3 que se verifica diferença significativa (0,42), ou seja, para os inquiridos a adequação das suas tarefas à especialidade é a única expectativa que sofre modificação significativa, entre o momento inicial e final.

Tabela 7 – Comparação das Expectativas no desempenho de funções nos momentos inicial e final

		<i>Paired Samples Test</i>			
		<i>Paired Differences 95% Confidence Interval of the Difference Upper</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>
Pair 1	O interesse que as suas tarefas diárias iriam despertar	,488	,888	105	,377
Pair 2	A variedade das suas tarefas	,629	1,248	106	,215
Pair 3	A adequação das suas tarefas à especialidade que ia ter	,751	2,063	106	,042
Pair 4	A experiência que as tarefas iriam proporcionar	,456	,584	105	,561

4.3. PERCEÇÃO DIFERENCIADA DAS EXPECTATIVAS DE DESEMPENHO

Analisando a Tabela 8 parece existir uma redução das expectativas, para ambas as categorias, entre o momento inicial da carreira militar ($M_{\text{Oficial}}=20,4$ e $M_{\text{Praça}}=18,6$) bem como no desempenho de funções ($M_{\text{Oficial}}=20,5$ e $M_{\text{Praça}}=18,3$) e no momento final, tanto da carreira militar ($M_{\text{Oficial}}=17,5$ e $M_{\text{Praça}}=16,4$) como no desempenho de funções ($M_{\text{Oficial}}=19,2$ e $M_{\text{Praça}}=17,8$).

Tabela 8 – Médias comparativas referentes às percepções das expectativas por categoria, nos momentos inicial e final

	<i>Group Statistics</i>				
	<i>Categoria</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>
Expectativas_carreira_militar_fase_inicial	[Praça]	70	18,5857	5,32561	,63653
	[Oficial]	37	20,3784	4,84969	,79728
Expectativas_carreira_militar_fase_final	[Praça]	69	16,4203	5,85463	,70481
	[Oficial]	37	17,5405	5,81471	,95593
Expectativas desempenho_funções_fase_inicial	[Praça]	70	18,3000	4,87035	,58212
	[Oficial]	37	20,5135	4,93638	,81154
Expectativas desempenho_funções_fase_final	[Praça]	69	17,7971	5,66875	,68244
	[Oficial]	37	19,1892	6,61580	1,08763

Verifica-se que, tanto as expectativas, referentes à carreira militar como as referentes ao desempenho de funções, entre o momento inicial e final, possuem uma diminuição mais significativa nos Oficiais, 2,83% e 1,32%, respetivamente.

Com o intuito de comparar as médias das expectativas nas duas categorias em análise, antes e depois do exercício de funções, por forma a verificar se Oficiais e Praças possuem diferenças significativas ao nível das percepções das expectativas sobre a sua prestação de serviço, foi realizado o *t test* para amostras independentes.

Observando a Tabela 9 é possível apurar que é o desempenho de funções que apresenta diferença significativa de expectativas entre categorias. No entanto, a diferença apresentada acontece somente na IC, sendo que, após o desempenho de funções, as expectativas dos oficiais baixa de forma significativa, provocando a atenuação das diferenças de médias entre Oficiais e Praças.

Tabela 9 – Comparação das diferentes percepções das expectativas por categoria, nos momentos inicial e final

		<i>Independent Samples Test</i>		
		<i>t-test for Equality of Means</i>		
		<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Mean Difference</i>
Expectativas_carreira_militar_fase_inicial	Equal variances assumed	105	,091	-1,79266
	Equal variances not assumed	79,638	,083	-1,79266
Expectativas_carreira_militar_fase_final	Equal variances assumed	104	,349	-1,12025
	Equal variances not assumed	74,175	,349	-1,12025
Expectativa desempenho_funções_fase_inicial	Equal variances assumed	105	,028	-2,21351
	Equal variances not assumed	72,555	,030	-2,21351
Expectativa desempenho_funções_fase_final	Equal variances assumed	104	,259	-1,39209
	Equal variances not assumed	64,623	,282	-1,39209

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em conta que o recrutamento constitui um aspeto fundamental no suprimento das necessidades de recursos humanos da FA, é fundamental conhecer e estudar as motivações de ingresso dos jovens em RC.

Através deste estudo, constata-se que se valida H1 “a atração pelos valores militares é a principal razão apontada para o ingresso na Força Aérea, em RC” colocada face à PD1 “Quais são as motivações dos militares que ingressam na Força Aérea em RC?”. Os indicadores relacionados com a atração pelos valores característicos da vida militar e a participação na defesa de Portugal, são aqueles que apresentam maior relevância. Efetivamente 28,47% dos inquiridos associam a disciplina e organização à FA, enquanto característica mais relevante na sua decisão de ingresso.

A possibilidade de poder continuar os estudos ou obter formação também possui relevância, seguido do “conseguir um salário”, que assume uma quarta posição. Constata-se a importância sublinhada por Machado (2010, p. 6), de que, “para atrair, reter e desenvolver os RH é preciso que a organização lhes conceda um conjunto de recompensas e oportunidades”, para além do salário, “principal recompensa fornecida pelas organizações aos seus RH”. O fator “não conseguir arranjar outro emprego” é o que apresenta o valor mais

baixo, isto pode dever-se ao facto de 40% dos inquiridos se encontrar a estudar, antes do ingresso.

Comparando este estudo com os que já foram efetuados, referentes à problemática da motivação, associada ao ingresso dos militares em RC, é possível verificar que, de acordo com o estudo desenvolvido pela DGRDN, em 2016, a atração pelas atividades e missões das FFAA era um dos fatores mais significativos para os inquiridos na FA, aparecendo como terceiro valor mais relevante. O fator extrínseco remuneração aparece, também neste estudo, com alguma relevância na escolha de admissão à FA, mas assume a quinta posição.

O segundo estudo aqui comparado, foi desenvolvido na FA, no ano de 2011, intitulado “O regime de incentivos como forma de atração: Um instrumento de recrutamento para a Força Aérea” (Lourenço e Almeida, 2011). Este estudo procurou perceber as razões que motivavam os jovens a concorrer ao RC. Deste estudo foi possível verificar que o fator intrínseco atração pela vida militar, era o motivo mais relevante, sendo que, os fatores extrínsecos, referentes aos benefícios inerentes à condição militar ficavam em segundo plano. Tendo sido concluído, pelo autor deste estudo que “no preciso momento de concorrer, os candidatos preferem o prestígio da instituição ao salário que esta poderá pagar-lhes” (Lourenço e Almeida, 2011, p. 25).

A motivação relacionada com o ingresso dos militares em RC também tem sido estudado pelo CRFA (Centro de Recrutamento da Força Aérea). Este Centro elabora um questionário a todos os candidatos que pretendem ingressar em RC, onde é versada esta preocupação. Assim sendo, de acordo com o questionário efetuado aos candidatos da última incorporação de 2016, o fator disciplina/ordem, foi apontado como o mais relevante para a escolha da candidatura à FA, ficando o espírito de aventura, em segundo lugar, seguido pelo fator vocação pessoal.

Apesar da separação temporal dos quatro estudos apresentados, seis anos, todos eles apontam numa mesma direção, podendo concluir que o que está no cerne do ingresso na FA é a atração pelos valores da vida militar.

As organizações procuram oferecer, aos seus colaboradores, funções que possuam características desafiantes, através do enriquecimento das tarefas (Martins, 2007, cit. por Almeida, 2011, p. 20). Na FA, as tarefas a desempenhar estão, na maioria das vezes, associadas à especialidade do militar. A escolha da área de atividade profissional, ou especialidade, é efetuada no momento da candidatura. Neste estudo verificou-se que 73% dos inquiridos ingressaram na especialidade que foi a sua primeira opção, sendo que somente 26% não ingressaram na especialidade de primeira opção.

A principal razão que levou os inquiridos a escolher a sua especialidade, prende-se com o facto de ser a que mais se ajustava às suas qualificações, sendo a razão “sentir vocação” para a desempenhar a que aparece em segundo lugar, seguida pelo facto de ser uma especialidade com saída profissional. A razão “não escolhi, foi atribuída pela Força Aérea” é a que apresenta o valor mais baixo. De acordo com o CRFA, quando concorrem à FA, grande parte dos candidatos já têm a especialidade escolhida, outros são orientados, por este Centro e pelo CPSIFA, de forma a ajustar-se às qualificações que os militares já possuem.

Portanto, considera-se rejeitada a H2 “a escolha da especialidade, dos militares que ingressam no RC, prende-se com a vocação entendida para exercer essas funções”, colocada na análise à PD1 “Quais são as motivações dos militares que ingressam na Força Aérea em RC?”. Verifica-se que ao escolher a especialidade os jovens optam pela continuação das qualificações que detêm aquando do seu ingresso na FA, relegando para segundo plano a vocação que poderão possuir.

No estudo, desenvolvido pela DGRDN, em 2016, esta escolha, prende-se, em primeiro lugar por sentir vocação para a desempenhar e em segundo lugar por ser a que mais se ajustava às qualificações que tinha. Esta escolha “estrutura de forma muito vincada todo o percurso profissional que os militares irão desenvolver no ramo” (DGPRM, 2008, p. 44). De acordo com a DGPRM (2008, p. 46), a FA “evidencia-se por servir de suporte a escolhas de especialidade assentes no ajustamento às qualificações”, tal como já tinha sido referido anteriormente pelo CRFA. Esta escolha, insere-se “numa lógica de continuidade no que concerne ao desenvolvimento de uma trajetória pessoal e profissional iniciada fora das Forças Armadas” (DGPRM, 2008, p. 46).

De acordo com o modelo de análise deste estudo, para efeitos de compreensão da evolução do ciclo de motivação, associada ao ingresso dos militares em RC, é fundamental analisar, também, as razões que motivam os militares a permanecer nas fileiras, através da satisfação, ou não, das suas expectativas relativamente às funções desempenhadas.

Relativamente à evolução das expectativas referentes às funções desempenhadas pelos militares durante o período em análise, verifica-se que os quatro pares comparados, “interesse pelas tarefas diárias”, “variedade das tarefas”, “adequação das tarefas à especialidade” e “experiência proporcionada pelas tarefas”, diminuem com o decorrer do exercício de funções. No entanto é na “adequação das tarefas à especialidade” que se verificam diferenças significativas, sendo esta a única expectativa que sofre modificação significativa, entre o momento inicial e o final.

Considera-se como parcialmente validada a H3 “as expectativas, referentes ao desempenho de funções dos militares que ingressam na Força Aérea, no regime de contrato, evoluem desde a frequência da IC até ao terceiro ano de exercício de funções”, colocada perante a PD2 “Existe evolução das expectativas referentes às funções desempenhadas pelos militares durante o período de prestação de serviço em RC?”. Efetivamente verifica-se que existe evolução negativa das expectativas referentes às funções desempenhadas pelos militares durante o período de prestação de serviço RC, mas somente nas relacionadas com a adequação das tarefas à especialidade.

As expectativas dos militares em RC tendem a evoluir, de forma ligeiramente negativa, notando-se, no entanto, uma redução muito significativa, ao nível da expectativa ligada à adequação das tarefas à especialidade, entre a frequência da IC e o terceiro ano de exercício de funções.

Corroboram-se, desta forma, os resultados do “Estudo sobre as razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas”, levado a cabo pela DGPRM, em 2012 (cit. por Martins, 2013, p. 7), segundo os quais, “a atratividade inicial das FFAA acaba por enfraquecer no contacto e vivência quotidiana do serviço militar, sendo estes que acabam por desiludir o militar”. No entanto, é possível verificar que, somente no PAR adequação das suas tarefas à especialidade, é que possui evolução significativa.

A maneira como cada indivíduo experiencia a sequência de trabalhos e atividades ao longo da vida é diferente, dependendo da função, da responsabilidade, do género e categoria.

Centrando esta investigação na diferença existente entre categorias, o resultado encontrado demonstra que no momento inicial os Oficiais tinham uma expectativa mais elevada que as Praças, tanto de carreira como de desempenho de funções. Após a vivência quotidiana do serviço militar, as expectativas de ambas as categorias tende a baixar, no entanto, é na expectativa referente ao desempenho de funções, que se verifica uma diminuição significativa nos Oficiais. Embora as expectativas das Praças também tenham diminuído, elas não apresentam valores tão significativos como os dos Oficiais. Deste resultado constata-se que somente na IC é que as diferenças de expectativas, entre Oficiais e Praças, referente ao desempenho de funções, é significativa.

Constata-se que é parcialmente validada a H4 “os Oficiais e Praças no RC possuem diferentes perceções das expectativas sobre a sua prestação de serviço”, colocada na análise à PD3 “a perceção das expectativas referentes às funções desempenhadas difere entre Oficial e Praça que prestam serviço em RC?”, pois a perceção das expectativas varia entre Oficiais e Praças em RC so-

mente durante a fase da IC. Posteriormente, com o desenrolar do desempenho de funções, os valores dessa percepção vão-se aproximando, deixando de existir diferenças significativas.

Somente no momento inicial é que as percepções das expectativas, referentes ao desempenho de funções, eram diferentes, nas duas categorias, sendo a expectativa apresentada pelos Oficiais a que apresentava valor mais elevado. Com o decorrer do desempenho de funções ambas as expectativas sofrem uma diminuição, sendo a dos Oficiais mais significativa, levando à atenuação das diferenças apresentadas no momento inicial.

Face ao apresentado e respondendo à PP, verifica-se que as expectativas dos militares que ingressam na FA em RC não são correspondidas, na totalidade, no exercício das suas funções, o que pode perfilar uma redução dos níveis de motivação. Se os militares tendem a agir em concordância com as suas expectativas e com a atratividade relativamente aos resultados e, se os índices de expectativa baixam, regista-se um aumento da insatisfação, que por sua vez leva à falta de motivação para o trabalho e em última instância pode levar ao *turnover*, ou seja, à cessação antecipada de contrato.

No entanto, deve-se considerar que, apesar da diminuição das expectativas de ambas as categorias, quando questionados sobre a intenção em ingressar ou não no Quadro Permanente (QP), 64% afirmaram ter essa intenção, sendo que 66% são Praças e 34% são Oficiais. Por outro lado, a maioria dos inquiridos (75%) concorda com o alargamento do RC na FA, sendo que 64% são Praças, enquanto 36% são Oficiais, sendo que a duração até aos 20 anos de contrato foi a que acolheu favoritismo (51%). Estes resultados podem sugerir que os militares em RC pretendem alguma estabilidade profissional, seja através do QP, seja com um contrato de duração alargada.

6. CONCLUSÕES

O novo modelo de profissionalização, adotado por Portugal, motivado pelo novo paradigma de ameaças internacionais, que levou os países da NATO a repensar sobre o papel e missões das FFAA, exige, destas, uma contínua capacidade para cativar os efetivos essenciais à prossecução das suas atividades.

A redução de efetivo de militares em RC e a diminuição da atratividade inicial das FFAA representam um problema que o atual RI, não está a conseguir dar resposta. Assim sendo, encontra-se a decorrer a atualização do modelo de profissionalização do serviço militar, que pretende servir como catalisador para

o aumento dessa atratividade, não só no momento de admissão, como também na continuação de prestação de serviço militar.

Este estudo pretendeu compreender a evolução do ciclo de motivação, associada ao ingresso dos militares em RC, analisando também as razões que motivam os militares a permanecer nas fileiras, através da satisfação, ou não, das suas expectativas relativamente às funções desempenhadas.

Assim, o presente estudo teve dois objetivos distintos, o primeiro consistiu em analisar as motivações que estiveram na base da decisão de ingresso na FA através do RC, bem como os fatores que estiveram na origem da escolha da especialidade. Com o segundo objetivo pretendeu-se aferir como se transformam as expectativas destes militares, relativamente às funções desempenhadas, bem como averiguar se essa expectativa é percecionada de forma diferente pelos Oficiais e Praças.

Dos 862 questionários enviados, *via Groupwise* (sistema interno de *mails* da Força Aérea), foram validados 107, sendo esta a amostra de conveniência da investigação.

Este trabalho de investigação foi iniciado com a pergunta “Em que medida as expectativas dos militares que ingressam na FA em RC são correspondidas no exercício das suas funções?”. Os resultados da investigação permitiram alcançar os objetivos propostos, verificando-se ser a força motivacional que orienta os jovens a concorrer à FA em RC, na crença de que o seu esforço, no desempenho de funções, origine uma determinada recompensa, evoluíram no sentido de não serem totalmente correspondidas.

Como é possível verificar, através da análise estatística realizada, existe uma diminuição significativa das expectativas, entre a frequência da IC e o terceiro ano de exercício de funções, mas somente nas relacionadas com a adequação das tarefas à especialidade. Por outro lado, nas expectativas referentes às funções desempenhadas, também se verifica uma diminuição significativa, nomeadamente nos Oficiais.

Os jovens quando ingressam na FA fazem-no por sentirem uma ligação com os valores, ética e cultura militar, detendo elevadas expectativas referentes à especialidade que escolheram e às funções que iriam desempenhar nos seis anos de contrato. Posteriormente, com o decorrer do desempenho de funções, os militares começam gradualmente a diminuir as suas expectativas iniciais e a desmotivação instala-se, verificando que essas não são totalmente correspondidas. Assim sendo, os militares tendem a agir em concordância com as suas expectativas e com a atratividade relativamente aos resultados e, se os índices de expectativa baixam, isso vai gerar insatisfação, que por sua vez leva à falta de

motivação para o trabalho e em última instância pode levar ao *turnover*, ou seja, à cessação antecipada de contrato.

Concluída esta investigação entende-se que as conclusões obtidas são de extrema importância, pois contribuíram para a perceção da importância da carreira profissional nos militares em RC. Estes ao concorrerem à FA têm de estar conscientes do que representa ser militar em RC, o que é que a organização espera deles e que tipo de tarefas irão desempenhar, relacionadas com a especialidade que escolheram. Isto poderá contribuir para que as suas expectativas estejam niveladas com a recompensa atribuída.

Portanto, deve a Força Aérea continuar o seu esforço de compatibilizar, sempre que possível, as expectativas individuais dos seus subordinados com as necessidades da organização, tentando não relegar para segundo plano, os valores basilares da nossa organização, como a disciplina e o espírito de missão.

Por fim, sendo fundamental que esta temática seja estudada de forma mais aprofundada, dada a sua relevância para a retenção dos militares em RC, sugere-se a elaboração de um estudo mais incisivo nos motivos pelo qual, os militares em RC, pretendem concorrer ao QP e/ou alargar o seu RC, quando apresentam uma diminuição das expectativas em relação ao seu desempenho de funções.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, C., 2011. *Expectativas e Motivações no Universo do Recrutamento & Seleção: Um Estudo de Caso*. Tese de Dissertação de mestrado em Psicologia. Universidade do Minho.
- Assembleia da República, 2007. *Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e de Voluntariado* (Lei n.º 320/07, de 27 de setembro), Lisboa: Diário da República.
- Barbosa, M., 2009. *A motivação dos candidatos à força aérea portuguesa: adaptação e validação de um instrumento*. Tese de Dissertação em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE.
- Chiavenato, I., 2004. *Introdução à teoria geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campos.
- Cidade, M., 2013. *A motivação em época de crise uma investigação interpretativista sobre a motivação de profissionais em Portugal durante a crise pós 2008*. Tese de Dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação. Lisboa: Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.
- Costa, M., 2012. *Motivação e satisfação na Força Aérea Portuguesa*. Tese de Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C., 2004. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 3.^a ed. Lisboa: Editora RH.
- Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar, 2008. *Militares RV/RC: estudo de caracterização*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2016. *Regime de Incentivos*. [Em linha] Lisboa: DGRDN. Disponível em: <<http://www.dgprm.pt/areas-de-atuacao/dspsm/regime-de-incentivos.html>>, [Consult. em 6 de dezembro de 2016].
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Pedrouços: IESM.
- Lisboa, A., 2008. *Valores Militares na Força Aérea Portuguesa*. Tese de Dissertação de mestrado em Psicologia Aplicada. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Lourenço, D. e Almeida, V., 2011. *O regime de incentivos como forma de atração: Um instrumento de recrutamento para a Força Aérea*. Trabalho final do Estágio Técnico-Militar. Sintra: Academia da Força Aérea.
- Martinez, B., 2016. *Motivação para ser Militar: Ingresso na Academia da Força Aérea*. Tese de Dissertação de mestrado em Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto Aviador. Sintra: Academia da Força Aérea.
- Martins, A., 2013. *Serviço militar em regime de contrato: Cessação antecipada de contrato*. Trabalho de investigação individual do CPOS-FA. Pedrouços: IESM.
- Ministério da Defesa Nacional, 2010. *Regime de contrato especial para prestação de serviço militar* (Decret-Lei n.º 130/2010, de 14 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- Osterloh M., Frey B. e Frost J. (2002). 'The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms'. *International Journal of Economics of Business*, Vol. 9, n.º 1, pp. 61-77.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5.^a ed. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Pina e Cunha, M. e Neves, P., 2014. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 7.^a ed. Lisboa: Editora RH.
- Sarmento, M., 2013. *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Teotónio, T., 2015. *Prestação de serviço militar: a extensão do regime de contrato especial na Força Aérea Portuguesa*. Tese de Dissertação de mestrado em Políticas desenvolvimento dos recursos humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

ESTUDO 8

O REGIME DE CONTRATO ESPECIAL NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS¹

THE SPECIAL REGIME AGREEMENT IN PORTUGUESE ARMED FORCES

Rui Miguel Pinho Silva

Licenciado pela Academia Militar
Docente da Área de Ensino Específico do Exército do Instituto Universitário Militar (IUM)
Investigador integrado do CIDIUM
1449-027 Lisboa
ruimiguelpsilva@gmail.com

Pedro António Marques da Costa

Licenciado pela Academia Militar
Docente da Área de Ensino de Comportamento Humano e Administração de Recursos do IUM
Investigador integrado do CIDIUM
1449-027 Lisboa
costaranger@gmail.com

RESUMO

Face à crescente dificuldade em reter efetivos em todas as categorias, torna-se necessário adotar mecanismos que permitam gerir os Recursos Humanos no médio prazo, sobretudo numa altura em que os processos formativos dos militares são bastante prolongados e onerosos, em virtude dos avanços tecnológicos. Este estudo teve como objetivo principal avaliar que condições deverão ser estabelecidas ao atual Regime de Contrato Especial, de modo a contribuir para uma maior estabilidade na gestão dos Recursos Humanos. Para isso foi seguida uma estratégia de investigação qualitativa, assente num raciocínio indutivo. O modelo de análise elaborado teve por base três dimensões, Recrutamento,

¹ O presente artigo foi construído a partir da versão final do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Major Rui Miguel Pinho Silva (1.º autor), realizado no Instituto Universitário Militar (IUM) no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) do ano letivo 2016/17, orientado pelo Tenente-coronel Pedro António Marques da Costa (2.º autor), cuja defesa pública ocorreu em junho de 2017. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de publicação na *Coleção "ARES"*.

Formação e Retenção, tendo sido identificados os indicadores que permitiram efetuar uma análise ao modelo atual de Regime de Contrato Especial e Regime de Contrato das Forças Armadas Portuguesas, Espanholas e Francesas. Concluiu-se que existem espaços de melhoria ao atual regime, nomeadamente, a necessidade de este atuar como complemento ao Regime de Contrato, quando exista essa necessidade, sendo que a determinação das áreas funcionais que poderão ser abrangidas constitui-se como um dos principais contributos desta investigação, e ainda, que deverá ser efetuado um esforço no sentido de garantir a certificação profissional aos militares, solidificando esta forma de prestação de serviço militar.

Palavras-chave:

Forças Armadas, Recursos Humanos, Regime de Contrato Especial, Regime de Contrato.

ABSTRACT

Due to the growing difficulty in retaining staff in all categories, it is necessary to adopt mechanisms to manage Human Resources in the medium term, especially at a time when the training processes of the military are quite long and costly due to technological advances. The main objective of this study was to evaluate what conditions should be established in the current Special Regime Agreement, in order to contribute to a greater stability in the management of Human Resources. For this, a qualitative research strategy was adopted, based on an inductive argument. The analysis model was based on three dimensions: Recruitment, Training and Retention, and the indicators identified allowed us to collect the contributions from the analyses made to the current model of Special Regime Agreement and Employment Scheme of the Portuguese, Spanish and French Armed Forces. We concluded that there are areas for improvement to the current regime, namely the need for this regime to act as a complement to the Employment Scheme, when this is necessary, and the determination of functional areas that may be covered constitutes one of the main contributions and that should be made an effort to ensure professional certification to the military and thus solidify this form of military service.

Keywords:

Armed Forces, Human Resources, Special Regime Agreement, Employment Scheme.

1. INTRODUÇÃO

Após o período da Guerra Fria as nações ocidentais viram-se confrontadas com um novo paradigma: a realidade de emprego das suas Forças Armadas (FFAA) tinha mudado. Deu-se então início a uma transformação na área da defesa, rumo à profissionalização do serviço militar, que se alastrou rapidamente de país para país, tendo induzido alterações diretas ao nível do modelo organizacional e de recrutamento das FFAA (Correia, 2008, p. 4).

Portugal não foi exceção. Encontrava-se alinhado com os demais, e como tal, no Programa do XIII Governo Constitucional, podia-se constatar essas preocupações no âmbito da defesa. Em relação ao aparelho militar, “[...] aconselham a manutenção de uma força militar reduzida, mas com alto grau de eficiência e flexibilidade”, e ainda “importa proceder a uma reavaliação do Sistema de Forças e dos respetivos sistemas de armas e de equipamentos, de forma a conseguir uma boa relação de custos/eficácia e a possibilidade de inflexão em caso de alteração do cenário do seu emprego” (1995, p. 19).

Assim, na sequência da quarta revisão constitucional de 1997, e consequente alteração da Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas, é estabelecido o fim do serviço militar obrigatório, passando a ser o voluntariado a forma de prestação de serviço militar em tempo de paz, prevendo um período de transição entre modelos, que durou até 2004 (AR, 1999).

Mas esta transformação não ocorreu apenas devido à conjuntura política ou económico-social. A par destas, o próprio avanço científico-tecnológico impôs uma maior “especialização técnica exigida pelos sistemas de armas operados pelas [FFAA] modernas [...]” (Teixeira, 2003, p. 8), pressupondo assim, a lógica da existência de militares profissionais, capazes de dar uma resposta mais eficaz do que os militares do modelo do serviço militar obrigatório.

Perante este novo paradigma, a gestão dos Recursos Humanos (RH) nas FFAA adquiriu uma maior importância, tornando-se necessário investir numa permanente capacidade de obtenção e retenção de militares (MDN, 2015a). No entanto, segundo Vaz (2004, p. 10), “pode afirmar-se que a generalidade dos países onde se adotou a profissionalização, experimenta grandes dificuldades para preencher todas as vagas abertas anualmente”, isto porque as FFAA competem com o mercado de trabalho. Assim, é essencial adotar, por um lado, mecanismos capazes de manter um efetivo ajustado às necessidades e, por outro, em virtude da modernização, que esse efetivo garanta a capacidade de operação de equipamentos tecnologicamente avançados, associados em muitos casos a processos onerosos e prolongados de formação.

É neste contexto, que em 2010, foi instituído o Regime de Contrato Especial² (RCE) para a categoria de Oficial, nas Áreas Funcionais³ (AF) de medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa, com uma duração mínima de oito anos e máxima de 18 anos, indo assim ao encontro das necessidades das FFAA, sem descuidar o fator humano, nomeadamente o apoio ao processo de transição para o mercado de trabalho após atingir o limite máximo previsto (PCM, 2010).

Numa altura de constrangimentos orçamentais que obrigam a uma política de racionalização, associada à dificuldade em recrutar e reter efetivos em todas as categorias, com particular incidência nas AF que têm mercado externo, é imperioso efetuar uma boa gestão dos RH disponíveis para o cumprimento das diversas atividades, pois o “fator humano continua a ser o elemento distintivo que dá corpo à finalidade e sentido à existência das FFAA” (Santos, Damásio e Sousa, 2012, p. 81).

Considerando o descrito anteriormente, o presente estudo, que se baseia no trabalho de investigação individual que o autor desenvolveu no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2016/2017, intitulado “O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas”, espelha a importância que se pretende conferir na adoção de mecanismos necessários, à adaptação à atual conjuntura e evolução da sociedade, designadamente prevendo quais as situações, que “no âmbito do atual quadro legislativo, justifiquem um maior período de permanência nas fileiras” (MDN, 2016a).

Tendo como objeto de estudo o modelo de RCE vigente, o estudo efetuado procurou identificar quais as condições que deveriam ser estabelecidas, de modo a garantir uma maior estabilidade na gestão dos RH. Dada a natureza e extensão do tema, tornou-se indispensável a sua delimitação por forma a evitar dispersão, permitindo ao investigador obter uma melhor compreensão do objeto em estudo (IUM, 2016, p. 44). Deste modo, o estudo encontra-se delimitado, ao nível de conteúdo, ao estudo da forma de prestação de serviço em Regime de Voluntariado (RV) e de Contrato (RC) nas FFAA. Em termos temporais, o estudo toma como ponto inicial de referência o ano de 2010, momento em que foi estabelecido o RCE, sendo que, por necessidade de enquadramento e compreensão, por vezes se faça referência a datas anteriores.

Analizou-se ainda a realidade existente em outros países, que possuem nos seus modelos de prestação de serviço baseados no voluntariado, períodos

² Decreto-Lei n.º 130/2010, de 14 de dezembro.

³ Os Quadros Especiais dos ramos, isto é, o conjunto de lugares existentes nas diversas categorias e postos, denominam-se por classes na Marinha, no Exército por armas e serviços e na Força Aérea por especialidades. A fim de criar um entendimento comum desta terminologia adota-se, para efeitos deste estudo, a designação de AF, abrangendo as três designações anteriores (PCM, 2015a, p. 3225).

mais alargados de permanência nas fileiras, para além do RC “normal”. Apesar da existência de diversos países pertencentes à Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e à União Europeia (UE) que adotaram a profissionalização das suas FFAA, optou-se por delimitar a análise ao modelo das FFAA de Espanha que, na sua legislação, contempla um Regime de Contrato de Longa Duração (RCLD), (Jefatura del Estado, 2006), assim como, o modelo de França, que prevê a extensão dos contratos inicialmente previstos, consoante as necessidades específicas (Ministère de la Défense, 2017b), sendo que ambos os países adotaram a profissionalização no final da década de 90, altura idêntica a Portugal. Os conhecimentos adquiridos permitiram obter contributos que serviram de referência para o estudo.

Face ao exposto, foi definido como objetivo geral deste estudo, avaliar que condições deverão ser estabelecidas ao atual RCE, de modo a contribuir para uma maior estabilidade na gestão dos RH. Por sua vez, foram determinados três objetivos específicos:

- 1) Analisar o atual modelo de RCE.
- 2) Analisar modelos de outros países com contratos de duração prolongada.
- 3) Caracterizar a evolução dos efetivos em RV/RC e analisar a formação inicial ministrada pelos ramos das FFAA.

Por forma a atingir os objetivos propostos, o estudo teve como questão central: De que forma é possível adequar o atual RCE, de modo a fazer face às necessidades dos ramos das FFAA, contribuindo assim para uma maior estabilidade na gestão dos RH? Esta, por sua vez, foi dividida em quatro questões derivadas, nomeadamente:

- 1) De que modo o RCE contribuiu para uma maior estabilidade na gestão dos RH, afetos às situações funcionais previstas?
- 2) De que forma se caracterizam modelos em vigor noutros países que contemplam, para além do RC, contratos com duração mais prolongada?
- 3) Como é que tem variado o número de efetivos militares em RV/RC nas Forças Armadas?
- 4) De que forma é que os ramos das Forças Armadas, face às suas idiossincrasias, habilitam os seus militares em RV/RC com os conhecimentos necessários para o desempenho de funções?

O percurso metodológico adotado, com vista à obtenção de respostas, apoiou-se numa estratégia qualitativa, integrando os domínios concetual e metodológico, estando o estudo organizado em oito seções, incluindo a introdução e conclusão. A segunda seção integra uma revisão da literatura, permitindo a identificação do domínio concetual e teórico onde o mesmo se insere, sendo

que na terceira seção é apresentado o percurso metodológico utilizado, nomeadamente o modelo de análise e a metodologia de investigação seguida. A quarta seção incide no estudo do RCE, seguindo-se a quinta seção, onde se apresentam os modelos de prestação de serviço de Espanha e França. Na sexta seção aprofunda-se o estudo na forma de prestação de serviço em RV/RC, analisando a evolução dos efetivos militares em RV/RC e o modo como os ramos das FFAA ministram a formação inicial aos seus militares. Na sétima seção são apresentados os resultados do estudo, elaborados a partir da análise dos atuais modelos de RCE e de RC, do resultado da análise dos modelos de países estudados e ainda de contributos obtidos através de entrevistas.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. REVISÃO DA LITERATURA

Vistas pela sociedade e pelo mercado como uma qualquer outra organização, as FFAA, por estarem sujeitas à opinião pública, não são julgadas pelo que se propõem a fazer, mas sim pelo que fazem, necessitando assim de ter um carácter ativo, em sede de profissionalização, a fim de conseguirem obter os RH essenciais para o cumprimento das suas missões, sob pena de condicionarem a sua operacionalidade (Cardoso, *et al.*, 2009).

Para fazer face a esta problemática, a Lei do Serviço Militar (LSM) prevê um sistema de incentivos que tenta cativar os jovens a prestar serviço nas FFAA em RC, acautelando, com vista à sua devolução ao mercado de trabalho no final desse período, o facto de poderem assegurar uma continuidade das suas vidas. No entanto, nem sempre o resultado final é o esperado, pois nem todos os militares efetuam o tempo total de contrato, face às oportunidades que surgem no mercado de trabalho. A forma de contrariar isso implica a implementação de um novo modelo de gestão de RH (Rodrigues, 2004, p. 7).

Chamadas a participar no esforço geral de recuperação do país, nomeadamente na redução dos custos da Administração Central do Estado (Santos, Damásio e Sousa, 2012, p. 80), as FFAA viram-se obrigadas a adotar um conjunto de reformas e racionalizações, em que uma das medidas desse processo, traduziu-se numa racionalização dos RH, visto uma parte significativa do orçamento ser afeto a despesas de pessoal (PCM, 2013). Assim, nessa conjuntura surgiu o redimensionamento das FFAA para um efetivo global entre 30 e 32 mil militares, valores esses, a atingir até ao final de 2020 (MDN, 2013).

Como refere Santos, Damásio e Sousa (2012), esta racionalização deve, porém, ser encarada “numa perspetiva mais abrangente do que a mera redução

de pessoal” (2012, p. 78), pois “um sistema que incorpora cidadãos com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos e os dispensa [...] no auge das suas capacidades físicas e intelectuais, após terem recebido formação e treino e estarem imbuídos da cultura organizacional, não pode estar a implementar corretamente o conceito de gestão de RH” (Afonso, 2016, p. 2). Por outro lado, as FFAA não os podem reter por um período de tempo muito alargado, correndo o risco de colocar em causa a sua reinserção no mercado de trabalho.

É nesta dicotomia e perante a diversidade e especificidade das necessidades das FFAA, que surge a premência da adoção de mecanismos de salvaguarda do conhecimento, num momento em que o recrutamento não satisfaz as necessidades, e que os processos formativos dos militares são bastante prolongados e onerosos, em virtude do avanço tecnológico. Mecanismos esses que garantam o equilíbrio entre os desígnios políticos, as necessidades das FFAA e a “equidade no âmbito do fator humano” (Santos, Damásio e Sousa, 2012, p. 96), pois só assim se poderá conjugar eficácia e eficiência no cumprimento da missão.

Esta temática tem sido bastante discutida e estudada, e embora já dados de alguns anos, durante a revisão da literatura, identificámos dois trabalhos individuais de investigação, elaborados por auditores do Instituto Universitário Militar (IUM), ou com a designação da época, que embora não de forma direta abordam aspetos relacionados e cujas conclusões, transportas para a atualidade, se tornam pertinentes para a temática em estudo, nomeadamente, porque foram elaborados, um durante a fase transitória da natureza do serviço militar e outro precedendo a implementação do RCE.

Assim, as conclusões do trabalho⁴ elaborado no ano letivo 2000/2001, apresenta a necessidade de obtenção de RH qualificados, necessários ao desempenho de funções no Exército, não contemplados nas Armas e Serviços, assim como a forma como deveriam ser geridas as suas carreiras. Conclui ainda, que algumas das especialidades, consideradas fundamentais para o Exército, deveriam ser desempenhadas por Oficiais dos Quadros Permanentes (QP). Por sua vez, as não consideradas imprescindíveis⁵, mas importantes, deveriam ser exercidas por Oficiais em RV ou RC, “que integrariam os postos de alferes, tenente e capitão, sendo futuramente abrangidos pelo alargamento do RC até 20 anos” (Silva, 2001).

⁴ Trabalho Individual de Longa Duração elaborado pelo Coronel de Artilharia Anselmo de Jesus Silva, no âmbito do Curso Superior de Comando e Direção, intitulado “Necessidade do Exército em Recursos Humanos Qualificados, não contemplados nas Armas e Serviços – Obtenção, Aplicação e Gestão de Carreiras”.

⁵ “história, arquitetura, engenharia eletrotécnica, mecânica, estruturas e química, licenciados em germânicas, românicas, finanças e economia” (Silva, 2001, p. 36).

Mais recentemente, outra investigação individual⁶ analisa o modelo de formação adotado pelas FFAA e verifica se este faz face às necessidades de recrutamento e retenção nas fileiras, tendo como delimitação os militares que prestam serviço em RV/RC. Das conclusões elencadas no estudo, importa relevar as relacionadas com a certificação profissional e na aposta que deve ser feita para que esta fosse garantida e reconhecida no mercado de trabalho civil, assim como, na utilização do conceito de Unidade de Formação de Curta Duração (UFCD) em áreas comuns às “competências exigidas aos militares e as exigidas pelos quadros de referência formativa civis” (Sampaio, 2009, p. 36), proporcionando assim uma fácil reintegração no mercado de trabalho após o término do contrato com as FFAA.

Ainda mais recentemente, foi publicado um livro da Coleção “ARES”, no IUM⁷, onde o autor analisa o Serviço Militar Obrigatório, “[...] enquanto uma das formas de prestação de serviço militar, estudado no sentido da sua eventual reintrodução em Portugal, por razões que se prendem com o ambiente geopolítico internacional, com impacto no vetor Recursos Humanos (RH) das capacidades do Sistema de Forças Nacional (SFN), e com o presente quadro de valores morais e cívicos existente na sociedade civil nacional”, em relação ao que propõe um modelo teórico aplicável ao caso português. (Ferreira, 2017, p. 3).

2.2. BASE TEÓRICA

A utilização racional dos RH em função dos objetivos das FFAA, deve privilegiar o aumento do valor da organização, ou seja, quanto maior a singularidade ou escassez do capital humano, e maior for o seu valor, mais se deve privilegiar o seu desenvolvimento interno apostando numa relação de longo prazo (Cunha *et al.*, 2010).

De acordo com Stiles e Kulvisaechana (s.d., p. 4), o capital humano pode ser entendido como “as capacidades, conhecimento, habilidades e experiência [das pessoas], relevantes para a tarefa em questão”, sendo o seu valor determinado pela forma como geram vantagem para a organização. Por sua vez, a sua singularidade diz respeito ao tipo de competências e conhecimentos que apresentam, caraterísticos da organização a que pertencem.

⁶ Trabalho de Investigação Individual elaborado pelo Capitão-de-mar-e-guerra Rui Manuel Costa Casqueiro de Sampaio, no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General, intitulado “Formação Militar vs. Formação Civil. Qualidade, certificação e emprego. Contribuição para o recrutamento e retenção nas fileiras”.

⁷ Trabalho de Investigação Individual elaborado pelo Coronel de Cavalaria Rui Manuel da Silva Ferreira, no âmbito do Curso de Promoção a Oficial General, intitulado “O Serviço Militar Obrigatório. Perspetivas Futuras”.

Deste modo, de acordo com o valor do capital humano e da sua singularidade, Lepak e Snell (2002, p. 4) propõem, com base em quatro configurações possíveis, um modelo de gestão de RH e o tipo de relacionamento que deve ser estabelecido, entre a organização e o indivíduo (Figura 1).

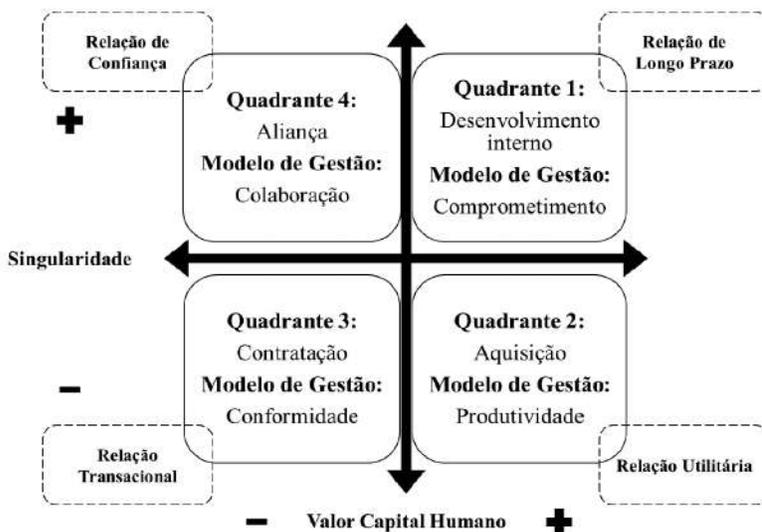


Figura 1 – Configurações de gestão de RH

Fonte: Elaborado a partir de Lepak e Snell (2002, p. 520).

Estas configurações sugerem que o tipo de relação existente entre a organização e o indivíduo se faça mediante as características deste último. Assim, quanto maior for o seu valor e singularidade, a organização deve privilegiar uma relação a longo prazo, potenciando o seu desenvolvimento interno através de formação, para adquirir ainda mais competências, aumentando também a eficácia e eficiência da organização (Quadrante 1). Já no que diz respeito à baixa da singularidade, mas mantendo o seu valor, a organização deverá recorrer ao mercado de trabalho por forma a, com o menor investimento possível, satisfazer as suas necessidades em recursos especializados (Quadrante 2) (Lepak e Snell, 2002, p. 520).

De acordo com este modelo, quando na presença de uma configuração em que existe um baixo valor do capital humano e pouca singularidade, a relação preferencial deverá ser de curto prazo baseada numa relação transacional, que se poderá concretizar através de subcontratação (Quadrante 3). Por último, o modelo de gestão baseado na colaboração, ou seja, assente numa aliança, é

proposto por Lepak e Snell quando o capital humano é único, mas de um valor insuficiente para empregar internamente (Quadrante 4) (2002, p. 521).

Por sua vez Chiavenato (2004, p. 95) advoga que qualquer que seja a relação a estabelecer entre o indivíduo e a organização, esta terá de se basear num “processo de reciprocidade”, na medida em que, ambos, possuem objetivos que pretendem alcançar. Por um lado, o indivíduo procura uma oportunidade de desenvolvimento, um bom salário, segurança e estabilidade, por outro, a organização pretende ver a sua produtividade aumentada, esperando que a “contribuição de cada indivíduo ultrapasse os custos de ter pessoas na organização” (Chiavenato, 2004, p. 99).

Assim, o autor indica cinco processos básicos (Figura 2) para efetuar a gestão dos RH, que consistem “em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores”, para ambas as partes, e cujos principais objetivos são criar e conservar um conjunto de pessoas com habilidades e motivação, a fim de desenvolver a organização, aumentando a eficácia e eficiência através das mesmas (Chiavenato, 2004, pp. 135-138).

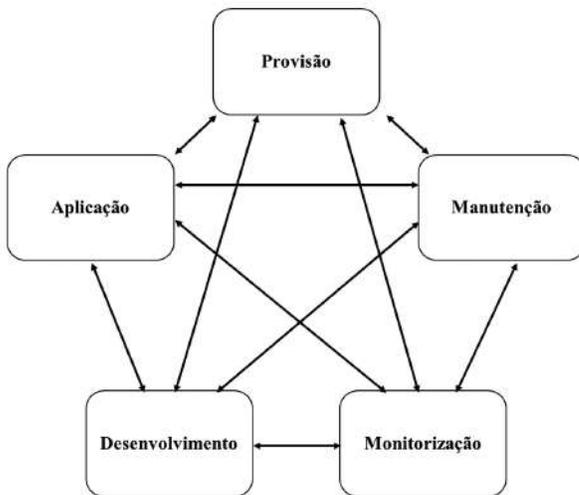


Figura 2 – Processos de gestão de RH

Fonte: Elaborado a partir de Chiavenato (2004, p. 135).

Com base nestes processos, cada organização deve desenvolver a sua política de RH, isto é, o modo como pretende atingir os seus objetivos a partir dos seus membros, tendo em atenção que deve garantir estabilidade, ou seja, um grau de permanência para evitar grandes alterações.

3. METODOLOGIA

3.1. MODELO DE ANÁLISE

Na sequência da revisão da literatura, apurou-se que no domínio conceptual, o estudo de modelos de outros países e o estudo das idiossincrasias da organização militar, no que diz respeito à forma de prestação de serviço em RC, permitem alcançar o estado final proposto, ou seja, a identificação de medidas a adotar por forma a adequar o RCE, de modo a garantir uma maior estabilidade na gestão dos RH, estabelecendo sempre uma relação direta com as dimensões e os indicadores definidos (Quadro 1).

Quadro 1 – Modelo de Análise

Conceito	Dimensões	Indicadores
Regime de Contrato Especial	Recrutamento	Categorias
		Áreas Funcionais
		Necessidades
	Formação	Habilitações Académicas
		Duração
		Custos
	Retenção	Duração Contrato Inicial
		Certificação Profissional
	Modelos de outros países	Recrutamento
Áreas Funcionais		
Necessidades		
Formação		Habilitações Académicas
		Duração
		Custos
Retenção		Duração Contrato Inicial
		Certificação Profissional
Regime de Contrato		Recrutamento
	Áreas Funcionais	
	Necessidades	
	Formação	Habilitações Académicas
		Duração
		Custos
	Retenção	Duração Contrato Inicial
		Certificação Profissional

Assim, tendo por base a forma de prestação de serviço em RC, apresentam-se as dimensões Recrutamento, Formação e Retenção, onde os indicadores Categorias, Áreas Funcionais e Necessidades permitiram obter contributos para a dimensão Recrutamento no que diz respeito aos aspetos particulares de cada ramo das FFAA. Por sua vez os indicadores Habilitações Académicas, Duração e Custos, na dimensão Formação, permitem a identificação das áreas cuja formação ministrada justifique uma prestação de serviço por um período de tempo mais prolongado, e os indicadores Certificação Profissional e Duração do Contrato Inicial possibilitam a identificação de contributos que sustentem o modelo de RCE, na dimensão Retenção.

No domínio metodológico, em virtude da especificidade do objeto de estudo, decidiu-se pela recolha de dados baseada na análise documental e entrevistas. Em relação à análise documental, esta baseou-se na legislação nacional e de outros países. Como instrumento de recolha de dados principal foi usada a entrevista, que possibilitou o complemento dos dados obtidos através da análise documental, para assim, elencar os contributos e as conclusões deste estudo.

3.2. PERCURSO METODOLÓGICO

Centrado numa investigação aplicada onde se procura obter “uma aplicação prática para os novos conhecimentos adquiridos” (IUM, 2016, p. 14), este estudo utilizou o procedimento metodológico do estudo de caso do modelo de prestação de serviço em RCE e RC, segundo uma estratégia de investigação qualitativa, assente num raciocínio indutivo. A compreensão deste modelo visa identificar a adequação do modelo de RCE, onde para isso houve a necessidade de analisar a forma de prestação de serviço em RC, para assim determinar as suas idiosincrasias e daí retirar as condições que possam ser consideradas essenciais para a aplicação de uma forma de prestação de serviço mais prolongada. O estudo de outros modelos contribuiu para a identificação de contributos que possam ser introduzidos no modelo nacional.

O percurso metodológico adotado obedeceu a três fases: exploratória, analítica e conclusiva. Na fase exploratória, assente na pesquisa documental e em entrevistas exploratórias, auxiliou o entendimento sobre o tema e possibilitou a formulação do problema e a definição dos objetivos, materializando-se com a elaboração do modelo de análise.

Seguiu-se a fase analítica, na qual se pretendeu dar continuidade à pesquisa documental, mas também efetuar a sua análise para posterior apresentação dos dados obtidos. Foram ainda realizadas entrevistas a individualidades

de reconhecido mérito, que tiveram um papel fundamental para a elaboração deste estudo, e cujos conteúdos foram alvo de análise. Para isso, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, cujos conteúdos, face aos objetivos estabelecidos, permitiram recolher contributos valiosos. A escolha dos entrevistados prendeu-se com a intenção de recolher contributos das principais entidades diretamente responsáveis pelos RH, desde o nível ministerial (MDN) até aos ramos, passando pelo EMGFA (Quadro 2).

Quadro 2 – Identificação das Entidades Entrevistadas

Função	Identificação
Diretor-Geral da DGRDN	Dr. Alberto Rodrigues Coelho
Chefe da Divisão de Recursos do EMGFA	Brigadeiro-general Maurício Tendeiro Raleiras
Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Armada	Capitão-de-mar-e-guerra Luís Sardinha Monteiro
Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército	Coronel Tirocinado Artilharia Luís Morgado Batista
Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea	Coronel Tirocinado PILAV António da Costa Nascimento

Para a análise de conteúdo das entrevistas, foi seguida a metodologia proposta por Guerra (2006, pp. 69-86), percorrendo as cinco etapas do processo de análise de conteúdo, transcrição, leitura, construção das sinopses, análise descritiva e análise interpretativa, que permitiram a consolidação dos resultados.

Por último, a fase conclusiva, incidiu sobre a avaliação e discussão dos resultados, a apresentação das conclusões, bem como a apresentação de contributos para o conhecimento, limitações e recomendações, materializada com a redação final do texto deste estudo.

4. O REGIME DE CONTRATO ESPECIAL

4.1. ENQUADRAMENTO LEGAL

Decorrente da quarta revisão constitucional, o n.º 2 do art.º 276.º (Defesa da Pátria, serviço militar e serviço cívico), passou a ter como redação “o serviço militar é regulado por lei, que fixa as formas, a natureza voluntária ou obrigatória, a duração e o conteúdo da respetiva prestação”, deixando assim o serviço militar de ter um carácter obrigatório (AR, 1997, p. 5192).

Assim, para além das formas de prestação de serviço definidas por lei, existe ainda possibilidade de criação, através de Decreto-Lei, de “regimes de contrato com a duração máxima até 20 anos para situações funcionais cujo grau de formação e treino, tipo de habilitações académicas e exigências técnicas tornem desejável uma garantia de prestação de serviço mais prolongada” (AR, 1999, p. 6544), enquadrando assim o Decreto-Lei n.º 130/2010, de 14 de dezembro, que instituiu o RCE para prestação de serviço militar nas AF de medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa, aplicável apenas à categoria de oficiais (PCM, 2010, p. 5680).

4.2. OS MOTIVOS DA IMPLEMENTAÇÃO

Em virtude das exigências inerentes ao cumprimento das missões das FFAA, tornou-se fundamental adequar o modelo de prestação de serviço para determinadas situações funcionais. Conforme refere Teixeira (2009, p. 10), a necessidade de “responder às exigências de umas FFAA cada vez mais tecnológicas”, tornou necessário garantir a capacidade de sustentação do modelo de prestação de serviço militar, com RH cada vez mais qualificados, importando assim, “mais do que a quantidade, a qualidade dos mesmos”.

O próprio preâmbulo do diploma que institui o RCE refere que, “perante a diversidade e especificidade das necessidades inerentes à missão das Forças Armadas, [...] o n.º 3 do artigo 28.º da [LSM] prevê a possibilidade de existirem regimes de contrato de duração alargada, para situações funcionais cujo grau de formação e treino é complexo e com elevadas habilitações académicas e exigências técnicas” (PCM, 2010).

Assim, na sequência das dificuldades sentidas pelos ramos das FFAA em obter a devida rentabilidade dos seus RH, em áreas com “características dificilmente compagináveis com contratos de seis anos” (Monteiro, 2017), surgiu a necessidade de implementar um regime que garantisse a existência de um vínculo mais prolongado, o qual, após consensualização por parte dos três ramos, em coordenação com a Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGR-DN), cingiu-se às AF de medicina, pela dificuldade de recrutamento e exigente e longo período de formação, pilotagem de aeronaves pela sua especificidade, e assistência religiosa. Nesta última AF, além das dificuldades de recrutamento, procurou-se também conceber um modelo de prestação de serviço alternativo ao existente, ou seja, QP (Costa, 2016; Coelho, 2017b).

Importa referir que com a implementação do RCE pretendeu-se, por um lado ir ao encontro das necessidades das FFAA, por forma a rentabilizar o investimento feito na formação e possibilitar o retorno do investimento, e

por outro, ter a garantia de reinserção no mercado de trabalho praticamente assegurada, em virtude da procura existente nestas áreas profissionais (Costa, 2016), apresentando como principal vantagem a possibilidade de gerir os RH no médio prazo, “potenciando uma visão planeada e integrada da gestão dos efetivos militares em face das diferentes formas de prestação de serviço legalmente admitidas, conjugando eficácia e eficiência no cumprimento da missão das Forças Armadas” (PCM, 2010).

4.3. DA IMPLEMENTAÇÃO À ATUALIDADE

Após a implementação em 2010, os quantitativos máximos autorizados a prestar serviço em RCE, por AF em cada ramo das FFAA, foram estabelecidos em 2013 (Quadro 3), pretendendo-se com isso “conferir a conveniente exequibilidade” deste regime (MF e MDN, 2013).

Quadro 3 – Efetivo máximo autorizado em RCE

Áreas Funcionais	Ramo das Forças Armadas			Total
	Marinha	Exército	Força Aérea	
Medicina	-	25	9	34
Pilotagem de Aeronaves	-	12	60	72
Assistência Religiosa	4	6	3	13
Total	4	43	72	119

Fonte: Elaborado a partir de MF e MDN (2013).

Importa também identificar as necessidades sentidas em 2015 para a AF de assistência religiosa, dado que o recrutamento específico de sacerdotes se encontrava extremamente difícil de concretizar, face às necessidades das FFAA, por motivos da limitação etária imposta. O facto de a ordenação dos mesmos pelas dioceses ocorrer, em média, após os 27 anos de idade, e devido à realização de processos internos sujeitos a alguma demora, procedeu-se à primeira alteração⁸ do RCE, fixando o limite etário máximo permitido para ingresso nos “34 anos, para os cidadãos possuidores de habilitação académica própria e reconhecida pela entidade religiosa que os indiquem como capelães para o Serviço de Assistência Religiosa das Forças Armadas” (PCM, 2015, p. 5331).

Atualmente, encontra-se em estudo uma possível alteração (segunda), nomeadamente ao limite etário imposto para a AF de medicina, em virtude da dificuldade de recrutamento sentida por parte do Exército e da Força Aérea em

⁸ Decreto-Lei n.º 174/2015, de 3 de agosto.

2016. Em média, um cidadão forma-se em medicina com 24/25 anos de idade (Gab CEME, 2016), e para exercer as funções de forma não tutelada, como previsto nas condições de admissão para RCE, terá ainda de efetuar uma especialidade, cuja duração poderá variar entre os quatro e seis anos. O somatório dos anos implica que um candidato às FFAA para a AF de medicina não se encontre em condições para o desempenho de funções antes dos 28/31 anos de idade, tornando-se, por isso, um fator limitativo ao número de candidatos possíveis (Gab CEME, 2016). A Marinha ainda não sentiu a necessidade de recorrer a este instrumento de gestão, tendo em conta que até à data não abriu nenhum concurso para afetação de RH nesta área, não tendo até à presente data nenhum militar a prestar serviço atualmente em RCE.

Por sua vez, o Exército já sentiu essa necessidade por duas ocasiões, para duas das AF previstas. Em 2016, foram publicados em Diário da República os concursos relativos à admissão de voluntários para as AF de medicina e assistência religiosa, com a abertura de quatro e cinco vagas, respetivamente. De acordo com a informação disponibilizada pela Repartição de Recrutamento da Direção de Administração de Recursos Humanos do Exército, não existiram quaisquer candidatos a preencher as vagas disponibilizadas para a AF de medicina, onde se exigia as habilitações académicas de grau de especialista em Medicina Geral e Familiar ou Medicina de Trabalho, isto pelo limite etário, conforme já mencionado anteriormente (Exército Português, 2016b).

Já para a AF de assistência religiosa o número de candidatos foi igual ao número de vagas a concurso, no entanto, apenas três cumpriram os requisitos gerais de admissão. Importa referir que o Exército, possui 11 militares a prestar serviço em RCE, pois para além dos concursos mencionados anteriormente, oito militares transitaram para este regime a partir do RC, fazendo para isso, uso do regime transitório referido no art.º 14.º (Exército Português, 2016a).

Quanto à Força Aérea, à semelhança do Exército, abriu o seu primeiro concurso em 2016, para provimento de seis vagas na AF de medicina, nomeadamente, quatro de medicina geral e duas para médicos dentistas (Força Aérea Portuguesa, 2016a). De salientar que para este concurso, 41 candidatos manifestaram vontade de ingressar, mas foram apenas preenchidas as duas vagas referentes aos médicos dentistas, pois entre os candidatos para medicina geral, nenhum possuía a especialidade, condição necessária para exercer a função de forma não tutelada (Força Aérea Portuguesa, 2017d).

Assim, feita a análise ao atual RCE, pode-se constatar que dos 119 militares autorizados a prestar serviço em RCE apenas existem 13 nessas condições (Quadro 4), sendo que a maioria se encontra no Exército.

Quadro 4 – Militares em RCE por Área Funcional e ramo das Forças Armadas

Áreas Funcionais	Ramo das Forças Armadas			Total
	Marinha	Exército	Força Aérea	
Medicina	0	6	2	8
Pilotagem de Aeronaves	0	0	0	0
Assistência Religiosa	0	5	0	5
Total	0	11	2	13

Fonte: Elaborado a partir de Exército Português (2016a) e Força Aérea Portuguesa (2017d).

5. MODELOS EM VIGOR NOUTROS PAÍSES

As grandes transformações sociais e políticas, com um mundo em rápida evolução, nomeadamente, após o período da Guerra Fria, levaram a que maior parte dos países ocidentais repensassem o seu modelo de serviço militar. O serviço militar obrigatório, por ser considerado por muitos países como desnecessário e dispendioso, deixou de ser praticado, passando o serviço militar a estar baseado no voluntariado, tendo este facto repercussões no recurso mais valioso das FFAA: o recurso humano (Cobra, 2005, p. 195).

5.1. ESPANHA

A mudança do modelo de serviço militar em Espanha ocorreu em 1999 com a promulgação da *Ley 17/1999, de 18 de mayo*⁹, instituindo, a partir dessa data, um sistema de recrutamento baseado no voluntariado, tendo sido o processo concluído a 1 de janeiro de 2002. No entanto, devido às constantes necessidades de transformação das FFAA, e com o intuito de consolidar a plena profissionalização das mesmas, foram efetuadas posteriormente duas alterações à lei de 1999¹⁰ (Jefatura del Estado, 1999).

Em virtude da “temporalidade e outros condicionantes [...] o modelo de prestação de serviço militar origina um fluxo de entradas e saídas elevado, [...] gerando instabilidade, o que não permite alcançar o número de efetivos considerado necessário”. Este texto encontra-se no preâmbulo da *Ley 8/2006, de 24 de abril*, a qual veio estabelecer medidas específicas para a categoria de *Tropa y Marinería* (Praças), acrescentando “a possibilidade de estabelecer um vínculo

⁹ Lei que regula o regime do pessoal militar profissional, nomeadamente, a carreira militar.

¹⁰ *Ley 39/2007, de 19 de noviembre* (1ª alteração) e *Ley 46/2015, de 14 de octubre* (2ª alteração).

prolongado com as FFAA, [...] procurando-se que a prestação de serviço se torne mais apelativa” (Jefatura del Estado, 2006).

Considerando o atual quadro legislativo, o serviço militar nas FFAA espanholas é, assim, garantido por militares de *Carrera* (QP), que engloba *Oficiales* (Oficiais) e *Suboficiales* (Sargentos), por militares de *Tropa y Marinería*, por militares de *Complemento*¹¹ e por *Reservistas Voluntários*¹².

Considerando apenas as condições em que a prestação de serviço se efetua através de um vínculo temporário, ou seja, por militares de *Complemento* e *Praças*, a primeira adquire-se através do estabelecimento de um compromisso inicial de duração de três a oito anos, mediante a formação recebida, renovável até um máximo de oito anos, sendo que esta condição apenas existe para suprir as necessidades na categoria de Oficiais¹³.

Para aceder a militar de *Complemento* é necessário possuir uma licenciatura e ter a idade máxima de 30 anos, à exceção dos candidatos para a especialidade de medicina, onde a idade limite é de 37 ou 33 anos, consoante tenha especialidade médica ou não, respetivamente. Após a seleção, os candidatos frequentam uma formação inicial que varia entre os seis e nove meses, conforme a AF, podendo em alguns casos específicos ser estendida até ao máximo de 15 meses (Ministerio de Defensa, 2015).

No que diz respeito à categoria de *Praças*, existem três modalidades para prestação de serviço militar, embora temporalmente subsequentes. A primeira através de um compromisso inicial de dois ou três anos, renovável até um máximo de seis anos, a segunda com um compromisso de longa duração até os 45 anos de idade, ao qual só se poderá aceder após o compromisso inicial e decorridos cinco anos de serviço, e uma terceira através de um vínculo permanente, condição apenas possível a partir do compromisso de longa duração.

Estas modalidades de prestação de serviço são idênticas nos três ramos das FFAA e encontram-se de forma sistematizada no Quadro 5.

¹¹ Militares que estabelecem um compromisso temporário com as FA, consoante as necessidades específicas.

¹² Cidadãos que de forma voluntária prestam serviço, por um período anual máximo de acordo com a preferência expressada até um mínimo de um mês, durante três anos, podendo este ser renovado até à idade máxima de 58 anos para a categoria de *oficiales* e *suboficiales*, e 55 para a categoria de *tropa y marinería* (Ministerio de Defensa, 2015).

¹³ Na categoria de Sargentos os militares têm todos o estatuto de militares do quadro permanente.

Quadro 5 – Prestação de serviço na categoria de *tropa y marinería* nas FFAA de Espanha

Condições	<i>Tropa y Marinería</i>
Condições Específicas de Acesso	<ul style="list-style-type: none"> – Ter entre 18 e 29 anos – Possuir no mínimo o nível 2¹⁴¹⁵ do sistema de ensino espanhol
Áreas Funcionais	<ul style="list-style-type: none"> – Findo o período de formação, o militar é colocado na AF respetiva para exercer funções, podendo em circunstâncias específicas, trocar de área ao longo do contrato¹⁶.
Forma de Prestação de Serviço	<ul style="list-style-type: none"> – Compromisso inicial de dois ou três anos renovável até ao limite máximo de seis anos; – A partir dos cinco anos de serviço e com o 12.º ano, existe a possibilidade de ingressar num <i>Compromiso de Larga Duración</i> até aos 45 anos de idade; – A partir do décimo quarto ano de serviço pode estabelecer um vínculo permanente com as FFAA; – O militar pode passar à condição de <i>reservista voluntário</i> ou <i>reservista de especial disponibilidad</i>¹⁷, ao fim de 18 anos de serviço ou aos 45 anos de idade, mantendo-se essa condição até aos 65 anos de idade; – Os que adquiram a condição de permanentes, desempenham preferencialmente, a partir dos 45 anos de idade, funções logísticas e de apoio.
Carreira	<ul style="list-style-type: none"> – Três anos de <i>Soldado</i> (OR-1/2) para a promoção a <i>Cabo</i> (OR-3); – Dois anos de <i>Cabo</i> para a promoção, por concurso, a <i>Cabo Primero</i> (OR-4); – Para a promoção, por escolha a <i>Cabo Mayor</i> (OR-5), são necessários um mínimo de três anos de <i>Cabo Primero</i> e três de quadro permanente.

Fonte: Elaborado a partir de Jefatura del Estado (2006).

Uma das principais preocupações das FFAA de Espanha prende-se com a formação que ministra e o reconhecimento da mesma junto do Ministério da Educação, Cultura e Desporto, como forma de tornar o serviço militar mais atraente e útil. Assim, para o ingresso nas FFAA, o militar recebe uma formação geral militar, à qual se segue uma formação específica para o desempenho da função, sendo garantida ao mesmo um treino contínuo que lhe permita o desenvolvimento ao longo do tempo que permanece nas fileiras. A prioridade tem

¹⁴ Em Espanha o nível 2 do sistema de ensino corresponde ao 10º ano de escolaridade.

¹⁵ Exceção para a AF Música, em que os candidatos têm de possuir dois anos de estudos no instrumento para o qual estão a concorrer (Ministerio de Defensa, 2015).

¹⁶ Condições como: colmatar necessidades de outra AF, perda de aptidão necessária ao desenvolvimento de tarefas relacionadas com a sua área, ou para receber formação orientada à progressão na carreira.

¹⁷ O *reservista de especial disponibilidad*, em caso de necessidade, pode ser incorporado até aos 65 anos de idade (Jefatura del Estado, 2006).

sido a formação relativa às áreas da tecnologia de informação e comunicações, prevenção de riscos, ambiente, bem como cursos para a obtenção de cartas de condução e aqueles que são considerados adequados para o desenvolvimento profissional (Jefatura del Estado, 1999).

De um conjunto de medidas e parcerias estabelecidas, destaca-se a certificação profissional que algumas AF conferem de forma direta, e para aquelas em que a formação não é reconhecida na sua totalidade, é atribuído o título de Técnico em Segurança e Defesa. No caso da *Armada*, os conteúdos dos cursos específicos garantem uma equivalência aos programas de qualificação profissional da Marinha Mercante (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2004).

Releva-se ainda a criação do Sistema de Aproveitamento das Capacidades Profissionais do Pessoal Militar (SAPROMIL), que tem como objetivo apoiar a reintegração no mercado de trabalho para quem termina o vínculo com as FFAA, mediante a valorização das competências, capacidades e experiência adquirida durante o período de prestação de serviço. Importa referir que após um ano de serviço, as Praças podem concorrer à categoria de Sargentos, onde têm reservadas 80 por cento das vagas. Além disso, no final de cinco anos, poderão concorrer à *Guardia Civil* ou ao *Cuerpo Nacional de Policía*, onde gozam de 50 e 20 por cento das vagas, respetivamente (Ministerio de Defensa, 2013).

5.2. FRANÇA

Em França a transformação na área da defesa iniciou-se em 1997, com a extinção do serviço militar obrigatório. Com a profissionalização das FFAA assente em pessoal contratado, passou-se a adotar o conceito de recrutar, reter e reconverter. Embora a coordenação e definição das políticas de RH seja efetuada ao nível do Ministério da Defesa, é nos ramos que a execução do recrutamento e a definição dos modelos de formação militar é realizada, em virtude das especificidades existentes (Cobra, 2005, p. 227). Essas mesmas especificidades ditaram que as modalidades de prestação de serviço nas várias categorias fossem estabelecidas de acordo com as necessidades de cada ramo.

Na *Marine Nationale* (Marinha), o serviço militar é prestado por *Officiers* (Oficiais), *Officiers Mariniers* (Sargentos) e por *Quartier-maître de la Flotte* (Praças), existindo nas duas primeiras categorias militares em RC e QP, e na última apenas em RC. Existe ainda a figura do *Volontariat*, que visa proporcionar um

contrato de um ano como experiência profissional¹⁸, podendo no final deste optar por efetuar um contrato na categoria de Sargentos ou Praças (Marine Nationale, 2017).

No que refere à categoria de Oficiais, os militares em RC encontram-se divididos entre os que pertencem ao Corpo da Marinha e os Oficiais Navais Especializados (Técnicos), existindo uma norma interna de que o recrutamento para oficiais em RC, seja de cerca de 50 por cento do efetivo autorizado para esta categoria, onde os contratos variam entre os quatro e os oito anos, podendo ser extensível aos 20 anos, consoante as necessidades sentidas. A exceção são os pilotos em que o contrato inicial é de 10 anos, podendo ser renovável apenas uma vez por um igual período (Ministère de la Défense, 2015b, p. 27).

Relativamente à categoria de Sargentos e Praças, estas não preveem uma extensão do contrato, para além do que se encontra estabelecido legalmente. Como tal, o serviço na categoria de Sargentos efetua-se a partir do estabelecimento de um vínculo contratual de 10 anos. No final desse período, o militar pode concorrer para a situação de permanente na mesma categoria ou concorrer à categoria de Oficiais. Na categoria de Praças o tempo máximo que um militar pode estar nas fileiras são nove anos, através do estabelecimento de um contrato inicial variável entre dois e quatro anos, renovável até perfazer a totalidade de anos permitida, podendo entre o segundo e o sexto ano concorrer à categoria de Sargentos (Marine Nationale, 2017).

No *Armée de Terre* (Exército) e no *Armée de L'Air* (Força Aérea), no que diz respeito à categoria de Praças¹⁹, a prestação de serviço compreende duas modalidades em ambos os ramos. No Exército existem os *Engagé Volontaire de l'Armée de Terre* (EVAT), podendo estes estabelecer um contrato inicial, que poderá ser de dois, três, cinco, oito ou 10 anos, mediante a sua opção, renovável até 27 anos mediante as necessidades, e os *Volontaire de l'Armée de Terre* (VAT) com um contrato inicial de um ano, podendo ser renovado quatro vezes. Na Força Aérea pode-se encontrar os *Techniciens de L'Air*, com um contrato inicial de quatro anos, podendo ser renovado até aos 25 anos conforme as necessidades, e os *Volontaires*, que estabelecem um contrato inicial de um ano, renovável cinco vezes por períodos semelhantes.

¹⁸ Semelhante à forma de prestação de serviço em RV do modelo português.

¹⁹ Embora se encontrem hierarquicamente estruturados da mesma forma que a Marine Nationale, o Armée de Terre (Exército Francês) e o Armée de L'Air (Força Aérea), adotaram designações diferentes para as categorias: Officiers (Oficiais), Sous-Officiers (Sargentos) e Militaires du Rang (Praças).

De salientar que em todos os ramos a categoria de Sargentos não apresenta mais do que uma modalidade, sendo guarnecida por militares RC e QP, mas com a particularidade que todos os militares começam com um vínculo contratual por tempo determinado, que varia entre os ramos e que não é renovável, podendo apenas ascender à condição de QP, através da realização de concurso interno.

No que diz respeito à categoria de Oficiais, para os militares em RC, existem três modalidades, também em ambos os ramos (Exército e Força Aérea). *Officiers Encadrement des Formations* (Corpo de Oficiais das Armas), *Officiers Spécialiste* (Técnico) ou *Officiers Pilote de L'ALAT* (Pilotos de Helicóptero) para o Exército, e *Personnel Navigant*, *Personnel Non Navigant* e *Volontaires Aspirants* para a Força Aérea (Ministère de la Defense, 2014, 2015a). Nesta categoria, a duração dos contratos é bastante diferente, consoante a modalidade, no entanto todos eles preveem a extensão dos contratos iniciais até ao máximo de 20 anos, segundo as necessidades. De acordo com os dados de recrutamento estabelecidos para o ano de 2017 (Quadro 6), embora os números sejam para o efetivo total (RC e QP) a incorporar, pode-se constatar que existe uma grande diferença entre as necessidades de cada ramo.

Quadro 6 – Efetivo incorporado nas FFAA de França em 2017

Ramo	<i>Armée de Terre</i>	<i>Marine Nationale</i>	<i>Armée de L'Air</i>
Vagas para 2017	15 000	3 500	2 600

Fonte: Elaborado a partir de Ministère de la Défense (2017c).

O universo de jovens recrutáveis situa-se entre os 17 e 25/26 anos de idade, embora existam modalidades, essencialmente na categoria de Oficiais, onde a idade é alargada até aos 30 anos. Nestes casos as habilitações académicas exigidas situam-se entre o $BAC^{20+2^{21}}$ e o $BAC+3^{22}$, em virtude do recrutamento de Técnicos Especialistas.

À semelhança de Espanha, também existe uma preocupação constante com a reinserção no mercado de trabalho para quem se encontra no fim de contrato, privilegiando-se a formação ministrada e o reconhecimento da mesma.

²⁰ Diploma recebido através de um exame.

²¹ Corresponde ao nível III da classificação francesa (diploma de tipo secundário + 2, tal como diploma de técnico superior ou o diploma universitário de tecnologia, equivalente ao nível 5 do Quadro Europeu de Qualificações (Ministère Éducation Nationale, 2011).

²² Corresponde ao nível II da classificação francesa (diploma de tipo licenciatura) equivalente ao nível 6 do Quadro Europeu de Qualificações (Ministère Éducation Nationale, 2011).

Nesse sentido, a partir do quarto ano de contrato os ramos fornecem aconselhamento quanto às opções existentes, e a partir do décimo ano de serviço, o militar pode concorrer a funções públicas do Estado. Existe ainda uma agência estatal, a *Défense Mobilité*, que auxilia estes militares através de orientação profissional e de ofertas de formação adicional por forma a completar o seu percurso formativo e profissional, assim como no estabelecimento de parcerias a nível local e nacional com o propósito de auxiliar na obtenção de um emprego (Ministère de la Défense, 2017a).

6. DO RECRUTAMENTO À REINserÇÃO: OS DESAFIOS COLOCADOS ÀS FORÇAS ARMADAS

Desde a profissionalização das FFAA em 2004, as necessidades de efetivos diminuiram. Também as medidas de racionalização a que as FFAA têm vindo a ser sujeitas nos últimos anos, na sequência dos efeitos da crise económica e financeira, obrigaram a uma redução ainda mais significativa do número de militares (PCM, 2013).

Neste sentido, esta seção constitui-se como uma das partes elementares deste estudo, pelo que importa refletir sobre a forma de prestação de serviço em RV/RC²³, designadamente nas necessidades dos ramos em RH, à formação necessária ao desempenho das diversas funções, não deixando de parte o papel importante das FFAA quanto ao processo de reinserção dos militares no mercado de trabalho.

6.1. A EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NOS RAMOS DAS FORÇAS ARMADAS

Quando em 2004 terminou o serviço efetivo normal, o efetivo máximo autorizado em RV/RC não podia exceder os 23 636 militares, tendo esse número sido reduzido para os 22 310 militares em 2009/2010. E, no entanto, em 2011 que a maior redução acontece, tendo sido estabelecido o número máximo de 17 710, significando uma redução de cerca de 20% face aos anos anteriores. Com a implementação da Reforma “Defesa 2020”, veio assistir-se novamente, a um corte gradual do número de efetivos autorizados para prestação de serviço em RV/RC nos três ramos das FFAA, provocando uma diferença, desde essa altura até à atualidade (Quadro 7), na ordem dos 16%.

²³ O Exército apresenta-se como o único ramo das FA com militares na situação de RV.

**Quadro 7 – Evolução dos efetivos máximos autorizados em RV/RC
entre 2011 e 2017**

Ramos	2011	2014	2015	2016	2017
Marinha	2 098	1 850	1 273	1 288	999
Exército	12 939	11 750	10 840	10 809	10 154
Força Aérea	2 673	2 400	2 047	2 115	1 924
Totais	17 710	16 000	14 160	14 212	13 077

Fonte: Elaborado a partir de MDN (2011, p. 10773; 2014, p. 5862; 2015b, p. 8981; 2015c, p. 1308; 2016b, p. 4773).

Com esta redução seria expectável que os ramos das FFAA conseguissem preencher todos os lugares disponíveis da sua estrutura orgânica, nas diferentes AF (Quadro 8). Este cenário não veio, no entanto, a materializar-se, dado ter existido um diferencial entre os efetivos autorizados, apresentados no quadro anterior, e as existências, apresentadas no quadro seguinte (Quadro 9).

Quadro 8 – Diferentes AF, onde os militares em RV/RC podem prestar serviço

Ramo	Marinha	Exército	Força Aérea
Oficiais	Técnicos Superiores Navais Técnicos Navais Fuzileiros	Infantaria Mecanizada/Motorizada Infantaria Ligeira Artilharia de Campanha Artilharia Antiaérea Cavalaria Polícia do Exército Pessoal e Secretariado Transportes Transmissões Administração Engenharia Material Superior de Apoio	Técnicos de Operações Recursos Humanos e Logística Técnicos de Operações de Comunicações e Criptografia Técnicos de Manutenção de Material Terrestre Técnicos de Armamento e Equipamento Técnicos de Manutenção de Material Aéreo Técnicos de Manutenção de Material Eletrotécnico Técnicos de Operações de Meteorologia Técnicos de Operações de Circulação Aérea e Radar de Tráfego Técnicos de Pessoal e Apoio Administrativo Técnicos de Abastecimento Polícia Aérea Técnicos de Operações de Detecção e Conduta de Interceção Técnicos de Informática Psicólogos Juristas Navegadores
Sargentos		Infantaria Mecanizada/Motorizada Infantaria Ligeira Artilharia de Campanha Artilharia Antiaérea Cavalaria Polícia do Exército Pessoal e Secretariado	Operador de Circulação Aérea e Radaristas de Tráfego Operador de Comunicações Operador de Meteorologia Operador Radarista de Detecção Mecânico de Armamento e Equipamento Mecânico de Eletricidade

Ramo	Marinha	Exército	Força Aérea
Sargentos		Transportes Transmissões Administração Engenharia Material Saúde medicina Saúde enfermagem, diagnóstico e terapêutica Saúde dentista Saúde veterinária Saúde farmácia	Mecânico de Eletricidade e Instrumentos de avião Mecânico de Eletrónica Mecânico de Material Aéreo Mecânico de Material Terrestre Abastecimento Operador de Sistemas de Assistência e Socorro Construção e Manutenção de Infraestruturas Operador de Informática Músicos Polícia Aérea Secretariado e Apoio dos Serviços
Praças	Administrativos Comunicações Condutores Mecânicos de Automóveis Cozinheiros Dispensários Eletromecânicos Fuzileiros Manobras Mergulhadores Operações Padeiros Técnicos de Armamento	Campanha Mecânica Mecânica-Auto Mecânica – Equipamento de Engenharia Mecânica – Bate Chapas Mecânica – Pintor Auto Serviços Audiovisual – Multimédia Audiovisual – Gráfico Serviço – Correeiro Serviço – Operação de Material de Laboratório Psicotécnico Sapadores Engenharia Sapadores NBQ Condução Viaturas Militares Ligeiras Condução Viaturas Militares Pesadas	Operador de Circulação Aérea e Radaristas de Tráfego Operador Radarista de Detecção Operador de Comunicações Operador de Meteorologia Mecânico de Armamento e Equipamento Mecânico de Eletricidade Mecânico de Eletricidade e Instrumentos de avião Mecânico de Eletrónica Mecânico de Material Aéreo Mecânico de Material Terrestre Abastecimento Operador de Sistemas de Assistência e Socorro Construção e Manutenção de Infraestruturas Hotelaria e Subsistências

Ramo	Marinha	Exército	Força Aérea
Praças		Polícia do Exército Comunicações Música Saúde Paraquedista Operações Especiais Comando Construção Canalização Carpintaria de Construção Eletricidade de Construção Operação de Equipamento Pesado de Engenharia Metalomecânica Siderotécnica Restauração Panificação Operador de Sistemas de Assistência e Socorro	Operador de Informática Músicos Polícia Aérea Saúde Secretariado e Apoio dos Serviços Clarins Conductor Auto

Fonte: Elaborado a partir de Marinha Portuguesa (2017a; 2017b; 2017c; 2017d), Exército Português (2017a; 2017b; 2017c) e Força Aérea Portuguesa (2017b, 2017c; 2017e).

Quadro 9 – Evolução dos efetivos existentes em RV/RC entre 2011 e 2016

Ramos	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Marinha	2 038	1 577	1 506	1 261	1 052	1 174
Exército	11 984	12 219	11 786	10 444	9 543	9 300
Força Aérea	2 714	2 608	2 543	2 154	2 096	2 049
Totais	16 736	15 864	15 835	13 859	12 691	12 523

Fonte: Elaborado a partir de Coelho (2017a).

Por sua vez ao considerar as necessidades e o número de admissões, de acordo com dados de 2016, seriam necessários incorporar 5 799 militares em RV/RC, mas apesar de se ter verificado um número de candidaturas acima dos 11 mil, apenas 3 384 militares ingressaram nas fileiras dos três ramos das FFAA, pertencendo a maior fatia ao Exército (79%), seguida da Força Aérea (13%) e Marinha (8%) (Coelho, 2017a; DGRDN, 2017).

Se forem somadas a estas dificuldades, as saídas não planeadas dos militares em RC (cerca de 35%)²⁴ (Palhóco e Alves, 2012), antes do sexto ano de contrato, estamos perante um panorama global que deixa os ramos das FFAA com dificuldades de preenchimento de vagas em determinadas AF.

6.2. A FORMAÇÃO INICIAL DOS MILITARES EM RV/RC NAS FORÇAS ARMADAS

A formação dos militares em RV/RC compreende a instrução básica (IB) e a instrução complementar (IC), sendo que a primeira tem como objetivo dotar os cidadãos com uma preparação militar geral, e que atualmente tem a sua duração fixada por portaria nos 25 dias úteis de formação (DUF). No caso da segunda, visa preparar o militar para o exercício das respetivas funções e abranje componentes de natureza técnico-militar, cultural e de aptidão física, que variam consoante a categoria e AF a que a militar pertença, e tem uma duração variável estabelecida por despacho do Chefe de Estado-Maior de cada ramo (PCM, 2015a, p. 3245; DGRDN, 2014, pp. 235-236).

6.2.1. A formação inicial na Marinha Portuguesa

Na Marinha, de acordo com a sua Lei Orgânica, a Escola Naval constituiu-se como o órgão responsável por formar os oficiais da Marinha, existin-

²⁴ Para efeitos deste estudo, considera-se que esta percentagem calculada em 2012, não sofreu variações significativas nos últimos anos.

do ainda um conjunto de Escolas e Centros de Formação²⁵, que constituem a base do Sistema de Formação Profissional da Marinha, e que têm como “missão principal assegurar a formação técnico-profissional dos militares da Marinha, nomeadamente a formação inicial e contínua” (2014, p. 6402).

Para a categoria de Oficiais a formação inicial adota duas modalidades de acordo com a AF. Fora do âmbito naval e com vista a “colmatar necessidades internas em áreas técnicas específicas”, a Marinha incorpora cidadãos que possuam habilitações académicas de nível superior, separando-os em duas AF consoante se têm o nível seis ou o nível sete do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) (Marinha Portuguesa, 2017b). A formação inicial destes militares ocorre na Escola Naval e tem uma duração de 25 DUF, o que após, são colocados numa unidade a exercer funções na sua área de habilitação, ou seja, apenas lhes é ministrada a IB.

No que concerne à formação dos Oficiais Fuzileiros, esta acontece na Escola de Fuzileiros, e destina-se a candidatos habilitados com o 12.º ano ou com o nível seis do QNQ. O percurso formativo destes militares integra a IB e a IC, onde a segunda tem uma duração de 100 DUF, com vista à formação técnico-profissional dos mesmos.

A formação ministrada para acesso à categoria de Praças, destinada a candidatos que tenham no mínimo o nível 2 do QNQ, ocorre numa das Escolas ou Centros de Formação Profissional, e caracteriza-se por ter uma duração semelhante nas 12 AF (180 DUF), com vista a maximizar os recursos de formação, onde o que varia durante o Curso de Formação de Praças (CFP), em particular na IC, são os conteúdos programáticos ministrados, nomeadamente, o módulo com as especificidades técnicas necessárias ao desempenho da função na AF respetiva (Marinha Portuguesa, 2017d).

6.2.2. A formação inicial no Exército Português

O sistema de formação do Exército tem como objetivo principal facultar aos militares uma formação integrada, que permita atribuir as competências necessárias ao desempenho de funções e simultaneamente contribuir para a valorização cívica (Exército Português, 2017b).

Para isso, para além da Direção de Formação, que atua como Entidade Técnica Responsável pela formação, o Exército definiu três unidades forma-

²⁵ Escola de Tecnologias Navais, Escola de Fuzileiros, Escola de Mergulhadores, Escola de Hidrografia e Oceanografia, Centro Integrado de Treino e Avaliação Naval e os Centros de Instrução (Centro de Educação Física da Armada, Centro de Instrução de Helicópteros e Centro de Instrução de Submarinos).

dores, a Escola das Armas, a Escola dos Serviços e a Escola de Sargentos do Exército, sendo que estas contam com diversos polos de formação (unidades), temporários ou permanentes, para assegurarem a execução da formação, consoante a AF (Exército Português, 2017d).

O percurso formativo para prestar serviço na categoria de Oficiais adota duas formas distintas, consoante a afetação futura. Como tal, existe o Curso de Formação de Oficiais (CFO) e o Curso Especial de Formação de Oficiais (CEFO), onde para ambos é necessário possuir no mínimo o nível seis do QNQ, sendo que a diferença reside no momento da abertura do concurso. Para aceder ao CEFO é designada qual a formação específica que o candidato deve deter, pois a sua afetação no Exército será de acordo com a sua formação.

A formação no CFO por sua vez contempla a IC, a qual se encontra dividida em três fases, a IC 1 com uma duração de 25 DUF, onde é ministrada a técnica individual, a IC 2 com uma duração de 35 DUF que visa ministrar um módulo de comando e liderança, e, por último, a IC 3, onde é atribuída uma especialidade ao militar e que tem uma duração variável, que poderá ir de 20 DUF a 80 DUF. Para os candidatos que integrem o CEFO, não lhes é ministrada a IC 3, ou seja, são colocados a desempenhar funções nas diversas unidades do Exército ao fim das primeiras 17 semanas de formação (Figura 3).

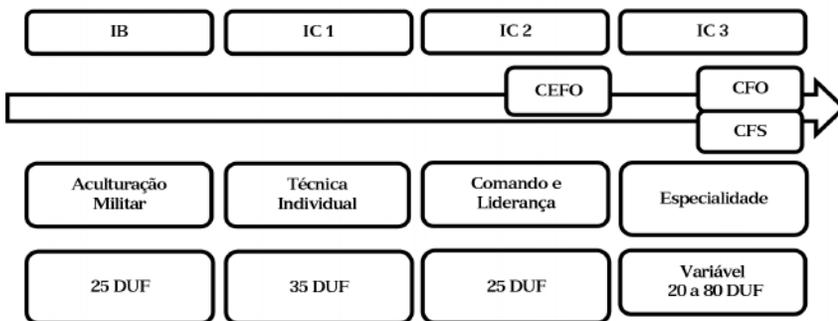


Figura 3 – Modelo de Formação de Oficiais e Sargentos em RV/RC no Exército

Fonte: Elaborado a partir de MDN (2015a, p. 97).

No que diz respeito ao ingresso no Curso de Formação de Sargentos (CFS), os candidatos devem possuir no mínimo o 12.º ano. O modelo de formação é semelhante aos Oficiais, porquanto as AF são as mesmas, variando apenas a função específica, isto é, o cargo que irão desempenhar na estrutura orgânica do Exército. Importa referir que, para os candidatos oriundos da ca-

tegoria de Praças o percurso é idêntico, à exceção da frequência da IB (Exército Português, 2017d).

Para a categoria de Praças, é exigido no mínimo o 9.º ano ao candidato, e após a IB, o militar inicia a IC, que se encontra dividida apenas em duas fases. No entanto, a segunda fase adota três modelos diferentes de acordo com a AF e a exigência técnica necessária ao desempenho da função. Assim, após a IC 1 com uma duração de 35 DUF, o militar poderá seguir um de três modelos de formação: (i) formação no cargo, (ii) formação específica inicial mais formação no cargo, ou (iii) formação de longa duração mais formação no cargo, sendo que cada um destes modelos terá uma duração específica de acordo com a AF (Figura 4) (Exército Português, 2017b).

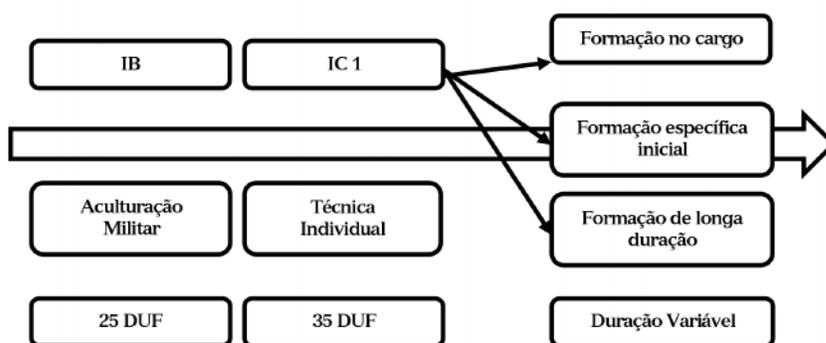


Figura 4 – Modelo de Formação de Praças em RV/RC no Exército

Fonte: Elaborado a partir de MDN (2015a, p. 97).

Importa referir que se encontra a decorrer um estudo interno no Exército, desde o ano de 2015, a fim de normalizar as AF entre praças e graduados (Oficiais e Sargentos), o que implicou uma revisão, que se encontra atualmente em curso, dos percursos formativos, pelo que não foi possível apurar os encargos financeiros com a formação (Exército Português, 2015).

6.2.3. A formação inicial na Força Aérea Portuguesa

A formação inicial dos militares em RC na Força Aérea, encontra-se a cargo do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea, que tem como missão “ministrar a formação militar, humanística, técnica e científica [não superior] do pessoal da Força Aérea” (Força Aérea Portuguesa, 2017b).

Para ingresso na categoria de Oficial, a formação inicial durante a IC caracteriza-se por ter um período comum de três meses em todos os cursos,

independentemente da AF. Estes três meses articulam-se em torno de uma área de formação de base, onde são ministrados conteúdos relacionados com Técnicas de Comunicação, Prevenção de Acidentes, Proteção Ambiental e Prevenção da Toxicodependência, uma segunda área de formação militar, onde são ministrados módulos como Comando e Liderança, Ética Militar, Direito Militar, Instrução Militar, entre outros e uma área de formação aeronáutica, mais voltada para matérias como Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Materiais e outros específicos. Por sua vez, a restante formação ministrada na IC, assume uma configuração variável dependendo da AF, sendo direcionada exclusivamente para conteúdos cujas aprendizagens são exclusivas da Força Aérea, e têm durações de acordo com a complexidade inerente às AF em causa (Figura 5).

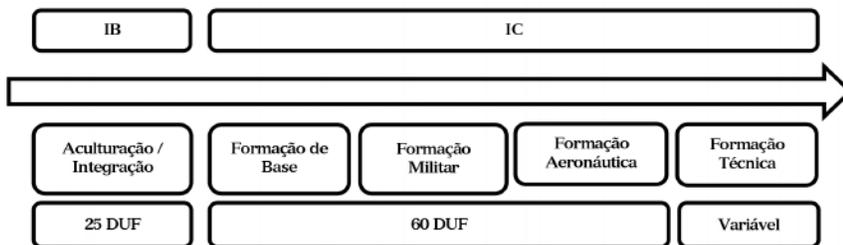


Figura 5 – Modelo de Formação de Oficiais RC na Força Aérea

Fonte: Elaborado a partir de Força Aérea Portuguesa (2017c).

Os candidatos ao CFO não podem ter prestado serviço em RC anteriormente, ou seja, dá-se apenas através de concurso externo, e os mesmos devem possuir o nível sete do QNQ ou o nível seis, caso este tenha sido obtido pré processo de Bolonha, sendo que, dependendo da AF, as áreas de formação preferenciais são especificadas no momento de abertura do concurso (Força Aérea Portuguesa, 2017c).

Até 2015, a Força Aérea não efetuava recrutamento de Sargentos para prestar serviço em RC, no entanto, por ter sentido necessidade, nesse ano foi aberto um concurso para preenchimento de vagas em duas AF. Já em 2016 o recrutamento de Sargentos em RC foi alargado a mais oito AF, e agora encontram-se planeadas admissões para 12 das 17 AF (Força Aérea Portuguesa, 2017a).

O CFS destina-se à formação de militares, cujas habilitações sejam iguais ou superiores ao 12.º ano, e ocorre segundo duas modalidades distintas. A primeira, através de concurso interno, para militares oriundos da categoria de

Praças, em que a formação ministrada tem uma duração de 27 semanas, privilegiando-se a AF em que o militar já prestava serviço. A segunda modalidade, é feita através de recrutamento externo, em que a formação ministrada tem uma duração de 40 semanas.

No que diz respeito à categoria de Praças (Figura 6), as habilitações académicas exigidas para o ingresso variam, dependendo da AF. Assim, os candidatos que ingressarem com o 9.º ano apenas podem concorrer para seis das 21 AF, adquirindo o posto de soldado, e os candidatos com o 11.º ano, podem concorrer a 19 das 21 AF, dando-se o ingresso com o posto de segundo-cabo. Para isso, também o percurso formativo é diferente, mesmo nas AF onde é permitido o ingresso mediante as duas modalidades, nomeadamente os conteúdos ministrados na componente de formação científico-tecnológico, fazendo variar a duração do curso e a necessidade de ser ministrado o Curso de Promoção a Cabo (Força Aérea Portuguesa, 2017c).

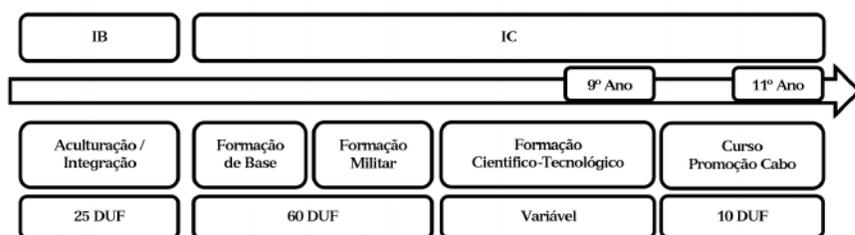


Figura 6 – Modelo de Formação de Praças RC na Força Aérea

Fonte: Elaborado a partir de Força Aérea Portuguesa (2017c).

Sendo um ramo das FFAA onde a evolução tecnológica e a permanente necessidade de manter os seus RH atualizados no domínio técnico-profissional, a formação assume um caráter fundamental. Indicador desse mesmo facto, é a existência do despacho do Chefe de Estado-Maior da Força Aérea, que estabelece a duração inicial dos contratos nas diversas AF, e que se encontram alinhados com o esforço e os custos despendidos na formação, procurando maximizar o retorno de investimento e minimizar a rotatividade dos seus RH (Força Aérea Portuguesa, 2016b).

Aqui já não aprecem os custos de formação. Aliás como também não foi referido no Exército. Importa ver o meu comentário quando este assunto é referido na parte da Marinha.

6.3. RETENÇÃO E REINserÇÃO DOS MILITARES EM RV/RC

A retenção dos efetivos assume um papel primordial para as FFAA, pois ao ser aumentados os índices de retenção, diminuem as taxas de rotatividade, contribuindo assim para um menor esforço de obtenção de RH, uma das principais preocupações das FFAA como já demonstrado anteriormente, e para uma maior eficácia e eficiência no cumprimento das suas missões, pelos conhecimentos e experiências adquiridas pelos militares durante a permanência nas fileiras.

No entanto, face à impossibilidade de reter os militares mais tempo do que legalmente estipulado, o MDN criou, em 2008, o Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego (CIOFE), com vista a apoiar os militares e ex-militares do RC no processo de reinserção na “vida civil”, atuando em quatro áreas (informação, orientação, formação e emprego), possibilitando “um adequado percurso formativo e uma orientação eficaz para o emprego” (MDN, 2015a, p. 161).

Um dos fatores que mais contribui, quer para a retenção quer para a reinserção, é a certificação profissional, tendo o CIOFE apostado neste vetor estratégico, que assenta na disponibilização de UFCD, do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), por forma a que os militares completem os seus percursos formativos e consequentemente enriqueçam os seus currículos.

No entanto, ainda se verifica que atualmente cerca de metade dos militares que prestam serviço em RV/RC possuem habilitações académicas inferiores ao ensino secundário, ao que acresce o facto de a maioria terminar o seu período nas fileiras com as mesmas qualificações com que iniciou, em virtude da baixa certificação existente ao nível da formação (apenas cerca de 19% da formação se encontra certificada) (Coelho, 2017a).

Assim, uma das iniciativas nesta área, por parte do MDN, foi o lançamento dos programas “Defesa Qualifica” e “Defesa Qualifica +”, que sistematiza apoios que permitam “a obtenção de um Título Profissional (Certificado de Aptidão Profissional – CAP) ou a obtenção do 12.º ano de escolaridade” e “apoios à obtenção de habilitações académicas de nível superior,” respetivamente (MDN, 2017).

Concorrendo para este objetivo, também os ramos têm evidenciado esforços no sentido de alinharem a formação ministrada com o CNQ, por forma a reconhecer as competências que um militar adquire ao longo da sua vida profissional, valorizando a imagem da instituição e contribuindo para a retenção e reinserção dos seus militares.

7. ESTABILIDADE NA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS: ADEQUAÇÃO DO REGIME DE CONTRATO ESPECIAL

O estudo que se apresentou até ao momento, procurou refletir sobre o tema de acordo com o que se encontra postulado nos documentos legais, nomeadamente na LSM e no RCE, sendo que, a identificação de medidas que ultrapassem estes limites, tem como objetivo dar à investigação uma maior compreensão e valor, numa perspetiva de possíveis opções a serem tomadas.

Assim, esta seção apresenta, de acordo com o modelo de análise, contributos suscetíveis de serem integrados ao atual RCE de modo a garantir uma maior estabilidade na gestão dos RH, tendo por base as análises efetuadas nas seções anteriores, associadas aos contributos das individualidades de reconhecido mérito, através de entrevistas.

7.1. MUDANÇA DE PARADIGMA

Reconhecendo que o modelo atual de RCE se encontra numa fase embrionária, porquanto, só a partir de 2016 é que se começou a incorporar militares ao abrigo do mesmo, existiu a necessidade de se proceder a uma modificação ao então escrito inicialmente, como foi o que aconteceu com a primeira alteração ao documento legal, que veio efetuar uma alteração ao limite de idade que se encontrava a condicionar a admissão para a AF de assistência religiosa.

Também, e no seguimento do exposto na seção anterior no que diz respeito à evolução dos efetivos militares em RV/RC, torna-se essencial, para se compreender a problemática, que as necessidades dos ramos em RH variam de ano para ano, pois são afetadas pelo número de saídas não previstas (prematuras), ou seja, que acontecem antes dos seis anos de contrato.

Assim, no âmbito da dimensão Recrutamento, mais propriamente no que diz respeito às necessidades dos ramos das FFAA para o ano de 2017, a Marinha necessita de incorporar 339 militares (32 Oficiais e 307 Praças), o Exército necessita de 4 075 militares (150 Oficiais, 175 Sargentos e 3 750 Praças) e a Força Aérea de 695 militares (100 Oficiais, 95 Sargentos e 500 Praças), o que perfaz um total de 5 109 militares²⁶, a distribuir pelas diversas AF que os ramos possuem. Estamos, assim, perante necessidades de recrutamento distintas, com especial

²⁶ Valores apurados junto dos ramos, carecendo ainda de aprovação por parte da tutela.

incidência para o Exército, e na categoria de Praças, de forma transversal aos ramos das FFAA.

No entanto, ao observarmos os valores totais de admissões dos últimos anos (Figura 7), este será um número difícil de alcançar, fazendo com que uma possível adequação do RCE tenha de fazer face a estas tendências, ou seja, em função das necessidades específicas de cada ramo das FFAA.

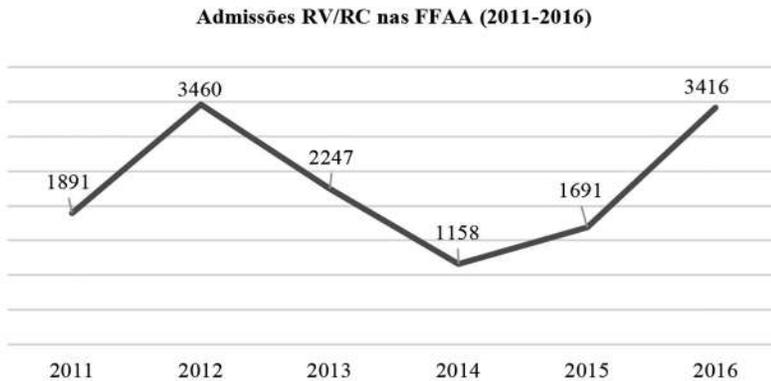


Figura 7 – Evolução do número de admissões em RV/RC nas FFAA

Fonte: Elaborado a partir de Coelho (2017a).

A questão torna-se ainda mais complexa quando o número de admissões permitidas sofre uma redução, tendo em conta limitações orçamentais (Meireles, 2017), ou quando, “todos os anos cerca de 2500 militares atingem o limite temporal de contrato e apenas são incorporados 900 a 1500 militares, o que faz com que haja uma altura em que já não é possível manter o nível de incorporações como estava” (Cardoso, 2017 cit. por Rodrigues, 2017).

Assim, no que diz respeito à possibilidade de determinada AF ser abrangida pelo RCE em virtude das necessidades de RH, considera-se que o mesmo poderá possibilitar um aumento da “atratividade da prestação de serviço militar voluntário” (Raleiras, 2017), favorecendo a dimensão Recrutamento. Contudo, poderá não ser suficiente para mitigar a falta de efetivos em determinadas áreas, até porque o RCE deve “atuar” como instrumento de gestão e não como instrumento de incentivo, devendo existir “a possibilidade de determinada AF ser simultaneamente servida por militares em QP, RCE e RC” (Nascimento, 2017), ao contrário do que se encontra atualmente definido.

Tendo como exemplo o modelo de prestação de serviço espanhol e francês, esta coexistência de formas de prestação de serviço na mesma AF, dar-se-ia

apenas em casos que procurariam “refletir as necessidades de cada ramo” (Monteiro, 2017), privilegiando o concurso interno, ou seja, permitindo “que um militar em RC possa ser transferido para RCE” (Batista, 2017), desde que obedeça aos requisitos estabelecidos para tal, mantendo assim, tendo em conta a realidade nacional, o caráter de forma de prestação de serviço que deve ser entendida como um “regime de exceção e não como regime geral” (Coelho, 2017b).

7.2. DAS TRÊS ÁREAS FUNCIONAIS A UMA MAIOR ABRANGÊNCIA

Os dados mais recentes indicam que as FFAA ministram formação a mais de 13 500 militares por ano, constituindo-se assim a Defesa Nacional como um dos maiores grupos de entidades formadoras, onde, em virtude das vicissitudes de cada ramo, a formação é garantida pelos mesmos, através de sistemas de formação próprios, dirigidos ao desenvolvimento individual e coletivo dos seus militares, e de acordo com as suas necessidades específicas com vista ao cumprimento das suas missões (Coelho, 2017a).

Também o investimento feito na formação (não só o financeiro), torna desejável uma prestação de serviço mais prolongada, em determinadas AF, como forma de retorno do investimento (Batista, 2017). No entanto, nem todas as medidas se conseguem traduzir em números, pois existem medidas intangíveis consideradas tão valiosas como as medidas tangíveis (Phillips *et al.*, 2001, p. 250). São exemplo disso o compromisso organizacional, trabalho em equipa, determinação, capacidade de comunicação, liderança e decisão (Phillips *et al.*, 2001, p. 250).

Como tal, a identificação de contributos para a dimensão Formação assumiu um papel fundamental, na medida em que, de acordo com os entrevistados (todos?), a definição das AF que poderão ou deverão ser abrangidas pelo RCE, deverá passar pela necessidade de ver o investimento efetuado na formação rentabilizado, ou cujo desempenho exija uma maior proficiência técnica, muitas das vezes associados a processos formativos longos e onerosos.

Neste sentido, importa referir que a identificação das AF só se tornou possível após uma análise a cada ramo das FFAA *per si*, tendo por base os contributos retirados da análise dos modelos de formação inicial, através dos indicadores escolhidos para a dimensão Formação, que se encontram alinhados com as situações previstas na LSM para a realização de contratos de duração prolongada, e dos contributos recolhidos da dimensão Retenção, nomeadamente a certificação da formação.

A Marinha apresenta-se como o ramo com menor número de AF em todas as categorias, assim como possui também o menor número de efetivos militares autorizados para prestação de serviço em RV/RC, e como tal, menos dependente destes no cômputo geral (Quadro 9), para o qual contribui o facto de ser o único ramo das FFAA que possui um QP para a categoria de Praças. Assim, considera-se que as AF Técnicos Superiores Navais na categoria de Oficiais e Mergulhadores, Padeiros e Despenseiros na categoria de Praças, poderão ser abrangidas pelo RCE, na medida em que, a primeira é desempenhada por militares em áreas técnicas específicas e a segunda por ter uma formação bastante onerosa.

O Exército, com um maior número de efetivos militares autorizados em RV/RC, e com uma maior dependência dos mesmos para ocupação da sua estrutura orgânica (Quadro 9), divide a categoria de Oficiais e de Sargentos em 18 AF, que são coincidentes, e a categoria de Praças em 32 AF. Destas, consideram-se passíveis de poder integrar o RCE, as AF Superior de Apoio, por possuírem como requisito de ingresso habilitações académicas específicas para futura afetação dentro do ramo, bem como, pelo mesmo motivo, os casos específicos das AF Transmissões, Administração, Engenharia e Material, na categoria de Oficiais.

Por sua vez, na categoria de Sargentos, identificam-se as AF de Saúde, pela sua exigência técnica e formação específica, e na categoria de Praças, pelo processo formativo a que os militares são sujeitos, as AF Mecânica-Auto, Mecânica – Equipamento de Engenharia, Construção, Canalização, Carpintaria de Construção, Eletricidade de Construção, Operação de Equipamento Pesado de Engenharia, Metalomecânica, Siderotécnica, Restauração, Panificação e Operador de Sistemas de Assistência e Socorro.

A Força Aérea, por sua vez, para prestação de serviço em RC, admite militares para 17 AF na categoria de Oficiais e Sargentos e 21 AF na categoria de Praças, tendo uma dependência dos mesmos em cerca de um terço do efetivo total (Quadro 10). Este ramo das FFAA, no que diz respeito à categoria de Oficiais, torna-se bastante peculiar, porquanto 12 AF exigem habilitações académicas específicas para o desempenho de funções, e possuem um tempo de formação reduzido quando comparado com as outras 5 AF, cujo requisito de ingresso não obedece a uma formação específica, mas têm um tempo de formação bastante prolongado. Assim, todas as AF da categoria de Oficiais são passíveis de serem abrangidas pelo RCE.

Quadro 10 – Comparação entre efetivos autorizados do QP e RV/RC

Ramos	Marinha	Exército	Força Aérea	Total FFAA
QP	87,8%	36,4%	67,3%	56,4%
RV/RC	12,2%	63,6%	32,7%	43,6%

Fonte: Elaborado a partir de MDN (2016b).

No respeitante às categorias de Sargentos e Praças, os contributos recolhidos da dimensão Formação, sugerem, de igual forma, que todas as AF poderão ser abrangidas pelo RCE, à exceção das AF Clarins e Condutor Auto na categoria de Praças. Nestas duas categorias assume primordial importância os contributos do indicador necessidades da dimensão Recrutamento, ressaltando que as necessidades atuais podem não se refletir no futuro, mas de onde se destacam as AF Operador de Circulação Aérea e Radaristas de Tráfego, Construção e Manutenção de Infraestruturas, e Secretariado e Apoio dos Serviços na categoria de Praças, sendo que na categoria de Sargentos, em virtude do recente processo de recrutamento para esta categoria, por parte da Força Aérea, não é possível destacar nenhuma AF.

7.3. O FATOR POTENCIADOR: CERTIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Em 2010 quando surgiu o RCE, um dos critérios para a seleção das AF passou pela definição daquelas que “depois da prestação de serviço militar não teriam problemas de empregabilidade”, evidenciando desde logo, uma preocupação relacionada com a reinserção no mercado de trabalho após o término do contrato (Coelho, 2017b).

A recente publicação do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), em 2015, veio dar enfoque à otimização da utilização dos efetivos militares, tendo em atenção que a “evolução dos níveis de ensino e a crescente complexidade funcional na execução das missões das FFAA exigem também a valorização do nível habilitacional [...], num quadro de correta articulação entre as especificidades do ensino e formação militar com o sistema nacional de ensino” (PCM, 2015a, p. 3198).

O próprio RCE postula que “a formação ministrada pelas [FFAA no âmbito das [AF] abrangidas [...] deve obedecer aos requisitos e estrutura definidos [...] de forma a conferir direito à respetiva certificação” (PCM, 2010, p. 5681), devendo os ramos das FFAA garantir, em coordenação com a DGRDN, a “adaptação dos modelos/processos de formação” (Coelho, 2017b), por forma a au-

mentar a certificação da formação e “registar essa formação numa caderneta de competências [‘Passaporte Qualifica’]” (Batista, 2017).

Os exemplos dos modelos de Espanha e França, permite visualizar a importância dada ao processo de reinserção no mercado de trabalho, com a criação de agências específicas para apoiar os militares e ex-militares. Assim, é de salientar o facto de que o CIOFE deverá incrementar o esforço no apoio efetuado nas quatro áreas de atuação, sendo que, o registo da “vida do militar em termos das outras competências que foi desenvolvendo, são aspetos bastante importantes, [pois] aquilo que temos de ver é que ele irá exercer uma profissão civil, tendo atrás de si uma experiência de trabalho e que irá transferir para essa mesma profissão toda a experiência que conseguiu acumular” (Batista, 2017).

8. CONCLUSÕES

Com o fim do serviço militar obrigatório, passando a ser o voluntariado a forma de prestação de serviço militar em tempo de paz, a gestão dos RH nas FFAA adquiriu uma maior importância. No entanto, face à crescente dificuldade em recrutar e, sobretudo, reter efetivos em todas as categorias, com particular incidência nas AF que têm mercado externo, torna-se necessário adotar mecanismos que permitam gerir os RH no médio prazo.

A questão orientadora de todo o trabalho foi: “De que forma é possível adequar o atual RCE, de modo a fazer face às necessidades dos ramos das Forças Armadas, contribuindo assim para uma maior estabilidade na gestão dos RH?”

Assim, com o intuito de responder à questão formulada, iniciou-se o estudo no sentido de obter uma melhor compreensão sobre o assunto, recorrendo para tal à pesquisa documental e à realização de entrevistas exploratórias, ficando desde logo evidente que este era um tema que se encontrava em plena discussão no seio das FFAA. Deste modo, foi elaborado o modelo de análise, baseado em três dimensões, Recrutamento, Formação e Retenção, que através dos seus indicadores, permitiram obter contributos para os conceitos definidos.

O procedimento metodológico seguido baseou-se no estudo de caso do modelo de prestação de serviço em RCE e RC, segundo uma estratégia de investigação qualitativa, assente num raciocínio indutivo e obedeceu a três fases: exploratória, analítica e conclusiva, acabando com a apresentação dos dados obtidos, ou seja, com este trabalho escrito.

Tendo o RCE como objeto de estudo deste estudo, o mesmo foi analisado, segundo o seu enquadramento legal, por forma a identificar os motivos

específicos que levaram à sua implementação, assim como, efetuar uma retrospectiva na forma como os ramos das FFAA utilizaram este instrumento de gestão para garantir uma maior estabilidade na gestão dos RH, nas AF afetas a este regime.

O estudo dos modelos dos países amigos, Espanha e França, permitiu identificar boas práticas na forma como estes implementaram o serviço militar baseado no voluntariado, e desenvolveram processos específicos para uma melhor gestão de RH. Simultaneamente, o aprofundamento do estudo na forma de prestação de serviço em RV/RC, desde o recrutamento a reinserção no mercado de trabalho, permitiu que fossem apresentadas as condições a serem estabelecidas ao atual RCE, de modo a contribuir para uma maior estabilidade na gestão dos RH, objetivo geral deste trabalho.

No que diz respeito à questão, “De que modo o RCE contribuiu para uma maior estabilidade na gestão dos RH, afetos às situações funcionais previstas?”, verificou-se que o caráter distintivo que assume, ao constituir-se como um modelo complementar a outras formas de prestação de serviço, procurou acima de tudo apresentar vantagens ao nível dos ganhos de eficiência e eficácia no cumprimento da missão das FFAA.

No entanto, verificou-se também que os ramos das FFAA não sentiram desde logo a necessidade de recorrer a este instrumento de gestão, e quando o fizeram, depararam-se com algumas dificuldades no âmbito da sua aplicação, no que diz respeito aos limites etários para admissão às AF de assistência religiosa e medicina, sendo por isso prematuro concluir que o RCE contribuiu para uma maior estabilidade na gestão dos RH, nas AF que lhe estão afetos, por considerar-se ser um processo que ainda se encontra em fase de maturação.

Relativamente à questão, “De que forma se caracterizam modelos em vigor noutros países que contemplam, para além do RC, contratos com duração mais prolongada?”, concluímos que no caso de Espanha, passados quatro anos do final do processo de profissionalização das suas FFAA, houve a necessidade de alterar a forma de prestação de serviço na categoria de Praças, em virtude das necessidades de recrutamento não estarem a ser satisfeitas, criando assim a possibilidade de, apenas nesta categoria, os militares poderem estabelecer um vínculo mais prolongado com a organização, denominado por *Compromiso de Larga Duración*. Esse vínculo manifesta-se através da celebração de um contrato posterior ao inicial, isto é, para se aceder ao *Compromiso de Larga Duración* é necessário que o militar tenha efetuado cinco anos de serviço e obtido pelo menos o 12.º ano, existindo ainda a possibilidade de, passados 14 anos, aceder a um QP na categoria de Praças.

No caso de França, concluímos que as formas de prestação de serviço adotadas aquando do processo de profissionalização ainda se mantêm. Verificámos também que este país possui um sistema de gestão idêntico ao de Espanha, ou seja, subsequente ao RC, que é utilizado apenas em caso de necessidade. Na categoria de Oficiais, nos três ramos, existe a possibilidade de após serem cumpridos os anos do contrato inicial, caso seja necessário, esta duração pode ser prolongada até ao máximo de 20 anos. No que diz respeito às Praças, as durações dos contratos variam de ramo para ramo, sendo que no Exército Francês existe uma maior flexibilidade, podendo o contrato atingir os 27 anos. Salienta-se que na categoria de Sargentos não se encontra prevista nenhuma extensão ao contrato inicial, nos três ramos.

Concluímos ainda que a certificação da formação se assume como uma prioridade para ambos os países, assim como o reconhecimento e valorização das competências, capacidades e experiência adquirida pelos militares durante o período de prestação de serviço, com a criação de agências que visam apoiar os militares na reinserção no mercado de trabalho.

Quanto à questão, “Como é que tem variado o número de efetivos militares em RV/RC nas Forças Armadas?”, identificámos que existe uma tendência para o decréscimo do número de efetivos autorizados. No entanto, isso não tem sido motivo de melhoria para a taxa de ocupação das vagas por parte dos ramos, traduzindo-se esse fator em necessidades de RH em todas as categorias e AF, com maior impacto no Exército, em todas as categorias, seguido da Força Aérea e da Marinha.

No que diz respeito à questão, “De que forma é que os ramos das Forças Armadas, face às suas idiossincrasias, habilitam os seus militares em RV/RC com os conhecimentos necessários para o desempenho de funções?”, verificámos que os ramos das FFAA implementaram sistemas de formação iniciais próprios com vista à satisfação das suas necessidades específicas. É, contudo, a Marinha e a Força Aérea que apresentam cursos com uma duração superior, pressupondo assim a necessidade de uma maior retenção com vista a rentabilizar o investimento efetuado.

Por sua vez o Exército, em virtude do grande número de AF e das suas particularidades, adequou o tipo de formação que ministra, adotando modelos distintos face à futura afetação dos militares e às exigências técnicas, sendo mais visível na categoria das Praças, onde o Exército possui três modelos de formação, aplicados conforme a AF. Apurámos que a Marinha concetualizou um modelo próprio com vista a economizar recursos, onde todos os cursos de Praças têm a mesma duração, fazendo apenas variar os conteúdos programáti-

cos de acordo com a AF. Verificámos também que o MDN, através da DGRDN, e os ramos, têm demonstrado bastante preocupação com o apoio à obtenção de habilitações académicas, assim como no reconhecimento profissional dos militares através da sua certificação, vetor considerado estratégico para a retenção dos militares e para o futuro processo de reintegração no mercado de trabalho.

Por conseguinte, em resposta à questão orientadora deste estudo, apresentam-se como possíveis contributos para adequação do atual RCE, os seguintes:

- Abranger as AF identificadas, no capítulo anterior, como passíveis de integrar o RCE, cuja formação é mais prolongada e onerosa ou que exige habilitações académicas específicas aquando do ingresso, sendo esse requisito definido de acordo com a futura afetação do militar;

- Permitir que, as AF abrangidas pelo RCE, sejam simultaneamente servidas por militares em QP, RCE e RC, ao contrário do que se encontra atualmente definido, por forma a potenciar a capacidade de gestão por parte dos ramos das FFAA, no que diz respeito às suas necessidades;

- Adequar os modelos de formação dos ramos das FFAA, com vista a alinhar a formação ministrada com o CNQ, por forma a garantir a certificação da formação, para que posteriormente sejam registadas as qualificações e competências adquiridas ou desenvolvidas no Passaporte Qualifica, com especial enfoque nas AF abrangidas pelo RCE;

- Incrementar a ação do CIOFE no apoio aos militares e ex-militares que prestem ou tenham prestado serviço em RCE, com vista a uma transição mais fácil para o mercado de trabalho.

Apesar de se considerar atingido o objetivo inicialmente proposto e que o presente estudo poderá gerar benefícios aos ramos das FFAA, constituindo-se como um ponto de partida para um estudo mais aprofundado nos respetivos Estados-Maiores, existiram limitações, que de certa forma poderão condicionar os resultados obtidos. Assim, constituiu-se como principal limitação, a dificuldade em obter documentação atualizada referente aos processos formativos dos militares do Exército, não tendo assim sido possível apurar os custos da formação.

Por forma a complementar este estudo, uma investigação futura poderá verificar a adequabilidade do regime de incentivos a um RCE que contemple AF nas diversas categorias. Propõe-se igualmente uma pesquisa futura relacionada com a possibilidade destes militares, em RCE, permitirem reduzir o número de militares do QP.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, E., 2016. *A gestão dos recursos humanos nas Forças Armadas e as suas implicações para a segurança dos cidadãos*. Lisboa: Jornal de Defesa e Relações Internacionais.
- Assembleia da República, 1997. *Constituição da República Portuguesa* (Lei Constitucional 1/1997, de 20 de setembro - Quarta revisão constitucional). Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 1999. *Lei do Serviço Militar* (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro). Lisboa: Diário da República.
- Batista, L., 2017. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Entrevistado por Rui Silva [presencialmente]. Lisboa, 11 de abril de 2017.
- Cardoso, A. et al., 2009. Jovens e Forças Armadas: contornos de uma nova relação num contexto de profissionalização. *Fórum Sociológico*, pp. 25-36.
- Chiavenato, I., 2004. *Recursos Humanos. O Capital Humano das Organizações*. 8ª ed. São Paulo: Editora Atlas S. A.
- Cobra, J., 2005. *Militares Contratados: Vivência e Reinserção*, Lisboa: Universidade Aberta.
- Coelho, A., 2017a. *Políticas de Pessoal para a Defesa Nacional*. Conferência no âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2016/2017. Pedrouços, IUM, 01 de fevereiro de 2017.
- Coelho, A., 2017b. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Entrevistado por Rui Silva [Email]. Lisboa, 4 de maio de 2017.
- Correia, A., 2008. Inovar para Transformar a Defesa. *Revista Militar* n.º 2473/2474, fevereiro/março, pp. 301-326.
- Costa, I., 2016. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. [Email]. Lisboa, 6 de dezembro de 2016.
- Cunha, M. et al., 2010. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed. Lisboa: Edições Silabo.
- Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2014. *Anuário Estatístico da Defesa Nacional 2013*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2017. *Direção de Serviços da Profissionalização do Serviço Militar*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Exército Português, 2015. *Normalização das áreas funcionais e especialidades entre praças e graduados RV/RC; Sistematização e coerência em função dos cargos*. Évora: Comando da Instrução e Doutrina.
- Exército Português, 2016a. *Concurso de admissão de voluntários para a prestação de serviço militar em regime de contrato especial na categoria de oficial* (Aviso n.º 14665/2016). Lisboa: Diário da República.
- Exército Português, 2016b. *Concurso de admissão de voluntários para a prestação de serviço militar em regime de contrato especial na categoria de oficial* (Aviso n.º 15106/2016). Lisboa: Diário da República.
- Exército Português, 2017a. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Porto: Direção de Administração de Recursos Humanos.
- Exército Português, 2017b. *Exército Português. Um Exército de Qualidade (Portal Recrutamento)*. [em linha] Disponível em: <<https://www.exercito.pt/pt/recrutamento/candidata-te/>>, [Consult. em 26 de maio de 2017].

- Exército Português, 2017c. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Évora: Direção de Formação.
- Exército Português, 2017d. *Processos de Formação no Exército*. Lisboa: Direção de Formação.
- Força Aérea Portuguesa, 2016a. *Concurso de admissão ao curso de formação de Oficiais do Regime de Contrato Especial da Força Aérea* (Aviso n.º 10596/2016). Lisboa: Diário da República.
- Força Aérea Portuguesa, 2016b. *Duração do período mínimo do contrato e respetivas renovações para as especialidades em RC, nas suas várias modalidades* (Despacho n.º 44/2016). Alfragide: Estado Maior da Força Aérea.
- Força Aérea Portuguesa, 2017a. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Direção de Instrução.
- Força Aérea Portuguesa, 2017b. *Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea*. [em linha] Disponível em: <<http://www.emfa.pt/www/unidade-52-centro-de-formacao-militar-e-tecnica-da-forca-aerea/>> [Consult. em 26 de maio de 2017].
- Força Aérea Portuguesa, 2017c. *Centro de Recrutamento da Força Aérea*. [em linha] Disponível em: <<http://www.emfa.pt/www/po/crfa/recrutamento-001/>> [Consult. em 26 de maio de 2017].
- Força Aérea Portuguesa, 2017d. *Concurso de admissão ao curso de formação de oficiais do regime de contrato especial da Força Aérea* (Aviso n.º 3000/2017). Lisboa: Diário da República.
- Força Aérea Portuguesa, 2017e. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Divisão de Recursos.
- Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército, 2016. Ofício n.º 009428 (*Alteração ao Diploma do Regime de Contrato Especial*). Lisboa: Exército Português.
- Guerra, I., 2006. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. 1ª ed. Cascais: Príncípa Editora, Lda.
- Instituto Universitário Militar, 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Jefatura del Estado, 1999. *Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas* (Ley 17/1999, de 18 de mayo). Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado, 2006. *Tropa y Marinería* (Ley 8/2006, de 24 de abril). Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Lepak, D. e Snell, S., 2002. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, pp. 517-543.
- Marine Nationale, 2017. *Etre marin.fr*. [em linha] Disponível em: <<https://www.etre marin.fr/>> [Consult. em 15 de maio de 2017].
- Marinha Portuguesa, 2017a. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Direção de Pessoal.
- Marinha Portuguesa, 2017b. *Marinha Recrutamento*. [em linha] Disponível em: <<http://recrutamento.marinha.pt/pt/Pages/home.aspx/>> [Consult. em 26 de maio de 2017].

- Marinha Portuguesa, 2017c. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Direção de Formação.
- Marinha Portuguesa, 2017d. *Planos de Curso da Marinha*. Lisboa: Direção de Formação.
- Ministério da Defesa Nacional, 2011. *Fixa os quantitativos máximos autorizados de militares em RC e RV nas FA para o ano de 2011* (Despacho n.º 4151/2011, de 23 de fevereiro). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2013. *Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas — Reforma “Defesa 2020”* (Despacho n.º 7527-A/2013 de 11 de junho). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2014. *Fixa o quantitativo máximo de militares em RC, RCE e RV para 2014* (Portaria 174/2014, de 27 de fevereiro). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015a. *A Defesa de Portugal 2015*. Diário da República Portuguesa ed. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015b. *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2016* (Decreto-Lei n.º 241/2015, de 15 de outubro). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015c. *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2015* (Decreto-Lei n.º 31/2015, de 4 de março). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2016a. *Despacho do Secretário de Estado da Defesa Nacional com vista à concretização de medidas pela Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional* (Despacho n.º 8474/2016, de 20 de junho). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2016b. *Fixa os efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2017* (Decreto-Lei n.º 84/2016, de 21 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2017. *Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego*. [em linha] Disponível em: <<http://ciofe.dgrdn.pt/formacao/defesa-qualifica.html>>.
- Meiros, L., 2017. *Forças Armadas têm de renovar 50% dos efetivos*. [em linha] Disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/politica/2017-02-26-Forcas-Armadas-tem-de-renovar-50-dos-efetivos/>> [Consult. em 30 de abril de 2017].
- Ministério das Finanças e Ministério da Defesa Nacional, 2013. *Estabelece os quantitativos máximos de efetivos militares destinados a prestar serviço em RCE* (Despacho n.º 12531/2013). Lisboa: Diário da República.
- Ministère de la Défense, 2014. *Sous-Direction Recrutement*. s.l.: Direction des Ressources Humaines de L’Armée de Terre.
- Ministère de la Défense, 2015a. *Guide du Candidat et de ses Proches*. Saint-Étienne: Armée de L’Air.
- Ministère de la Défense, 2015b. *Politique des Ressources Humaines (cursus de carrière des officiers de la marine)*. Paris: Direction du Personnel Militaire de la Marine.
- Ministère de la Défense, 2017a. *Défense mobilité*. [em linha] Disponível em: <<https://www.defense-mobilite.fr/>> [Consult em 15 de maio de 2017].
- Ministère de la Défense, 2017b. *Recrutement*. [em linha] Disponível em: <<http://www>>

- defense.gouv.fr/portail/emploi2/recrutement/le-recrutement-au-ministere-de-la-defense/> [Consult. em 15 de maio de 2017].
- Ministère de la Défense, 2017c. *Rejoindre le ministère de la Défense*. [em linha] Disponível em: <<http://www.defense.gouv.fr/portail-defense/rubriques-complementaires/demarches/recrutement-concours/rejoindre-le-ministere-de-la-defense/>> [Consult. em 15 de maio de 2017].
- Ministère Éducation Nationale, 2011. *A educação nacional e a formação profissional em França*. [em linha] Disponível em: <http://cache.media.eduscol.education.fr/file/dossiers/13/2/2011_brochure_enseignement_professionnel_portugais_199132.pdf/> [Consult. em 15 de maio de 2017].
- Ministerio de Defensa, 2013. *Sistema de Aprovechamiento de Capacidades Profesionales del Personal Militar*. [em linha] Disponível em: <http://www.sapromil.es/>. [Consult. em 14 de maio de 2017].
- Ministerio de Defensa, 2015. *Fuerzas Armadas*. [em linha] Disponível em: <<http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/como-ingresar/reservistas-voluntarios/que-es-ser-reservista-voluntario/>> [Consult. em 12 de maio de 2017].
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2004. *Equivalencias entre los títulos de Técnico Militar y los títulos de Técnico correspondientes a la Formación Profesional Específica* (ORDEN ECD/3869/2003, de 18 de diciembre). Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Monteiro, L., 2017. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Entrevistado por Rui Silva [Email]. Lisboa, 18 de abril de 2017.
- Nascimento, A., 2017. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Entrevistado por Rui Silva [Email]. Lisboa, 11 de abril de 2017.
- Palhóco, V. e Alves, M., 2012. *Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas*, Porto: Associação Portuguesa de Sociologia.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2010. *Regime de Contrato Especial* (Decreto-Lei n.º 130/2010, de 14 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2013. *Estabelece as linhas de orientação da Reforma “Defesa 2020”* (RCM n.º 26/2013, de 19 de abril). Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2014. *Lei Orgânica da Marinha* (Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2015a. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2015b. *Primeira Alteração ao Regime de Contrato Especial* (Decreto-Lei n.º 147/2015, de 3 de agosto). Lisboa: Diário da República.
- Phillips, J., Stone, R. e Phillips, P., 2001. *The Human Resources Scorecard. Measuring the Return on Investment*. 1ª ed. Woburn: Butterworth–Heinemann.
- Raleiras, M., 2017. *O Regime de Contrato Especial nas Forças Armadas Portuguesas*. Entrevistado por Rui Silva [Email]. Lisboa, 18 de abril de 2017.
- Rodrigues, E., 2004. Incursões no Domínio da Profissionalização das Forças Armadas. *Revista Militar* n.º 2425/2426, fevereiro/março.
- Sampaio, R., 2009. *Formação Militar vs Formação Civil. Qualidade, certificação e emprego. Contribuição para o recrutamento e retenção nas fileiras*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.

- Santos, L., Damásio, L. e Sousa, J., 2012. A Racionalização de Recursos Humanos nas Forças Armadas. *Boletim Ensino*, IESM, novembro, pp. 77-103.
- Silva, A., 2001. *Necessidades do Exército em Recursos Humanos Qualificados, não contemplados nas Armas e Serviços - Obtenção, Aplicação e Gestão de Carreiras*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Stiles, P. e Kulvisaechana, S., s.d. *Human capital and performance: A literature review*. Cambridge: University of Cambridge.
- Teixeira, N., 2003. Reforma do Estado e Reforma das Forças Armadas. *Relações Internacionais*, março, pp. 05-14.
- Teixeira, N., 2009. *Contributos para uma Política de Defesa*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Vaz, N., 2004. Reflexão Sobre a Profissionalização das Forças. *Revista Militar* n.º 2425/2426, fevereiro/março.
- XIII Governo Constitucional, 1995. *Programa do XIII Governo Constitucional*. [em linha] Disponível em: <<http://www.portugal.gov.pt/media/464045/GC13.pdf>> [Consult. em 4 de dezembro de 2016].

ESTUDO 9

RECRUTAMENTO DE QUADROS QUALIFICADOS PARA INGRESSO EM CONTRATOS DE LONGA DURAÇÃO NA CATEGORIA DE PRAÇAS: ADEQUAÇÃO DOS TEMPOS DE RÉGIME DE CONTRATO ÀS NECESSIDADES DA FORÇA AÉREA¹

RECRUITMENT OF QUALIFIED HUMAN RESOURCES FOR LONG-TERM CONTRACTS: ADEQUACY OF TIME-LIMITS FOR CONTRACTING TO AIR FORCE NEEDS

Nuno Filipe da Silva Rosa

Tesoureiro Central no Serviço Administrativo e Financeiro da Direção de Finanças
da Força Aérea
Investigador integrado do CIDIUM
2614-506, Amadora
nfrosa@emfa.pt

Mónica Solange de Jesus Pereira Martins

Chefe da Secção de Recrutamento e Carreiras na Repartição de Pessoal Civil
da Direção de Pessoal
Investigadora integrada do CIDIUM
2614-506, Amadora
msmartins@emfa.pt

RESUMO

Perante as dificuldades em satisfazer as necessidades de recursos humanos, designadamente praças, tornou-se crucial estudar uma solução que promova a eficiência

¹ O presente artigo foi construído a partir da versão final do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Capitão Nuno Filipe da Silva Rosa (1.º autor), realizado no Instituto Universitário Militar (IUM) no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) do ano letivo 2016/17, orientado pela Major Mónica Solange de Jesus Pereira Martins (2.º autor), cuja defesa pública ocorreu em junho de 2017. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de publicação na *Coleção “ARES”*.

organizacional num quadro de contenção orçamental. Esta investigação pretendeu analisar se, da aplicação de contratos de longa duração, designadamente na categoria de praças, resultam mais-valias para a Força Aérea, nomeadamente, ao nível da sua capacidade de recrutar e reter os recursos humanos necessários. Para o efeito foi adotada uma estratégia de investigação mista baseada no reforço, seguindo um raciocínio hipotético-dedutivo. A recolha de dados contemplou a análise documental, entrevistas e questionário, sustentada num estudo de caso. Os resultados permitiram concluir que os contratos de longa duração correspondem às expectativas de “estabilidade profissional” dos militares, contribuindo dessa forma para o melhoramento da capacidade de recrutamento e principalmente de retenção. No entanto, para a sua operacionalização torna-se necessário desenvolver uma estratégia comunicacional assertiva e coerente, centrada nos aspetos simbólico-operacionais (vida militar) e profissionais (estabilidade profissional). Essencial ainda definir claramente as premissas e divulgá-las evitando correr o risco de defraudar as expectativas (quebra do contrato psicológico), levando à saída prematura das fileiras. Também o reconhecimento da formação é um objetivo a concretizar minimizando o impacto aquando da reinserção no mercado de trabalho.

Palavras-chave:

Contrato de Longa Duração, Recrutamento, Retenção, Contrato Psicológico, Expetativas (de ingresso das praças).

ABSTRACT

Given the difficulties in meeting the human resources needs, particularly corporals, it has become crucial to study a solution that promotes organizational efficiency within a framework of a constraint budget. This investigation aimed to analyse whether the application of long-term contracts, specially to corporals, provide benefits to the Air Force, namely, its ability to recruit and retain the necessary human resources. For this purpose, a mixed research strategy based on enhancement was used, following a hypothetical-deductive reasoning. Data collection included the analysis of documents, interviews and questionnaire, supported by a case study. By analysing the results, it was possible to conclude that long-term contracts correspond to the expectations of “professional stability” of the military, thus contributing to the improvement of recruitment capacity and specially retention. However, for its operationalization it becomes necessary to develop an assertive and coherent communication strategy, centred on the symbolic-operational aspects (military life) and professional (professional stability). It is also essential to define the premises and publicize them, avoiding the risk of defrauding expectations (breaking the psychological contract), leading to the premature exit of the ranks. Recognition of courses is also an objective to be achieved allowing an easier reintegration into the labour market.

Keywords:

Long Term Contract, Recruitment, Retention, Psychological Contract, Expectations (admission of corporals).

1. INTRODUÇÃO

As profundas alterações registadas a nível geopolítico, económico e social, tanto no contexto internacional como no nacional, levaram à necessidade de repensar o modelo de recrutamento de recursos humanos (RH) para as Forças Armadas (FFAA) (Cardoso, 2008). Competência, polivalência e disponibilidade constante passaram a ser condições indispensáveis à condição militar, obrigando assim à procura de RH mais preparados e qualificados.

Em Portugal, o processo da profissionalização das FFAA iniciou-se em 1991, com a introdução de um sistema misto ou semiprofissionalizado, e concretizou-se em novembro de 2004, de acordo com o estabelecido na Lei do Serviço Militar (Cardoso, 2008).

Contudo, a crispação económica a que se vem assistindo no panorama mundial e mais concretamente em Portugal, tem produzido efeitos nefastos generalizados. A constante redução de recursos, financeiros e humanos, tem produzido dificuldades acrescidas no cumprimento das missões atribuídas às FFAA.

Perante a escassez de recursos torna-se crucial definir novos instrumentos que permitam às Forças Armadas, e mais concretamente à Força Aérea (FA), uma melhor racionalização e otimização dos seus recursos humanos. Atrair os mais qualificados, mantendo-os por mais tempo, permitindo a capitalização do investimento, torna-se um fator crítico de sucesso (Martins, 2014).

Assim, pretende-se com esta investigação estudar uma solução que possa contribuir para a definição de uma estratégia de recursos humanos da Força Aérea capaz de responder às suas necessidades.

Para o efeito, este estudo centrar-se-á no contrato de longa duração enquanto instrumento promotor de atratividade pela profissão militar, designadamente no recrutamento e retenção de praças na Força Aérea.

O foco no universo de praças prende-se não só, com a complexidade da investigação e os constrangimentos temporais, mas principalmente em resultado da análise documental e entrevistas exploratórias onde foi possível verificar que de entre as várias categorias esta é a que apresenta maiores dificuldades de recrutamento na Força Aérea, não se tendo conseguido sequer preencher metade das vagas em 2016 (Divisão de Recursos, 2017).

Face ao que precede, o objetivo da presente investigação será analisar se da aplicação de contratos de longa duração, designadamente na categoria de praças, resultam mais-valias para a Força Aérea, nomeadamente, ao nível da sua capacidade de recrutar e reter os recursos humanos necessários.

De forma a operacionalizar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- OE1: Avaliar a capacidade de recrutamento, designadamente praças, tendo por base as incorporações dos últimos cinco anos, face às necessidades da FA.
- OE2: Analisar as razões que nortearam a decisão pelo ingresso na FA.
- OE3: Identificar os fatores que influenciam positivamente a capacidade de retenção de praças na Força Aérea.

Face ao preconizado, a pergunta de partida (PP) que vai nortear a presente investigação é a seguinte:

- PP: Em que medida podem os contratos de longa duração contribuir para o aumento do recrutamento e retenção de praças na Força Aérea?

De forma a garantir uma maior robustez à investigação, a estratégia de investigação adotada será a mista baseada no reforço (Bryman, 2012, p. 634), recorrendo para o efeito a um raciocínio hipotético-dedutivo. Assim, a técnica de recolha de dados será feita com base na análise documental, entrevistas e a questionários (Santos e Lima, 2016, pp. 93-95), sustentada num desenho de pesquisa de estudo de caso (IESM, 2016, p. 34).

No decurso da fase exploratória, e em simultâneo com a análise documental assente em leituras preliminares, foram efetuadas entrevistas exploratórias não estruturadas junto dos responsáveis pelas áreas organizacionais diretamente envolvidas nesta problemática, designadamente o Chefe da Divisão de Recursos (DIVREC) e o Chefe do Departamento de Informação e Marketing do Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA), por forma a consolidar, tanto quanto possível, o quadro teórico em análise. Na fase analítica procedeu-se à recolha, análise e apresentação de dados obtidos no decurso da análise documental, das entrevistas semiestruturadas ao Diretor de Instrução, Subdiretor de Pessoal, Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea, e Adjunto da Repartição de Pessoal e Carreiras da Divisão de Recursos (Adjunto da RPC DIVREC), assim como dos questionários aplicados aos militares da categoria de praças em regime de contrato na efetividade de serviço, sendo posteriormente, na fase conclusiva, devidamente interpretados e avaliados.

Quanto à estrutura do trabalho, este inicia-se com a introdução do tema, seguindo-se três secções e a conclusão. A primeira secção apresenta uma revisão da literatura dos conceitos da investigação, a segunda explora a metodologia adotada, a terceira analisa, apresenta e discute os resultados obtidos. A finalizar, na conclusão, apresentam-se os resultados principais da presente

investigação, identificando-se os contributos para o conhecimento, recomendações, limitações da investigação e sugestões para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Na presente secção importa compreender a conjuntura atual e estado da arte do regime de contrato para prestação de serviço militar na Força Aérea, de forma a se perceber a necessidade de aplicação de contratos com uma duração mais prolongada.

2.1. PROFISSIONALIZAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS

A profissionalização militar foi e é um tema controverso desde a sua implementação. Questões como duração contratual ou eficácia do regulamento de incentivos foram largamente abordados em diferentes fóruns. Passada a bonança, novos focos de turbulência pairam sobre as Forças Armadas, fruto da sua incapacidade de atrair e reter jovens nas fileiras, originando novos estudos da temática.

Assim, de entre as várias leituras efetuadas, e no que respeita à presente investigação, destacam-se a dissertação de mestrado: “*Turnover e retenção dos militares do regime de contrato da Força Aérea*” (Martins, 2014) e o relatório da Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM) “*Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas*”.

Ambos os estudos permitem identificar focos de investigação por explorar, como o caso do recrutamento, tipologia contratual ou a formação. Além disso, as suas conclusões, ainda que para universos diferenciados, possibilitam uma base de comparação.

Com a publicação da Lei do Serviço Militar (LSM) a 21 de setembro de 1999, são lançadas as bases que suportam a integral profissionalização do serviço militar em Portugal. O sistema de recrutamento baseado no serviço militar obrigatório é substituído pelo voluntariado.

O Regime de Voluntariado (RV) e Regime de Contrato (RC) passam assim a corresponder à prestação de serviço militar voluntário por parte dos cidadãos pelo período máximo de um ano e seis anos, respetivamente. Cumulativamente, prevê ainda este diploma a possibilidade da criação de regimes de contrato com uma duração máxima de vinte anos, para situações funcionais cujo grau de formação e treino, tipo de habilitações académicas e exigências técnicas se apresentem mais favoráveis (MDN, 1999).

De forma a operacionalizar o instituído na Lei do Serviço Militar, é publicado em 14 de novembro de 2000, o Decreto-Lei n.º 289/2000 que estabelece o Regulamento da Lei do Serviço Militar (RLSM). Este Regulamento ajusta as diferentes tipologias de recrutamentos, organiza o processo do recrutamento de voluntários e materializa um regime de incentivos, inovador, flexível, variado e graduado em função do tempo prestado nas fileiras. Em março de 2009, sofre uma pequena adaptação através do Decreto-Lei n.º 52/2009 de 2 de março, correspondendo à necessidade de integrar o novo modelo de recenseamento militar.

De forma a dotar as Forças Armadas com uma oferta atrativa junto do mercado de trabalho, foi aprovado o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar em RC e RV (RIPSM) aprovado pelo Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro, com as alterações subsequentes. Remunerações adequadas, assistência médica, facilidade de acesso a formação e certificação profissionais, bem como à subsequente inserção no mercado do trabalho, são apenas alguns dos incentivos preconizados.

Face ao enquadramento legal, e com o objetivo de flexibilizar a gestão de recursos humanos a médio e longo prazo, foi publicado o Decreto-Lei n.º 130/2010 de 14 de dezembro onde se estabelece o regime de contrato especial para prestação de serviço militar, aplicável à categoria de oficial, nas áreas funcionais de medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa, por um período máximo de dezoito anos.

A crise económica que, entretanto, se abateu de uma forma global, determinou a necessidade da aplicação de medidas de racionalização, nomeadamente de foro militar. Assim, independentemente do modelo de recrutamento militar, baseado na profissionalização, pressupor um forte investimento financeiro nas áreas da instrução, formação profissional e, sobretudo, em meios tecnologicamente avançados, o que se verifica é completamente antagónico, ou seja, desinvestimento na área da Defesa e implementação de sucessivas medidas de racionalização nas Forças Armadas.

Deste conjunto de medidas destaca-se a reforma intitulada “Defesa 2020” que visa alcançar “ganhos de eficiência, economias de escala e vetores de inovação com efeitos no curto, médio e longo prazo” (PCM, 2013).

Tal desiderato pressupõe reduzir de forma efetiva o dispositivo territorial, racionalizar e rentabilizar recursos e, sobretudo, promover a redução de militares na efetividade de serviço (PCM, 2013).

É perante este ambiente de incerteza, e com poucos recursos financeiros, que as Forças Armadas concorrem no mercado de trabalho em busca dos re-

cursos humanos necessários à prossecução dos objetivos superiormente definidos, missão esta que se tem revelado de extrema dificuldade de concretização.

No caso concreto da Força Aérea, esta dificuldade está bem patente ao nível do recrutamento de praças, onde o atual sistema deixou de responder às necessidades, não só pela incapacidade de preenchimento das vagas disponíveis em 2015 e 2016, mas também pela redução progressiva do número de candidaturas.

Surge ainda a questão relacionada com as saídas não planeadas, mais concretamente a retenção dos militares que saem voluntariamente da Força Aérea, antes do limite contratual. Ainda que alguma rotatividade seja benéfica para a organização, através da regeneração dos seus recursos humanos, índices elevados ou não planeados são contraproducentes pois não só aumentam os custos de recrutamento e seleção, como se acentua uma redução do desempenho, fruto da inexperiência dos novos membros (Cunha *et al.*, 2012, p. 225).

A dificuldade das Forças Armadas em recrutar e reter os recursos humanos necessários passou a constar no programa de governo para 2017 tendo sido apresentadas, no âmbito das Grandes Opções do Plano para 2017, diversas medidas com o intuito de valorizar o exercício de funções na área da defesa, das quais se destaca o reconhecimento no mercado de trabalho da formação conferida pelas FFAA como forma de estimular a atratividade do recrutamento.

Ainda neste âmbito, acresce referir que, no decurso da fase exploratória, obteve-se conhecimento de uma proposta de diploma para a adequação do tempo de contrato para uma duração superior, tendo a mesma já sido objeto de análise por parte dos ramos e remetida para a esfera política. O grande objetivo desta proposta passa, assim, pela criação de um instrumento flexível e adequado às necessidades de recrutamento e gestão de recursos humanos das Forças Armadas, deixando em aberto a possibilidade de aplicação a todas as categorias. Quanto ao regulamento de incentivos também ele está a ser revisto, encontrando-se numa fase idêntica ao contrato de duração mais prolongada.

É perante esta conjuntura que a presente investigação se desenvolve procurando analisar se, da adequação do tempo de contrato, resultam mais-valias ao nível do recrutamento e retenção de praças na Força Aérea, tendo sido identificados para o efeito os seguintes conceitos estruturantes:

Quanto ao **recrutamento**, Sousa *et al.* (2006, p. 54) definem este conceito como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. No contexto militar, a LSM (1999) define recrutamento militar como o conjunto

de atividades necessárias à obtenção de recursos humanos qualificados para ingresso nas Forças Armadas.

Relativamente às **expetativas**, Law (2015) define este conceito como o grau presumido de probabilidade de ocorrência ou esperança baseada em supostos direitos, probabilidades, pressupostos ou promessas. Na ótica militar, Martins (2014, p. 6) considera que expetativas (de ingresso) correspondem ao que os militares esperam conseguir quando concorrem às Forças Armadas, baseado em supostos direitos, pressupostos ou promessas e que contribuiu para a decisão de se candidatarem.

No que respeita à **retenção**, Mehta, Kurbetti e Dhankhar (2014) definem este conceito como uma técnica utilizada para manter associados à organização os talentos que promovem o desenvolvimento organizacional respondendo favoravelmente às solicitações operacionais, financeiras e estratégicas. Neste sentido, Chiavenato (1999, p. 345) considera que retenção consiste no desenvolvimento de condições, físicas, psicológicas e sociais, que permitem manter satisfeitos e motivados os colaboradores no interior da organização. Ainda neste âmbito e no contexto militar, Martins (2014, p. 6) define retenção como a capacidade de manter os militares ao serviço das Forças Armadas, de forma voluntária.

Ressalva ainda esclarecer alguns dos pressupostos que nortearam a presente investigação. Assim, e para efeitos desta investigação, é dado um entendimento mais amplo à questão de recrutamento de quadros qualificados, afastando-se da definição de situações funcionais concretas instituída no Regime de Contrato Especial. A questão deve ser colocada ao nível da especificidade da função, independentemente da categoria a que a mesma corresponda.

Quanto à definição de contratos de longa duração, no presente estudo considera-se que o mesmo corresponde ao período que medeia a duração máxima do atual regime de contrato e o máximo permitido na LSM, ou seja, entre os seis e os vinte anos.

2.2. NOVOS PARADIGMAS DOS RECURSOS HUMANOS

“Different generations of employees likely have different career needs and interests. Understanding generational differences is important if a company wants to provide the work conditions that will contribute to employee satisfaction and retention of good employees.”

Raymond Noe (2010, p. 452)

Atualmente, os problemas que se apresentam às Forças Armadas, relativamente à dificuldade de atrair e reter jovens, é uma realidade bastante comum

a todas as organizações que, continuamente, necessitam de se reinventar para sobreviver num mercado altamente competitivo. Com efeito, as profundas alterações que têm caracterizado as últimas décadas originaram novos desafios tanto a empregadores como a empregados. O surgimento da internet e a massificação das tecnologias de informação tornaram o mundo muito mais próximo, alterando significativamente a forma como as novas gerações vislumbram o trabalho (Caetano e Vala, 2007).

Segundo Schein (1978) é através da interação com o ambiente organizacional que os jovens identificam as suas âncoras de carreira, isto é, um padrão de talentos, habilidades, motivações, necessidades, atitudes e valores percebidos que vão orientar e condicionar as decisões de carreira. Assim, o conhecimento das pessoas, nomeadamente os seus desejos, expectativas, motivações e necessidades, assim como a envolvente onde se inserem são necessariamente o ponto de partida de qualquer análise (Cunha *et al.*, 2012, pp. 599-600).

Segundo Rosseau (1995 cit. por Cunha *et al.*, 2012, p. 609) o contrato psicológico corresponde ao conjunto de acordos implícitos entre trabalhador e a organização e que orientam as obrigações e deveres percebidos de uma parte para com a outra.

Neste sentido, considera-se que o sucesso da instituição militar passa pelo cumprimento do “contrato psicológico”, ou seja, pela concretização das expectativas dos jovens que ingressam nas Forças Armadas. Este contrato mostra-nos que as relações entre entidades empregadoras e os seus colaboradores não se limitam apenas a contratos formais. Na realidade, as pessoas criam expectativas, perceções e normas acerca dos seus deveres perante a organização e desta para com eles, agem em consonância com isso e formam assim um contrato não explícito de natureza essencialmente psicológica. Sempre que quebrado, sentir-se-ão os jovens compelidos a reestruturar a sua ligação com a organização, de uma relação mais figurativa e de cariz emocional para uma meramente de sobrevivência e, em última análise, ao abandono da instituição (DGPRM, 2012).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo será efetuada uma apresentação e justificação da estratégia e desenho de investigação utilizada, passando de seguida a apresentar-se a população, a amostra da investigação, o modelo de análise, os instrumentos de recolha de dados utilizados e as opções de análise.

3.1. DESENHO DE INVESTIGAÇÃO

A estratégia mista permite capitalizar as potencialidades e colmatar as possíveis vulnerabilidades das estratégias de investigação qualitativa e quantitativa. Essencialmente, a utilização combinada das estratégias qualitativa e quantitativa permite um número infinito de combinações, sendo que, de uma forma geral, a sua utilização tem por base cinco objetivos: triangulação, integridade, amostragem, ilustração e reforço (Bryman, 2012, cit. por Santos e Lima, 2016, pp. 31-33).

Nesta medida e de forma a garantir uma maior robustez à investigação, a estratégia de investigação a adotar será a mista baseada no reforço, recorrendo para o efeito a um raciocínio hipotético-dedutivo.

A presente investigação pretende analisar, concretamente, se da aplicação de contratos de longa duração resultam mais-valias ao nível do recrutamento e retenção de praças da Força Aérea, por forma a identificar uma solução que permita uma eficaz gestão de recursos humanos. Nestes termos, considera-se que esta investigação se enquadra na tipologia de estudo de caso.

3.2. MÉTODO

3.2.1. Participantes

A população da investigação são os militares da categoria de praças em regime de contrato, na efetividade de serviço, tendo sido utilizada uma amostra de conveniência constituída pelos militares que responderam voluntariamente ao questionário.

Face a um universo de 1294 militares, foram recebidas 364 respostas eletrónicas, tendo sido eliminadas oito devido aos inquiridos já se encontrarem fora da efetividade de serviço. Assim, a amostra final situou-se nos 356 militares (taxa de resposta de 27,5%), valor que se considera bastante satisfatório, segundo a tabela de Huot (2002).

Em termos de género, 282 (79,2%) são do sexo masculino e 74 (20,8%) do feminino, com a idade média a situar-se nos 24 anos.

Ao nível da escolaridade, verifica-se que 1,1% dos inquiridos detém mestrado, 7,3% licenciatura, 57,3% o 12.º ano, 2,2% o 11.º ano, 0,3% o 10.º ano, 5,4% o 9.º ano, ficando os restantes 26,4% distribuídos por cursos profissionais: nível 2 (1,7%), nível 3 (8,2%), nível 4 (15,4%) e nível 5 (1,1%).

No que se refere à situação contratual, 42% dos inquiridos estão nos primeiros dois anos de contrato, 41% têm entre três a quatro anos de contrato

e 17% estão no último ano de contrato. De referir ainda que a amostra abrange a totalidade das especialidades do universo em análise.

3.2.2. Instrumento de recolha de dados

Os instrumentos utilizados na presente investigação para a recolha de dados foram a análise documental, essencial na obtenção de informação para a análise do recrutamento, entrevistas semiestruturadas a especialistas da Instituição Militar para identificar a convergência/divergência da visão institucional face às expectativas e desejos do universo em estudo e ainda um questionário dirigido às praças em regime de contrato na efetividade de serviço, para que fosse possível analisar as suas expectativas, desejos e motivações, por forma a identificar os fatores a potenciar ao nível do recrutamento e retenção.

Conforme referem Quivy e Campenhoudt (2005, p. 189), a utilização do questionário apresenta diversas vantagens tais como, garantia do anonimato do trabalhador, recolha de uma grande quantidade de opiniões, estabelecer numerosas análises de correlação e extrapolar para o conjunto da população as conclusões relativas a uma amostra. Nestes termos, considerando o objetivo do estudo e a dimensão da população (1294 praças), estas foram as vantagens que determinaram a escolha deste método.

Quanto à sua estrutura, o questionário foi construído a partir do questionário já validado da DGPRM (2012), no âmbito do “Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas”.

3.2.3. Procedimento

Previamente à aplicação do questionário, e por forma a identificar o tempo de resposta, assim como determinar a relevância, clareza e a compreensão das perguntas, foi aplicado um pré-teste a quatro praças de diferentes especialidades, não se verificando dificuldades na interpretação das perguntas.

Atendendo aos condicionalismos temporais e geográficos, recorreu-se à forma eletrónica na aplicação e disseminação dos questionários. Além da informação via *groupwise* para todas as praças com acesso à plataforma, foi ainda solicitada colaboração dos comandantes de Esquadra e Esquadrilha de Pessoal para a divulgação dos questionários, nos casos de inexistência de acesso à referida plataforma.

3.2.4. Tratamento e análise de dados

Para o tratamento dos dados recorreu-se ao *software* de tratamento estatístico – *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 23.

3.3. MODELO DE ANÁLISE

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005, p. 44), a melhor forma de iniciar um trabalho de investigação consiste em anunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida, servindo de fio condutor da investigação. Para o efeito, a pergunta de partida deve ser clara, exequível e pertinente, permitindo ao investigador exprimir com maior exatidão aquilo que procura saber, elucidar e compreender melhor.

Face ao exposto, esta investigação decorreu da seguinte pergunta de partida:

PP: Em que medida podem os contratos de longa duração contribuir para o aumento do recrutamento e retenção de praças na Força Aérea?

Decorrente desta pergunta, surgiram as seguintes perguntas derivadas e consequentes hipóteses:

- PD1: Em que medida o atual modelo de recrutamento de praças responde às necessidades da Força Aérea?
- H1: A Força Aérea não tem conseguido preencher o número de vagas disponíveis nas diferentes especialidades de praças.
- PD2: Quais as expectativas dos militares, designadamente praças, aquando do ingresso na Força Aérea?
- H2: Aspetos de cariz profissional assumem-se como fundamentais para o ingresso de praças na Força Aérea.
- PD3: Quais os fatores que contribuem para a retenção de praças na efetividade de serviço?
- H3: Aspetos instrumentais contribuem para o aumento da retenção de praças na efetividade de serviço.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE MEDIDA FACE À AMOSTRA

Relativamente à consistência das variáveis do questionário, verificou-se um Alfa de Cronbach de 0,898, correspondendo assim a uma boa consistência interna, sendo as variáveis consideradas estatisticamente fiáveis.

4.1.1. Recrutamento

Da análise dos dados recolhidos, relativos aos últimos cinco anos (Quadro 1) verifica-se desde logo uma tendência negativa no número de candidatos com especial relevância para os anos de 2014 e principalmente de 2016, onde o decréscimo face a 2015 foi de 52,12%. Relativamente aos candidatos admitidos ressaltam os anos 2015 e 2016 onde apenas 84,11% e 48,36%, respetivamente, de vagas a concurso foram efetivamente preenchidas.

Quadro 1 – Variação candidaturas de praças na Força Aérea

Ano	CFP/RC				
	Candidaturas	Variação anual	Vagas Planeadas	Vagas Preenchidas	Percentagem Admissões
2012	2039		328	327	99,70%
2013	1821	-10,69%	360	359	99,72%
2014	1385	-23,94%	172	172	100%
2015	1744	25,92%	560	471	84,11%
2016	835	-52,12%	550	266	48,36%

Fonte: Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea (10MAR2017).

Face a esta evolução, e no sentido de analisar o problema de uma forma global, urge a necessidade de projetar o futuro, designadamente através da análise das saídas planeadas e, mais importante, das saídas não planeadas.

No que concerne às saídas planeadas, isto é, à passagem à disponibilidade por se atingir a duração máxima de serviço efetivo permitida pela LSM, verifica-se que a partir de 2017 e até 2022, a Força Aérea irá perder 1319 praças, a uma média anual de 261 militares, com exceção ao ano de 2018, onde irão passar à disponibilidade apenas 15 praças, em resultado de não terem sido autorizados ingressos pela tutela em 2011 (Gráfico 1).

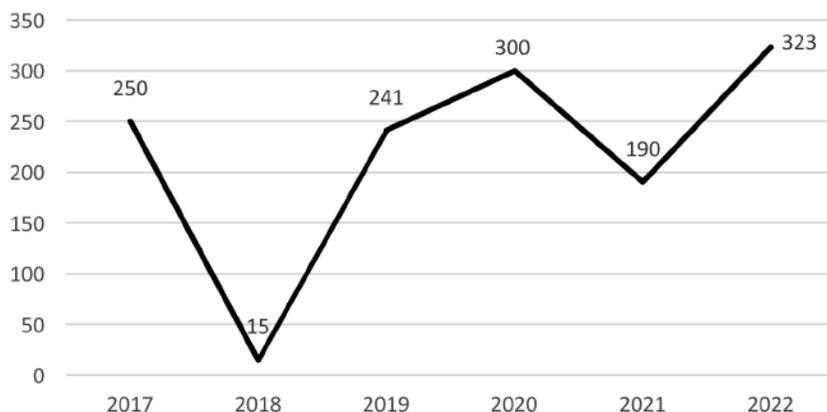


Gráfico 1 – Passagem à disponibilidade de praças (limite contratual)

Fonte: Adaptado a partir da Direção de Pessoal (17JAN17).

No que diz respeito às saídas não planeadas, isto é, às passagens à disponibilidade antes de se atingir a duração máxima de serviço efetivo permitida pela LSM, verifica-se que no período compreendido entre 2012 e 2016 saíram da Força Aérea um total de 438 praças, a que corresponde um valor médio anual de 88 militares (Gráfico 2).

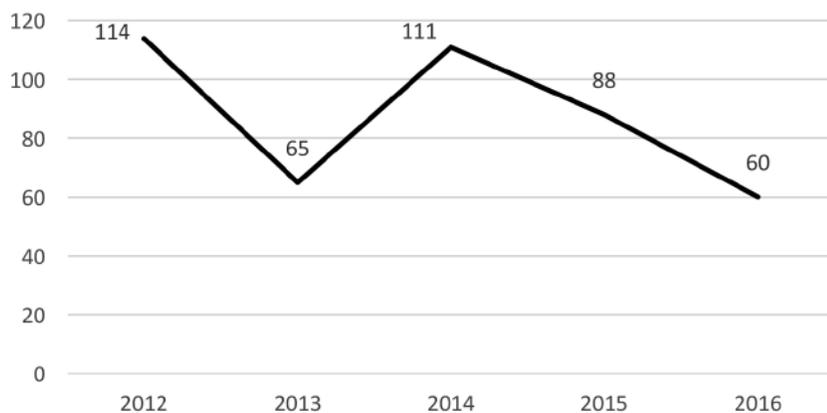


Gráfico 2 – Passagem à disponibilidade de praças (antes do limite contratual)

Fonte: Adaptado a partir da Direção de Pessoal (13JAN17).

Projetando estes valores para o futuro verifica-se que correspondem a um acréscimo de 33,72% face às saídas planeadas, passando o número médio anual de saídas a corresponder a 349 praças.

Identificada a situação global, cabe aprofundar sobre as possíveis razões que conduziram a esta situação, designadamente ao nível do órgão recrutador. Para o efeito recorreu-se a informação proveniente de pesquisa documental, entrevistas e questionários.

A crise económica e conseqüente programa de resgate originou reduções significativas ao nível orçamental, sobretudo na componente da publicidade. A análise do período 2010/2016 demonstra cabalmente esta situação, passando-se de um orçamento de 261.900€ em 2010 para 27.000€ em 2016 (Gráfico 3).



Gráfico 3 – Evolução orçamental em publicidade

Fonte: Centro de Recrutamento da Força Aérea (2017).

Em relação às ações de divulgação, observou-se uma situação mais estável face à anterior com exceção de 2013 e 2014 em que se verificou uma diminuição superior a 40%.

No que diz respeito à eficácia da estratégia de recrutamento no período crítico de 2015/2016, verifica-se que ao aumento das ações de divulgação em 2015 correspondeu um aumento de 25,92% no número de candidatos face ao ano anterior. Já em 2016, e perante um número de ações de divulgação semelhante a 2015, a situação alterou-se profundamente verificando-se uma diminuição de 52,12% no número de candidatos face ao ano anterior.

Segundo Martins (2017) a falta de atratividade pela categoria de praças deve-se a “meios de divulgação desadequados face ao público-alvo e falta de comunicação estratégica que concorre para a criação de uma imagem organizacional positiva”. Já Graça (2017) eleger questões como: perda da ligação emocio-

nal ao serviço público, falta de estabilidade do regime contratual e ainda as alterações demográficas que tendencialmente reduzem o universo de candidatas.

Perante estes resultados, cabe agora confrontá-los com a opinião do universo em estudo, recorrendo-se para o efeito aos dados obtidos no questionário. No que concerne à informação sobre a Força Aérea antes da candidatura, verifica-se um conhecimento relativamente baixo com um valor médio de 2,62, numa escala de 0 a 6.

Relativamente às fontes de informação, verifica-se uma maior incidência para os “familiares” e “amigos” com 42% e 44%, respetivamente, seguindo-se a “internet” com 38,5%. No que se refere às fontes diretamente controladas pela instituição militar apenas o “Dia da Defesa Nacional” com 27,5% tem alguma pertinência, tendo os “centros de recrutamento” 9,6% e Feiras e Stands 5,3% e 5,9%, respetivamente. Estes resultados estão em sintonia com os alcançados no estudo da DGPRM, demonstrando claramente os canais a privilegiar no desenvolvimento da estratégia de recrutamento, contrariando em boa parte a estratégia até agora utilizada, assente especialmente na divulgação junto de centros de emprego, escolas, feiras, entre outros. Neste sentido a aposta nas novas tecnologias, designadamente no *Facebook* e futuramente no *Instagram* e no *Twitter*, tornam-se cruciais para o alargando do espetro de atuação (Paulos, 2017).

Neste contexto, considera-se importante referir que ao nível do RIPSMM, mecanismo criado como potenciador de atratividade, verifica-se que 80,9% dos inquiridos apenas dele tem conhecimento no momento ou após a candidatura, 7,6% ainda não conhece e apenas 11,5% reconhece ter conhecimento deste mecanismo antes da candidatura.

Conforme referido por Martins (2017) o desconhecimento do RIPSMM influencia fortemente a capacidade de recrutar, sendo necessário desenvolver medidas para a sua dinamização, tais como, disponibilização de *flyers*, novas tecnologias, melhoria da comunicação presencial, apresentação de casos reais. Ainda neste âmbito Graça (2017) defende a necessidade de melhoria da eficácia comunicacional através de ferramentas digitais.

Face ao que precede, parece dispor-se da informação suficiente para avaliar a primeira hipótese. Independentemente das dificuldades que tamanha redução orçamental possa ter originado, não se verifica uma proporcionalidade direta no número de candidatas, pelo que se rejeita a H1 “A Força Aérea não tem conseguido preencher o número de vagas disponíveis nas diferentes especialidades de praças”.

A questão apresenta-se sobretudo ao nível da adequação estratégica perante o novo modelo geracional, de prevalência tecnológica. A importância do

instrumento “internet”, leva a que o recurso às novas tecnologias, que combinam a imagem e voz à escrita, se apresentam como essenciais ao desenvolvimento comunicacional, com especial incidência ao nível da promoção do RIP-SM, condições contratuais e atividades desenvolvidas.

Relativamente à PD1 “Em que medida o atual modelo de recrutamento de praças responde às necessidades da Força Aérea?”, verifica-se que o modelo atual de recrutamento de praças mostra-se incapaz de responder às necessidades da Força Aérea, havendo a necessidade de uma nova estratégia comunicacional, mais interativa e abrangente, assente no aproveitamento das novas tecnologias, complementada com a presença física nos eventos prosseguidos atualmente.

4.1.2. Expetativas de ingresso

A necessidade de recrutar leva a que as organizações necessitem de conhecer as expetativas dos candidatos de forma a facultarem as condições materiais e simbólicas que os atraem (Cunha *et al.*, 2012, p. 225). Neste sentido e com base nos dados obtidos dos questionários, serão apresentadas as razões que nortearam a decisão pelo ingresso na Força Aérea, agrupados por dimensão e segundo a média dos indicadores numa escala de 0 a 6 (nada importante a muito importante), conforme Quadro 2.

**Quadro 2 – Expetativas de ingresso por dimensão e indicadores
(valores médios)**

Dimensão simbólica-operacional	3,72
Servir Portugal/representar o país	4,39
Atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão, etc.)	4,22
Atração pelas atividades e missões da Força Aérea (exercícios operacionais)	3,99
Participar em missões no estrangeiro (Apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)	3,56
Atração pelos equipamentos utilizados pela Força Aérea (armamento, aviões, etc.)	3,45
Atração pelo prestígio social dos militares	2,68
Dimensão profissional	3,44
Obter estabilidade profissional	4,2
Poder desempenhar funções adequadas às minhas habilitações	3,65
Beneficiar dos incentivos à prestação do serviço militar	2,97
Atração pela remuneração	2,94

Dimensão instrumental	2,74
Poder concorrer aos Quadros Permanentes das Forças Armadas	4,05
Poder concorrer às Forças de Segurança (PSP, GNR, Guarda Prisional, etc.)	2,51
Experimentar uma profissão diferente	2,35
Frequentar cursos de formação profissional	2,03
Dimensão social	1,46
Não ter outro emprego	2,09
Por tradição e/ou influência familiar	1,71
Sair da área de residência	1,43
Por problemas familiares	0,6

Constata-se que o ingresso dos militares da categoria de praças na Força Aérea deve-se essencialmente a razões de cariz simbólico-operacional (média de 3,72), ou seja, aspetos associados à vida militar como valores e operacionalidade. “Servir Portugal” e “Atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão, etc.)” com valor médios de 4,39 e 4,22, respetivamente, apresentam-se como as principais razões para o ingresso na instituição. Ao nível da dimensão profissional, que compreende aspetos relacionados com as características contratuais, o valor médio global apresenta-se positivo (3,44) sobressaindo claramente o desejo pela estabilidade profissional com um valor médio de 4,2. Já no que concerne à dimensão instrumental, que abrange aspetos associados com projetos profissionais de médio e longo prazo, ressalta o acesso aos Quadros Permanentes com valor médio de 4,05, seguindo aliás o desiderato anterior de estabilidade profissional.

De forma muito residual surge a dimensão social, ligada à influência da rede social, com um valor médio total de 1,46.

Estes resultados convergem com os alcançados no estudo da DGPRM e dissertação de mestrado que suporta esta investigação e com a opinião de Martins (2017) que identifica como principais fatores de ingresso à categoria praças: “[...] aspetos operacionais e simbólicos associados à Força Aérea, tais como: o servir e representar o país; os valores da vida militar; e as atividades e missões”.

Perante os resultados, pode-se inferir que não se confirma a H2 “Aspetos de cariz profissional assumem-se como fundamentais para o ingresso de praças na Força Aérea”. De facto, e respondendo à PD2 “Quais as expetativas dos militares, designadamente praças, aquando do ingresso na Força Aérea?”, constata-se que muito embora tenham sido expetativas de cariz simbólico-operacional as principais responsáveis pelo ingresso na instituição, verifica-se um desejo generalizado de obtenção de “estabilidade profissional” (expetativas de

cariz profissional), seja através do acesso aos Quadros Permanentes ou, na sua impossibilidade, a contratos de longa duração.

A promoção destes fatores deve ser acompanhada do esforço da organização no sentido de corresponder aos desejos, aspirações e motivações dos jovens, sob risco de perder o seu encanto inicial, levando à quebra do contrato psicológico e conseqüente saída da organização.

4.1.3. Retenção

O sucesso organizacional está dependente em larga medida da sua capacidade para reter os recursos humanos mais talentosos. Uma rotatividade elevada implica não só elevados custos para recrutar, selecionar e formar, como também influenciar negativamente o clima e satisfação no trabalho (Cunha *et al.*, 2012, p. 789).

Nesta perspetiva, importa observar quais os fatores considerados de maior importância para a manutenção nas fileiras dos militares da categoria de praças. Assim, e com base nos dados obtidos nos questionários, serão apresentados os principais fatores, agrupados por dimensão e segundo a média dos indicadores numa escala de 0 a 6 (de nada importante até muito importante), conforme Quadro 3.

**Quadro 3 – Fatores de retenção por dimensão e indicadores
(valores médios)**

Dimensão simbólica-operacional	3,99
Participar em missões no estrangeiro (Missões de apoio à paz, cooperação técnico-militar, etc.)	4,05
Melhoria da imagem e prestígio da Força Aérea	4,04
Ter mais atividade operacional	3,89
Dimensão profissional	4,46
Ter uma remuneração mais elevada	4,94
Acesso efetivo aos incentivos previstos na lei	4,5
Um regime de contrato mais alargado	3,95
Dimensão instrumental	4,84
Formação Certificada	4,85
Facilidade em obter um vínculo permanente às Forças Armadas	4,82
Dimensão social	4,02
Poder conciliar os estudos com o trabalho	4,55
Mais apoios à família (por exemplo, existência de creches nas unidades)	3,76
Ficar colocado junto da zona de residência	3,74

Verifica-se uma maior prevalência para os aspetos relacionados com a dimensão instrumental com um valor médio global de 4,84, destacando-se a homogeneidade dos dois indicadores em análise – “Formação certificada” e “Facilidade em obter um vínculo permanente às Forças Armadas” com valores médios de 4,85 e 4,82, respetivamente.

A dimensão profissional apresenta um valor médio de 4,46, destacando-se os aspetos “Ter uma remuneração mais elevada” e “Acesso efetivo aos incentivos previstos na lei” com valor médio de 4,94 e 4,5, respetivamente. Quanto à dimensão social, ressalta o “Poder conciliar os estudos com o trabalho” com um valor médio de 4,55, ficando os aspetos relacionados com a dimensão simbólica-operacional com a menor classificação, 3,99. Estes resultados demonstram claramente o desejo de estabilidade profissional, em linha com os obtidos na dissertação de mestrado enunciada anteriormente.

No que concerne à certificação da formação, e segundo o Diretor de Instrução, estão a ser desenvolvidos trabalhos no âmbito da Direção-Geral de Política de Defesa Nacional no sentido de criar mecanismos para certificação da formação militar. Paralelamente, a FA vem desenvolvendo contactos junto de diversas entidades de forma a que estas reconheçam a formação militar, garantindo dessa forma o acesso à profissão correspondente.

Sendo determinante para a capacidade de retenção o cumprimento do “contrato psicológico” mostra-se preocupante a opinião dos inquiridos quando chamados a classificar a informação prestada pela instituição face à realidade posteriormente encontrada. Todos os itens apresentam, numa escala 0 a 6, valores médios abaixo do ponto mediano. Estes resultados vão ao encontro dos obtidos no estudo da DGPRM onde se conclui que a informação prestada não corresponde à realidade encontrada.

4.1.3.1. Contratos de Longa Duração

Apresentando a “estabilidade profissional” como um fator primordial para a retenção e não se afigurando provável uma melhoria no acesso ao vínculo permanente, novas soluções devem ser encontradas indo ao encontro dos desejos e aspirações do universo em estudo. Neste sentido, uma das soluções possível passa pela implementação de contratos com uma duração até 20 anos. Perante este desígnio cabe analisar as suas vantagens, desvantagens e sobretudo a sua aceitabilidade pelo universo em estudo.

Com base nos dados dos questionários é possível constatar que 71,1% dos inquiridos considera a atual duração contratual (6 anos) desadequada. Verifica-se ainda que 61,5% dos inquiridos estariam disponíveis para permanecer em

regime de contrato por um período igual ou superior a 9 anos, sendo que 38,2% concordam com contratos com duração igual ou superior a 12 anos (Quadro 4).

Quadro 4 – Duração contratual aceite pelos inquiridos

Duração contratual (anos)	Frequência de respostas	Respostas (percentagem)
6	103	28,9%
7	10	2,8%
8	24	6,7%
9	49	13,8%
10	33	9,3%
11	1	0,3%
12 ou mais	136	38,2%
TOTAL	356	100%

Se se analisar o universo por especialidades, sobressaem desde logo as especialidades de Abastecimento, Polícia Aérea e Condutor Auto com 58,1%, 49,2% e 46,7%, respetivamente, com maior predisposição para contratos de duração igual ou superior a doze anos. Em sentido oposto, temos as especialidades de Operador de Meteorologia, Mecânico de Eletricidade, Operador de Informática e Mecânico de Eletrónica com 80%, 50%, 46,7% e 46,2%, respetivamente, com preferência pelo atual contrato.

Relativamente às vantagens e desvantagens que podem advir de um alargamento do período contratual, recorreu-se aos contributos dos entrevistados, de onde foi possível sintetizar três grandes vantagens para a instituição militar:

- Rentabilizar o retorno no investimento da formação (Diretor Instrução, Chefe do CRFA e Adj. RPC DIVREC);
- Garantir que o conhecimento adquirido é posto em prática durante mais tempo (Diretor Instrução, Subdiretor de Pessoal, Chefe do CRFA e Adj. RPC DIVREC);
- Proporcionar uma partilha de conhecimento efetiva aos militares mais modernos (Adj. RPC DIVREC).

No que concerne aos aspetos diretamente ligados aos militares, foram identificadas duas vantagens e três desvantagens. As vantagens compreendem, o aumento da estabilidade profissional (Diretor de instrução e Subdiretor de pessoal) e o acréscimo de formação (Chefe do CRFA).

Como desvantagens foram referidas: a dificuldade de reinserção profissional (Diretor Instrução, Subdiretor de Pessoal, Chefe do CRFA e Adj. RPC

DIVREC), a instabilidade pessoal face à precariedade contratual (Adj. RPC DIVREC) e a manutenção da motivação (Chefe do CRFA).

Face ao que se precede, parece dispor-se da informação suficiente para validar a H3 “Aspetos instrumentais contribuem para o aumento da retenção de praças na efetividade de serviço” e responder à PD3 “Quais os fatores que contribuem para a retenção de praças na efetividade de serviço?”. São os fatores associados com projetos profissionais que garantam a estabilidade profissional a médio e longo prazo, como o vínculo permanente às Forças Armadas ou, na sua impossibilidade, os contratos de longa duração, bem como uma formação certificada e reconhecida pelo mercado trabalho.

No que concerne aos contratos de longa duração é possível inferir um ganho absoluto ao nível institucional. Já em relação aos militares, surge alguma preocupação com a dificuldade que pode advir da reinserção no mercado de trabalho numa idade mais avançada, sendo que a certificação e reconhecimento da formação podem minimizar este fator. Ainda assim, verifica-se um elevado interesse do universo em estudo por este tipo de contrato.

Perante as evidências, em resposta à pergunta de partida “Em que medida podem os contratos de longa duração contribuir para o aumento do recrutamento e retenção de praças na Força Aérea?” verifica-se que face à ineficácia do atual modelo de recrutamento, os contratos de longa duração permitem uma maior estabilidade profissional respondendo dessa forma às expectativas (de ingresso) das praças e influenciando a sua decisão pela permanência nas fileiras.

Ainda assim, apesar das virtudes e elevada aceitabilidade (mais de 70% dos inquiridos), a operacionalização destes contratos, não garantem, per si, sucesso absoluto. Será necessário a definição de uma estratégia de comunicação coerente com a realidade, mais interativa e abrangente, com capacidade de dinamizar o RIPSM, evitando o empolar de expectativas, contribuindo dessa forma para a manutenção do contrato psicológico.

5. CONCLUSÕES

A crispação económica que se assistiu nos últimos anos, no panorama mundial e mais concretamente em Portugal, produziu efeitos nefastos generalizados. A constante redução de recursos, financeiros e humanos, trouxe dificuldades acrescidas no cumprimento das missões atribuídas à Força Aérea, tornando-se imperativo definir novos instrumentos que permitam uma melhor racionalização e otimização dos recursos humanos.

A adequação do atual modelo de profissionalização surge assim como uma realidade urgente e inadiável. No caso da Força Aérea, a situação mais complexa reside ao nível da atração de jovens para a prestação de serviço na categoria de praças, verificando-se uma diminuição progressiva de candidatos, tendo em 2015 e 2016 incorporado apenas 84,11% e 48,36%, respetivamente, das suas necessidades.

Assim, pretendeu-se com esta investigação estudar uma solução que lograsse contribuir para a definição de uma estratégia de recursos humanos da Força Aérea capaz de responder às suas necessidades.

Neste sentido, a presente investigação teve como objetivo analisar se, da aplicação de contratos de longa duração, designadamente na categoria de praças, resultam mais-valias para a Força Aérea, nomeadamente, ao nível da sua capacidade de recrutar e reter os recursos humanos necessários.

Para o efeito, foi adotada uma estratégia de investigação mista, baseada no reforço, recorrendo-se a um raciocínio hipotético-dedutivo, seguindo a tipologia de estudo de caso. Na fase exploratória realizaram-se entrevistas não estruturadas junto dos responsáveis pelas áreas organizacionais diretamente envolvidas nesta problemática, designadamente o Chefe da DIVREC e o Chefe do Departamento de Informação e Marketing do CRFA em simultâneo com análise documental assente em leituras preliminares, por forma a consolidar, tanto quanto possível, o quadro teórico em análise.

Na fase analítica centrou-se o foco no aprofundamento da recolha de dados, utilizando-se para o efeito uma conjugação de três métodos: análise documental, entrevistas semiestruturadas ao Diretor de Instrução, Subdiretor de Pessoal, Chefe do CRFA e Adj. RPC DIVREC e ainda um inquérito por questionário, construído a partir do questionário já validado da DGPRM (2012), dirigido aos militares da categoria de praças da FA, em regime de contrato, na efetividade de serviço.

Em relação ao questionário e para uma população de 1294 (10MAR17), foram validadas 356 respostas eletrónicas que compõem a amostra de conveniência constituída pelos militares que responderam voluntariamente ao questionário (27,5% da população).

Perante os resultados obtidos é possível confirmar que o objetivo da presente investigação foi alcançado, uma vez que se constatou que da aplicação de contratos de longa duração resultam ganhos significativos quer para a organização quer para os militares. Ao nível da organização estes contratos permitem, uma maior rentabilização do retorno do investimento em formação, o aproveitamento do *know-how* por um período mais alargado e ainda uma transmissão

de conhecimentos mais equilibrada face aos militares mais inexperientes. Para os militares, permite essencialmente responder aos seus desejos de maior “estabilidade profissional”.

Para a operacionalização deste objetivo geral, o primeiro objetivo compreendia avaliar a capacidade de recrutamento de praças, com base nas incorporações dos últimos cinco anos. Os resultados demonstram claramente uma dificuldade cada vez mais acentuada do recrutamento em responder às necessidades da Força Aérea. À contínua diminuição de candidatos corresponde um número preocupante de incorporados, fixando-se em 84,11% e 48,36% em 2015 e 2016, respetivamente.

Relativamente ao segundo objetivo, que pretendia analisar as razões que levam à decisão pelo ingresso na organização, entende-se também como alcançado. Com base nos resultados dos questionários e entrevistas foi possível apurar que são as razões de cariz simbólico-operacional, que congregam aspetos associados à vida militar, como valores e operacionalidade, e as razões profissionais, que compreendem aspetos relacionados com as características contratuais, as grandes responsáveis pelo ingresso na instituição.

O terceiro objetivo que consistia na identificação dos fatores que influenciam positivamente a capacidade de retenção, foi também ele concretizado. Com base nos resultados apurados constatou-se que são os fatores instrumentais, associados com projetos profissionais de médio e longo prazo, os principais potenciadores de retenção.

Para a resolução da pergunta de partida, concorreram três perguntas derivadas com igual número de hipóteses. De forma a responder à PD1 “Em que medida o atual modelo de recrutamento de praças responde às necessidades da Força Aérea?” foi testada a H1 “A Força Aérea não tem conseguido preencher o número de vagas disponíveis nas diferentes especialidades de praças”, tendo-se concluído pela sua rejeição, uma vez que da análise dos resultados não foi encontrada qualquer convergência entre redução orçamental face à redução de candidatos.

Verifica-se assim que o modelo atual de recrutamento de praças mostra-se incapaz de responder às necessidades da FA, havendo a necessidade de uma nova estratégia comunicacional, mais interativa e abrangente, assente no aproveitamento das novas tecnologias, complementada com a presença física nos eventos prosseguidos atualmente.

Para responder à PD2 “Quais as expectativas dos militares, designadamente praças, aquando do ingresso na Força Aérea?” foi testada a H2 “Aspetos de cariz profissional assumem-se como fundamentais para o ingresso de praças na Força Aérea”, verificando-se também aqui a sua rejeição. Nestes termos,

constata-se que as expectativas de cariz simbólico-operacional, associadas à vida militar como “Servir Portugal” e “Atração pelos valores da vida militar (regras, disciplina, espírito de missão, etc.)” são as principais responsáveis pelo ingresso na instituição, logo seguidas pelas expectativas profissionais, com especial incidência “obter estabilidade profissional”, seja através do acesso aos Quadros Permanentes ou, na sua impossibilidade, a contratos de longa duração.

A promoção destes fatores deve ser acompanhada do esforço da organização no sentido de corresponder aos desejos, expectativas e motivações dos jovens, sob risco de perder o seu encanto inicial, levando à quebra do contrato psicológico e conseqüente saída da organização.

No que concerne à resposta da PD3 “Quais os fatores que contribuem para a retenção de praças na efetividade de serviço?” foi testada a H3 “Aspetos instrumentais contribuem para o aumento da retenção de praças na efetividade de serviço” tendo-se concluído pela sua validação. Verifica-se assim que os fatores que contribuem para o aumento da retenção de praças na efetividade de serviço prendem-se sobretudo na garantia de maior estabilidade profissional a médio e longo prazo, como “Formação certificada”, “Facilidade em obter um vínculo permanente às Forças Armadas” ou, na sua impossibilidade, a contratos de longa duração.

No que concerne à pergunta de partida, “Em que medida podem os contratos de longa duração contribuir para o aumento do recrutamento e retenção de praças na Força Aérea?” verifica-se que face à ineficácia do atual modelo de recrutamento, os contratos de longa duração permitem uma maior estabilidade profissional respondendo dessa forma às expectativas (de ingresso) das praças e influenciando a sua decisão pela permanência nas fileiras.

Apesar das virtudes e elevada aceitabilidade (mais de 70% dos inquiridos), a operacionalização destes contratos, não garantem, per si, sucesso absoluto. Torna-se necessário a definição de uma estratégia de comunicação coerente com a realidade, mais interativa e abrangente, com capacidade de dinamizar o RIPS, evitando o empolar de expectativas, contribuindo dessa forma para a manutenção do contrato psicológico.

Concluindo, considera-se que a presente investigação, ao confirmar que da aplicação de contratos de longa duração resultam ganhos significativos ao nível do recrutamento e principalmente na retenção, contribuiu para a resposta ao problema em análise, que consistia na definição de uma estratégia de recursos humanos da Força Aérea capaz de responder às suas necessidades.

Em relação aos contributos para o conhecimento, julga-se que a presente investigação vem responder a uma lacuna na gestão dos recursos humanos

da Força Aérea, decorrente da inexistência de estudos desta temática, em relação ao universo de praças.

Com efeito, os resultados obtidos permitem constituir-se como um instrumento de apoio aos responsáveis organizacionais destas áreas, na medida em que se apresenta a opinião concreta dos militares, em relação aos seus desejos, expectativas e motivações, nem sempre convergentes aos desígnios do pensamento institucional.

Ainda que não permitindo a estabilidade de um vínculo permanente, verifica-se uma pretensão muito elevada pelos contratos de longa duração por parte dos inquiridos, assim como por uma formação certificada.

Relativamente à qualidade da informação institucional prestada, verifica-se um sentimento negativo generalizado, com custos objetivos nas saídas não planeadas fruto da quebra de expectativas. Urge ainda a necessidade de dinamizar atempadamente o RIPSMM por forma a capitalizar as suas virtudes de atratividade. Estas conclusões encontram-se em sintonia com os resultados obtidos no decurso do estudo da DGPRM e dissertação de mestrado que serviram de suporte à presente investigação.

Em termos de recomendações, considera-se pertinente divulgar os resultados obtidos, principalmente, junto das seguintes entidades, de forma a poderem ser tidas em consideração as seguintes ações:

– Divisão de Recursos: desenvolver esforços no sentido de obter um conhecimento das expectativas e motivações da totalidade dos militares da categoria de praças, em relação à temática em análise; desenvolver uma estratégia de cooperação com o CRFA, no sentido de obter uma informação atualizada e generalizada das várias gerações de candidatos;

– Direção de Instrução: reforço das diligências junto de entidades que reconheçam a formação militar, garantindo o acesso à profissão correspondente;

– Centro de Recrutamento da Força Aérea: prestar aos candidatos uma informação coerente com a realidade, apresentando-se as vantagens e desvantagens das várias especialidades, possíveis colocações, de forma a evitar o defraudar das expectativas; exploração da “internet”, de forma mais incisiva, combinando imagem e som à escrita;

– Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea: promover ações de esclarecimento aos recrutas acerca das especialidades (incluindo os mecanismos de troca de especialidades) e duração da formação, evitando assim o defraudar das expectativas e consequente dificuldade de retenção.

Ainda que se considere que a amostra do estudo é bastante satisfatória, entende-se como limitação da investigação o facto de não se ter conseguido

um número mais abrangente de inquiridos, permitindo uma consolidação mais profunda sobre a temática em análise.

Considera-se ainda como limitação o facto de se restringir o objeto de estudo da investigação à categoria de praças na Força Aérea na medida em que, qualquer alteração nestas matérias, afeta as Forças Armadas na sua totalidade.

Face às limitações sugere-se, para pesquisas futuras, que o presente estudo seja alargado às Forças Armadas, permitindo obter-se uma visão mais abrangente. Ao nível da Força Aérea, sugere-se o aprofundamento dos dados, permitindo identificar de forma mais consistente as especialidades mais críticas, assim como definir os seus respetivos limites contratuais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Assembleia da República, 1999. *Aprova a Lei do Serviço Militar* (Lei 174/1999 de 21 de setembro), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2016. *Aprova as Grandes Opções do Plano para 2017* (Lei 41/2016 de 28 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Caetano, A. e Vala, J., 2007. *Gestão de Recursos Humanos – Contexto, Processos e Técnicas*. 3.ª ed. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Cardoso, A., 2008. O Benefício da Profissionalização das Forças Armadas. *Nação & Defesa*. 120, 77-101.
- Chiavenato, I., 1999. *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 20.ª Tiragem. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. e Gomes, J., 2012. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (2012). Estudo das razões de saída do RV/RC nas Forças Armadas: Relatório final.
- Figueiredo, J., 2017. *Recrutamento de quadros qualificados para ingresso em contratos de longa duração na categoria de praças. Adequação dos tempos de regime de contrato às necessidades da Força Aérea*. Entrevistado por Nuno Rosa [Presencialmente]. Lisboa, 16 de janeiro de 2017.
- Graça, L., 2017. *Recrutamento de quadros qualificados para ingresso em contratos de longa duração na categoria de praças. Adequação dos tempos de regime de contrato às necessidades da Força Aérea*. Entrevistado por Nuno Rosa [Presencialmente]. Lisboa, 17 de janeiro de 2017.
- Huot, R., 2002. *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015a. *NEP ACA-10 - Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015b. *NEP ACA 018 - Regras de Apresentação e Referência para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM*. Lisboa: IESM.
- Santos, L. e Lima, J. (Coord.), 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.

- Law, J., 2015. *A Dictionary of Business and Management*. 5th edition. Oxford: Oxford University Press.
- Martins, A., 2014. *Turnover e Retenção dos Militares do Regime de Contrato da Força Aérea*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. ISEG: Lisboa.
- Martins, N., 2017. *Recrutamento de quadros qualificados para ingresso em contratos de longa duração na categoria de praças. Adequação dos tempos de regime de contrato às necessidades da Força Aérea*. Entrevistado por Nuno Rosa [Presencialmente]. Lisboa, 07 de fevereiro de 2017.
- Mehta, M., Kurbetti, A. e Dhankhar, R., 2014. Review paper – study on employee and commitment. *International journal of advance research in computer science and management studies*, 2, 154-164.
- Ministério da Defesa Nacional, 2000. *Estabelece o regulamento da Lei do Serviço Militar* (Decreto-Lei 289/2000 de 14 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei 52/2009 de 2 de março), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2000. *Aprova o Regulamento de Incentivos à prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e de Voluntariado* (Decreto-Lei 320-A/2000, alterado pelo Decreto-Lei 118/2004 de 21 de maio, Decreto-Lei 320/2007 de 27 de setembro, Lei 55-A/2010 de 31 de dezembro, Lei 64-B/2011 de 30 de dezembro e pelo Decreto-Lei 13/2015 de 26 de janeiro), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2010. *Estabelece o regime de contrato especial para prestação de serviço militar, aplicável à categoria de oficial, nas áreas funcionais de medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa* (Decreto-Lei 130/2010 de 14 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Nascimento, A., 2016. *Recrutamento de quadros qualificados para ingresso em contratos de longa duração na categoria de praças. Adequação dos tempos de regime de contrato às necessidades da Força Aérea*. Entrevistado por Nuno Rosa [Presencialmente]. Lisboa, 23 de novembro de 2016.
- Noe, R., 2010. *Employee Training and Development – International Edition*. 5.^{ed} ed. New York: McGraw_Hill/Irwin.
- Paulos, C., 2017. *Recrutamento de quadros qualificados para ingresso em contratos de longa duração na categoria de praças. Adequação dos tempos de regime de contrato às necessidades da Força Aérea*. Entrevistado por Nuno Rosa [Presencialmente]. Lisboa, 18 de janeiro de 2017.
- Prazeres, E., 2016. *Recrutamento de quadros qualificados para ingresso em contratos de longa duração na categoria de praças. Adequação dos tempos de regime de contrato às necessidades da Força Aérea*. Entrevistado por Nuno Rosa [Presencialmente]. Lisboa, 30 de novembro de 2016.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2013. *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma “Defesa 2020”* (Resolução do Conselho de Ministros 26/2013 de 19 de abril), Lisboa: Diário da República.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4.^a ed. Lisboa: Gradiva.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. e Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

ESTUDO 10

RENTABILIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO: CONTRATOS DE LONGA DURAÇÃO NAS GUARNIÇÕES DE CARROS DE CÔMBATE¹

RENTABILIZATION OF HUMAN RESOURCES IN THE ARMY: LONG-TERM CONTRACT REGIME IN TANK CREW

Marco Aurélio Viana Lopes

Academia Militar (AM)
Mestre em Ciências Militares, especialidade de Cavalaria
Comandante de pelotão de Carros de Combate Leopard 2 A6
Grupo de Carros de Combate, Brigada Mecanizada
Santa Margarida, Portugal
lopes.mav@mail.exercito.pt

Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Academia Militar (AM)
Professora Catedrática
Investigadora do Centro de Investigação da AM (CINAMIL)
Investigadora Associada do CIDIUM
Investigadora do Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial (COMEGI)
1169-244 Lisboa, Portugal
manuela.sarmento2@gmail.com

Tiago Alexandre Gomes Fazenda

Academia Militar (AM)
Mestre em Ciências Militares, especialidade de Cavalaria
Coordenador de Área na Repartição de Planeamento Estratégico
Divisão de Planeamento de Forças, Estado-Maior do Exército
Lisboa, Portugal
fazenda.tag@mail.exercito.pt

¹ Este Estudo é baseado no Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), conducente ao grau de mestre em Ciências Militares, especialidade de Cavalaria, sendo o autor o Alferes Marco Aurélio Viana Lopes, a orientadora a Prof. Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho e o coorientador o Major Tiago Alexandre Gomes Fazenda. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de publicação na *Coleção "ARES"*.

RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em avaliar as repercussões da implementação do Regime de Contrato de Longa Duração nos cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6, considerando as seguintes dimensões de análise: condição física, proficiência técnica, desembaraço tático, continuidade do conhecimento, rentabilização do investimento na formação e atratividade e retenção nos cargos. O estudo é constituído por duas partes, sendo a primeira materializada por um enquadramento teórico, e a segunda constituída por um trabalho de campo baseado em entrevistas e inquéritos. Após a aplicação de métodos estatísticos, conclui-se que a implementação deste regime contratual tem implicações benéficas para o Exército Português e para os militares no concernente às dimensões estudadas.

Palavras-Chave:

Regime de Contrato de Longa Duração, Leopard 2 A6, Requisitos das Guarnições.

ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate the repercussions of the implementation of the Long-Term Contract Regime to the crew duties of the Leopard 2 A6 Tank crewmembers, considering the following dimensions: physical condition, technical proficiency, tactical resourcefulness, knowledge continuity, return on investment in training, attracting and retaining crew members. The study consists of two parts, the first being materialized by a theoretical framework, and the second consisting of fieldwork based on interviews and surveys. After applying statistical methods, we can conclude that the implementation of this contractual regime has beneficial implications for the Portuguese Army and for the military regarding the dimensions studied.

Keywords:

Long-Term Contract Regime, Leopard 2 A6, Tank Crew Requirements.

1. INTRODUÇÃO: CONTEXTO E PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

O presente estudo sobre a Rentabilização de Recursos Humanos militares é na ótica da implementação de um regime de contrato com duração máxima superior à atualmente existente, atendendo aos regimes vigentes, em concreto o Regime de Voluntariado (RV) e o Regime de Contrato (RC), adstritos a um vínculo máximo de um e seis anos respetivamente.

Atualmente, o Ministério da Defesa Nacional (MDN), em coordenação com o Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e os Estados-Maiores dos Ramos, estão a estudar a possibilidade de implementação de um Regime de Contrato de Duração Prolongada (RCDP), que prevê a possibilidade de serem estabelecidos, para determinadas situações funcionais ainda não definidas, contratos com durações máximas até 18 anos de serviço. Por impossibilidade de referenciação da proposta de diploma, que aprova a implementação do RCDP, o presente estudo foi elaborado tendo por base a anterior proposta relativa ao mesmo tópico, na qual esta tipologia de contrato é designada por Regime de Contrato de Longa Duração (RCLD). Não se perspetivam, contudo, alterações de relevo no que concerne aos elementos explanados no presente estudo relativamente às duas propostas. Assim sendo, será empregue a sua anterior designação RCLD.

Pretende-se identificar as repercussões da hipotética implementação do RCLD nos cargos em apreço, ao nível das seguintes dimensões: proficiência técnica, desembaraço tático, condição física, continuidade do conhecimento, rentabilização do investimento na formação, atratividade do desempenho dos cargos e respetiva retenção nestes. Procura-se, ainda, identificar os períodos de vínculo contratual que permitiriam otimizar a prestação de serviço e averiguar se a complexidade tecnológica do sistema de armas CC Leopard 2 A6 se constitui como fator justificativo para uma eventual implementação dessa modalidade contratual ao nível das respetivas guarnições.

Seguindo este racional foi estabelecido o seguinte **Objetivo Geral** (OG): Avaliar a influência da implementação do RCLD nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6. Para atingir esse desiderato foram estruturados cinco **Objetivos Específicos** (OE):

- OE 1: Avaliar a influência da complexidade tecnológica do CC Leopard 2 A6 para a implementação do RCLD nas respetivas guarnições.
- OE 2: Identificar a influência da implementação do RCLD, nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6, no que concerne ao retorno do investimento na formação.

- OE 3: Identificar a influência da implementação do RCLD, considerando os requisitos específicos das guarnições de CC Leopard 2 A6.
- OE 4: Identificar os períodos de duração do RCLD que otimizariam a prestação de serviço nas guarnições de CC Leopard 2 A6, em cada cargo.
- OE 5: Identificar a influência da implementação do RCLD, nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6, no que concerne à atratividade e retenção.

Para procurar dar resposta a esta problemática foi formulada a seguinte **Pergunta de Partida da Investigação**: “De que forma a implementação do Regime de Contrato de Longa Duração influencia os cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6?”.

A estrutura do estudo assenta em oito secções. Após a contextualização da investigação, apresenta-se na **segunda secção**, o enquadramento teórico da legislação em vigor, no âmbito do regime de contrato especial e de longa duração. Na **terceira secção** apresenta-se o caso de estudo sobre a guarnição do CC Leopard 2 A6, apresentando os respetivos perfis e formações e o restabelecimento do Potencial de Combate ao nível do elemento humano, que se consubstancia na estruturação dos requisitos das guarnições de CC. Na **quarta secção** expõe-se a Metodologia da investigação. Na **quinta secção** são analisadas e discutidas as análises de conteúdo das entrevistas. Na **sexta secção** são comentados os resultados dos inquéritos. Na **sétima secção** são explanadas as conclusões, as respostas às Perguntas Derivadas da Investigação e à Pergunta de Partida da Investigação. Por último, na **oitava secção** são expostas as limitações inerentes à investigação e enunciam-se possíveis investigações futuras.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. REGIME DE CONTRATO ESPECIAL

Atualmente, para além do RV e RC, que têm uma duração máxima de um e seis anos respetivamente, a LSM (Lei do Serviço Militar) prevê também a possibilidade de criação, “de regimes de contrato com a duração máxima até 20 anos para situações funcionais cujo grau de formação e treino, tipo de habilitações académicas e exigências técnicas tornem desejável uma garantia de prestação de serviço mais prolongada” (AR, 1999, p. 6544). Esta moldura legal enquadra, assim, a publicação do Decreto-Lei 130/2010, de dezembro de 2010, o qual institui o Regime de Contrato Especial (RCE), “aplicável à categoria de

oficial, nas áreas funcionais de medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa” (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2010, p. 5680). Esse diploma legal limita que, o serviço nessas áreas funcionais seja “exclusivamente prestado por militares em RCE e por militares pertencentes aos quadros permanentes” (MDN, 2010, p. 5680).

Relativamente à duração do vínculo contratual associada a esta modalidade de prestação de serviço militar, o art.º 4º do referido Decreto-Lei estipula que “o RCE tem a duração mínima de 8 anos e máxima de 18 anos (...) incluindo o tempo de serviço prestado anteriormente em RV e RC” (MDN, 2010, p. 5681). A duração mínima desta modalidade contratual tem ainda em conta “os custos da formação ou especialização ministradas e a expectativa de afetação funcional do militar” (MDN, 2010, p. 5681).

2.2. REGIME DE CONTRATO DE LONGA DURAÇÃO

O atual modelo de recrutamento, assente essencialmente na prestação de serviço militar nos regimes RC e RV, despoletou a necessidade de instituir novos mecanismos de recrutamento que pudessem funcionar de forma complementar e convergente, no sentido da obtenção da satisfação real das necessidades de efetivos das Forças Armadas (FFAA) (Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército [GabCEME], 2004).

Face à “diversidade e especificidade das necessidades inerentes à missão das Forças Armadas” (MDN, 2010, p. 5680), para além do RV e do RC, a LSM n.º 3 do art.º 28º prevê a possibilidade de existirem regimes de contrato de duração alargada, para situações funcionais cujo grau de formação e treino seja complexo, com elevadas habilitações académicas e exigências técnicas (AR, 1999). Os contratos de duração alargada podem, neste seguimento, materializar uma garantia de prestação de serviço mais prolongada, de acordo com as necessidades dos Ramos das FFAA (MDN, 2010).

É no contexto de extinção do Serviço Efetivo Normal que surgem os primeiros estudos relativos à criação de um RCLD, “para situações funcionais cujo grau de formação e treino, tipo de habilitações académicas e exigências técnicas, tornem desejável uma garantia de prestação de serviço mais prolongada” (GabCEME, 2004, p. 3). O relançamento deste assunto surgiu em finais de 2014, quando a Força Aérea Portuguesa (FAP) apresentou “um conjunto de medidas concretas suscetíveis de poderem vir a dirimir as necessidades de Operadores de Sistemas de Assistência e Socorro (OPSAS)” (Gabinete do Ministro da Defesa Nacional [GabMDN], 2014, p. 1). De entre as hipóteses de solução apresentadas para colmatar as lacunas, em termos de efetivos, percecionadas ao nível dos

OPSAS, destaca-se a elaboração, por parte da FAP, em articulação com a Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM) (atualmente designada por Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN]), de uma proposta de RCLD, ao abrigo do n.º 3 do estudo 28.º da LSM.

A pertinência dos estudos relativos à criação de um regime contratual de duração mais alargada enfatiza-se tendo em conta o atual contexto das Forças Armadas, que se encontram perante um processo de reforma estrutural, designado “Defesa 2020”, assente numa ótica de racionalização da despesa militar em diferentes vetores, de entre os quais se destaca a racionalização dos Recursos Humanos das Forças Armadas, privilegiando a componente operacional (Presidência do Conselho de Ministros, 2013). Este processo de reestruturação decorre num período de crise de efetivos nas Forças Armadas, materializado por dificuldades percecionadas ao nível da capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos, situação agravada pela diminuição demográfica e aumento do volume de saídas (Meireles, 2017). Esta situação motiva a que, atualmente, se estude no MDN em ligação com o Estado-Maior das Forças Armadas e Estados-Maiores dos Ramos, a possibilidade de se conceberem novos instrumentos estratégicos, em sede de profissionalização, que contribuam para evitar que, no futuro, circunstâncias inopinadas gerem “situações críticas de défice de efetivos militares em determinadas classes ou especialidades” (GabMDN, 2014, p. 6), de entre os quais o RCLD assume um papel de destaque.

A implementação de um regime contratual deste tipo poderia assim, “permitir gerir de forma mais flexível os recursos humanos militares a médio prazo, potenciando uma visão mais planeada e integrada da gestão dos efetivos militares em face das diferentes formas de prestação de serviço legalmente admitidas, conjugando a eficácia e eficiência no cumprimento da missão das Forças Armadas” (GabMDN, 2015). Outra mais-valia percecionada seria que, ao garantir uma prestação de serviço mais alargada, potenciará “uma melhor integração no mercado de trabalho, uma vez finda a prestação de serviço efetivo” (GabMDN, 2015).

Como já referido, o n.º 3 do art.º n.º 28º da LSM consigna a possibilidade de serem criados, por Decreto-Lei, “regimes de contrato com a duração máxima até 20 anos para situações funcionais cujo grau de formação e treino, tipo de habilitações académicas e exigências técnicas tornem desejável uma garantia de prestação de serviço mais prolongada” (AR, 1999, p. 6544). Tendo por base esta moldura legal depreende-se que um RCLD “não poderá nem deverá abarcar todas as situações funcionais existentes nas Forças Armadas, mas antes, um

conjunto bem definido e reduzido de classes, armas ou serviços e especialidades” (GabCEME, 2004, p. 3).

Neste seguimento, a anteriormente referida proposta de RCLD elaborada pela FAP em coordenação com a DGRDN, refere que o “RCLD tem por finalidade o cumprimento das missões dos ramos das Forças Armadas e tem apenas lugar em situações funcionais, cujo grau de formação e treino, habilitações académicas específicas e exigências técnicas particulares aconselhem uma prestação de serviço efetivo de duração mais prolongada de forma a garantir maior estabilidade e flexibilidade na gestão dos recursos humanos militares” (GabMDN, 2015).

No referido projeto de Decreto-Lei encontra-se ainda postulado que as áreas funcionais afetas ao RCLD seriam “elencadas por portaria do membro do Governo responsável pela área da defesa nacional, sob proposta do Chefe de Estado-Maior do respetivo ramo das Forças Armadas e parecer do Órgão Central de Recrutamento e Divulgação” (GabMDN, 2015). Deste modo, ao contrário do que vem previsto no diploma que regula o RCE, não se restringem as classes, armas ou serviços ou especialidades afetas, atribuindo liberdade a cada Ramo para adequar o RCLD às suas necessidades específicas, sendo a definição das situações funcionais afetas estabelecida a nível administrativo, nomeadamente ao nível de Portaria (GabMDN, 2015). Este projeto de diploma consigna assim a abertura, para publicação, de várias portarias ao longo do tempo, consoante os novos desafios e as novas tecnologias que forem surgindo (Divisão de Recursos [DR], 2015).

Desta forma, deveriam ser identificadas as classes, armas e serviços ou especialidades, onde poderiam ser celebrados contratos de longa duração, bem como, dentro de cada classe, arma ou serviço ou especialidade o grau de especialização ou qualificação profissional que poderia dar acesso à celebração de contratos deste tipo, assim como a respetiva duração máxima (GabMDN, 2015). A referida proposta de RCLD prevê também que o serviço militar nas áreas funcionais que ficassem afetas à possibilidade de prestação de serviço em RCLD só poderia ser prestado por militares em RCLD e por militares pertencentes aos Quadros Permanentes (QP) dos Ramos das Forças Armadas (GabMDN, 2015).

Como acima referido, o n.º 3 do art.º n.º 28º da LSM prevê a possibilidade de serem criados “regimes de contrato com a duração máxima até 20 anos” (AR, 1999, p. 6544), sendo esta a enquadrante legal que limita a duração máxima de vínculo afeta a um possível RCLD. Contudo, a proposta de RCLD assume uma posição mais restritiva a este nível, prevendo contratos com durações máximas

diferenciadas, de 8, 10, 12, 16 e 18 anos (consoante parecer do Órgão Central de Recrutamento e Divulgação [OCDR]), sendo a determinação da duração máxima realizada por Portaria) e um período mínimo, comum, de duração do contrato de 4 anos, podendo ser fixada, a nível contratual, uma duração superior (Gab-MDN, 2015). Considera-se, ainda, que a determinação da duração do contrato inicial compete aos Chefes de Estado-Maior de cada Ramo, devendo a sua estipulação ter em linha de conta os custos de formação ou especialização e a expectativa de afetação funcional do militar (MDN, 2015), seguindo-se assim o mesmo referencial que é atualmente aplicado ao RCE.

A proposta de Decreto-Lei relativa ao RCLD (2015) estabelece, ainda, que “findo período de duração inicial em que o militar se encontra vinculado, e sem prejuízo da avaliação do mérito, bem como de qualquer uma das partes manifestar a intenção de não o renovar”, o contrato é renovado nos seguintes termos: para os contratos com durações máximas de 8, 10 e 12 anos, a renovação é anual; para os contratos com durações máximas de 16 e 18 anos, a renovação é bienal.

2.3. NORMAS DE NOMEAÇÃO E COLOCAÇÃO

Face à especificidade do RCLD afere-se a necessidade de os militares afetos a um regime contratual desta natureza ficarem alocados, durante um período mais alargado, ao desempenho das funções para as quais ingressaram em RCLD, como forma de rentabilizar a sua permanência nas fileiras.

O Despacho n.º 173 do Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME) (2003), correspondente às Normas de Nomeação e Colocação dos Militares RV e RC (NNCMRVRC), no seu artigo 15º, define a nomeação para a colocação inicial como o destino “ao desempenho de funções inerentes à respetiva especialidade, sendo, preferencialmente, por ordem decrescente de prioridade, em unidades operacionais do Sistema de Forças do Exército, escolas práticas, centros de instrução e outras U/E/O” (p. 6). O mesmo regulamento, no artigo 4.º, refere que a colocação inicial dos militares, nas várias U/E/O (Unidades/Estabelecimentos/Órgãos), após o período experimental, compreende o primeiro período de contrato para militares em RV ou os 2 anos correspondentes ao primeiro período de contrato para militares em RC.

A implementação do RCLD obrigaria à criação de regulamentação que normalizasse esse novo modelo contratual no que concerne à colocação e nomeação desses militares. Neste sentido seria necessário ampliar o período de 2 anos de colocação inicial atualmente afeto aos militares RC, como forma de

garantir uma permanência mais alargada dos militares RCLD no desempenho de funções.

Esta prerrogativa vai ao encontro do disposto no atual Estatuto dos Militares das Forças Armadas, que postula que “a colocação dos militares em unidades, estabelecimentos ou órgãos (U/E/O) é efetuada por nomeação” (MDN, 2015, p. 3221) e deve ser realizada em obediência de uma série de princípios, de entre os quais se destacam: “adequação dos recursos humanos ao desempenho de cargos e exercício de funções atendendo à competência revelada e experiência adquirida” e “aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida” (p. 3221). De forma convergente também o artigo 8º das NNCMRVRC define como princípios gerais para a colocação dos militares RV/RC nas U/E/O a “satisfação das necessidades de serviço (operacionais, instrução e administrativas, por esta ordem)” e o “aproveitamento da capacidade funcional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida” (GabCEME, 2003, p. 5).

De referir que existe atualmente, ao nível do Comando do Pessoal (Cm-dPess), um trabalho de revisão relativo às Normas de Nomeação e Colocação dos Militares, no sentido de, em parte, contemplar os militares em RCE e num futuro RCLD. As normas específicas a aplicar às várias situações funcionais que ficariam afetas à prestação de serviço em RCLD, seriam estabelecidas por Normas de Autoridade Técnica aprovadas pelo Ajudante General do Exército (AGE).

Este projeto normativo, atualmente em fase de revisão, prevê, entre outros aspetos, e à semelhança do que é atualmente aplicado ao pessoal dos QP, que os militares em RCE e RCLD são nomeáveis, por Imposição de Serviço, durante os primeiros sete anos (ponto 2., alínea e), artigo 18.º das Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes [NNCMQP]) (Estado-Maior do Exército [EME], 1995).

A este nível teria ainda de haver uma adequação relativa ao artigo 19º das NNCMRVRC, o qual consigna que, aos militares colocados fora da sua Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial (AGPSP)² a prestarem serviço no Campo Militar de Santa Margarida, seja conferida colocação efetiva na AGPSP que lhes foi atribuída após o cumprimento da colocação inicial, de acordo com os períodos anteriormente referidos (até ao final do primeiro período do contrato para RV e dois anos para RC) (GabCEME, 2003, p. 7).

² “Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial (AGPSP) - a AGPS em que o militar tem cabimento orgânico nos efetivos autorizados anualmente para cada U/E/O e declara preferir no ato de adesão ao RV ou RC” (GabCEME, 2003, p. 3).

3. CASO DE ESTUDO: A GUARNIÇÃO DO CARRO DE COMBATE LEOPARD 2A6

Atualmente, o Exército Português dispõe, na sua orgânica, de dois modelos de CC, nomeadamente o Leopard 2 A6 e o M60 A3 TTS, sendo que este último se encontra em *phasing out*. A entrada ao serviço do CC Leopard 2 A6 no Exército Português ocorreu em outubro de 2008, tendo sido adquiridos 38 CC deste tipo, um deles em peças, e um carro de instrução de condução. A transferência para Portugal ocorreu entre outubro de 2008 e dezembro de 2009 (Machado, 2010). Segundo Pedro (2008), a adoção deste sistema de armas materializou uma melhoria significativa face ao M60 A3 TTS, nomeadamente no que concerne à mobilidade, poder de fogo, proteção e sobrevivência. Este salto tecnológico constituiu-se assim como um fator extremamente positivo para o Exército Português, incrementando as “capacidades para o cumprimento de todas as missões ao longo de todo o espectro da guerra” (Pedro, 2008, p. 25).

O conceito de guarnição pode ser definido como “agrupamento de indivíduos que atuam conjunta e coordenadamente no emprego de uma arma, carro de combate, avião, navio, etc.” (Sousa, 1985, p. 703). A maioria dos CC em uso nos países ocidentais têm atualmente uma guarnição composta por quatro elementos, incluindo-se nesta categoria o CC Leopard 2 A6, composta por: (i) condutor no casco; e (ii) muniçador, apontador e chefe de carro na torre. O **condutor** é o responsável pela condução e pela manutenção do casco posicionando-se, dentro do CC, na parte posterior direita do casco. O **muniçador** é o responsável por realizar as operações em caso de falha de disparo e pelo muniçamento da peça, da metralhadora coaxial e da metralhadora antiaérea, sendo ainda responsável por operar esta última. Este é o único elemento da guarnição que desempenha as suas funções na posição de pé e o seu lugar dentro do CC localiza-se no lado esquerdo da torre. O **apontador** localiza-se do lado direito da torre, à frente do lugar do chefe de CC e tem como função principal operar a peça e a metralhadora coaxial, podendo rodar a torre e controlar a peça em elevação e depressão. A posição do **chefe de carro** encontra-se situada no lado direito da torre, atrás do apontador, numa posição mais elevada que este, e a sua missão é comandar o CC e auxiliar o apontador na deteção de alvos. Em situações de emergência ou por sua iniciativa, é capaz de operar a peça e a metralhadora coaxial a partir da sua posição (Liess, 2016).

O **curso de qualificação de muniçador** de CC Leopard 2 A6 destina-se a ser frequentado por praças da especialidade 01-Campanha (Centro de Psicologia Aplicada do Exército [CPAE], 2009), tem a duração de 17 dias úteis

(102 horas) (Direção de Formação [DF], 2016a) e, à semelhança dos restantes cursos de qualificação necessários ao desempenho de cargos nas guarnições de CC Leopard 2A6, é ministrado no Grupo de Carros de Combate (GCC) da Brigada Mecanizada (BrigMec), em Santa Margarida (Exército Português [EXE], 2015a). De acordo com a proposta e fundamentação do curso de muniador de CC Leopard 2 A6 (EXE, 2015a) é identificado como pré-requisito de acesso ao curso garantir um tempo de Retorno de Investimento da Formação³ de, no mínimo, 5 anos. De referir que o tempo mínimo de permanência no GCC ou no Esquadrão de Reconhecimento (ERec) da BrigMec atualmente em vigor, após a frequência do curso de muniador, é de 24 meses (DF, 2016a), período substancialmente inferior aos 5 anos que se pretende implementar. A formação de um muniador tem um custo médio para a Fazenda Nacional de 1107,17€ (DF, 2016a).

O **curso de qualificação de condutor** de CC Leopard 2 A6 destina-se a ser frequentado por praças da especialidade 01-Campanha (CPAE, 2009), tem a duração de 27 dias (162 horas) e um custo médio por formando de 2994,41€ (DF, 2016b). Como pré-requisitos para acesso a este curso de qualificação destacam-se a necessidade de possuir o curso de muniador de CC Leopard 2 A6 e a carta de condução de categoria B (DF, 2016b). À semelhança do referido para os muniadores, também no caso dos condutores o tempo mínimo de permanência no GCC ou no ERec é de 24 meses (DF, 2016b), contudo a proposta e fundamentação do curso de condutor CC Leopard 2 A6 considera a necessidade de “garantir um tempo de Retorno de Investimento da Formação de no mínimo 3⁴ anos” (EXE, 2015b, p. 3), sendo esta situação análoga à verificada ao nível dos apontadores e chefes de CC Leopard 2 A6 (EXE, 2015c, 2015d).

O **curso de qualificação de apontador** de CC Leopard 2 A6 destina-se a ser frequentado por praças da especialidade 01-Campanha (CPAE, 2009), tem a duração de 27 dias (156 horas) e um custo médio por formando de 13757,22€ (DF, 2016c). Para poder aceder ao curso de apontador é necessário possuir o curso de muniador de CC Leopard 2 A6 e ter, no mínimo, seis meses de experiência nesse cargo (DF, 2016c).

³ “Considera-se como rentabilizado o investimento, quando o tempo de permanência no posto de trabalho ou trabalho produzido são iguais ao valor despendido na Ação de Formação” (Escola Prática de Cavalaria, 2010).

⁴ O facto de se definir, como tempo mínimo de Retorno de Investimento da Formação, os períodos (5 anos para os muniadores e 3 anos para os restantes cargos), corresponde ao objetivo de manter os militares com formação em CC Leopard 2 A6 afetos ao desempenho de funções durante a totalidade do seu tempo de contrato. Ao se definir o tempo mínimo de 3 anos para os cargos de condutor e apontador, pressupõe que esse valor não extravase o limite máximo de contrato e, que os militares com curso de muniador não ingressem nos cursos de formação de condutor e apontador já na fase final do contrato.

O **curso de qualificação de chefe de CC Leopard 2 A6** destina-se a ser frequentado por oficiais ou sargentos de Cavalaria (Cav) dos QP ou em RV/RC com a especialidade de CC (CPAE, 2009), tem a duração de 44 dias (264 horas) e um custo médio por formando de 8518€ (DF, 2016d). Além dos requisitos já mencionados, o acesso ao curso de chefe de CC Leopard 2 A6 requer também que o militar em questão possua a carta de condução categoria de B (DF, 2016d).

3.1. REQUISITOS DAS GUARNIÇÕES DE CARRO DE COMBATE

Nesta secção são identificados os requisitos considerados como fundamentais ao cabal desempenho das atividades, tarefas e missões exigidas às guarnições de CC e, em particular, do CC Leopard 2 A6, foco do presente estudo. Neste sentido são apresentados os três requisitos que, segundo Freire (2012a), integram o conceito de **Potencial de Combate** restabelecido para nível do militar executante e, por inerência, também aplicável aos elementos das guarnições de CC, em concreto: a **condição física**, a **proficiência técnica** e o **desembarço tático**. Complementarmente é também identificada a **continuidade do conhecimento** como componente multiplicadora dos demais requisitos, sendo que os outros (em particular a proficiência técnica e o desembarço tático) se desenvolvem com base neste requisito.

3.1.1. Restabelecimento do Potencial de Combate ao nível do Elemento Humano

De acordo com a doutrina britânica, o conceito de **Fighting Power**, (Freire, 2012a, p. 33), é composto por três componentes base: componente conceptual, componente moral e componente física (Army, 2010). (i) A **componente conceptual** é aquela que “fornece as ideias nas quais assenta a capacidade de combater” (Army, 2010, p. 2-3), tendo por base a doutrina. Esta componente é considerada como a menos dispendiosa em termos de necessidade de investimento financeiro, porém, funciona como um importante multiplicador das outras duas (Army, 2011); (ii) A **componente moral** é aquela que permite às organizações militares preparar o seu pessoal para o combate, tendo por base três fatores: fundamentos éticos, coesão moral e motivação (Army, 2010); (iii) A **componente física** é aquela que fornece os meios para combater: (a) recursos humanos, equipamento/armamento, desempenho coletivo, treino e desempenho coerente das capacidades; (b) a capacidade de projeção; e (c) garantir a sustentação e estado de prontidão das forças (Army, 2011).

De acordo com Freire (2012a), em abril de 2012, a doutrina portuguesa passou a incorporar a abordagem britânica, sendo materializada através da Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 3-00 Operações. Nessa publicação é definido o conceito de **Potencial de Combate**, como sendo “o somatório de todas as capacidades que uma força militar aplica num dado momento”, materializando “a capacidade para cumprir qualquer missão” (Estado Maior do Exército [EME], 2012, p. 2-22). O Potencial de Combate é composto por três componentes: (i) A **componente conceptual** que “envolve a abordagem aos princípios da guerra, doutrina e desenvolvimento de forças militares e equipamentos para o futuro” (EME, 2012, p. 2-22). (ii) A **componente moral**, materializada pela “aptidão para levar os soldados a combater (...) envolvendo a motivação, uma liderança eficaz, o bem-estar e uma gestão eficaz dos recursos disponíveis” (EME, 2012, p. 2-22). (iii) A **componente física** é “constituída pelos elementos que conferem a capacidade de produzir os efeitos e que permitem impor a nossa vontade ao adversário”, sendo esta capacidade “criada em tempo de paz, adaptada e melhorada para cada situação e empenhada em conflito” (EME, 2012, p. 2-22).

Freire afirma que a enquadrante doutrinária relativa ao conceito de Potencial de Combate deveria ser objetivada e sistematizada de forma prática quando aplicada ao nível de unidades escalão batalhão ou inferior, no sentido de poder ser mais facilmente interiorizada “pelos militares que cumprem, diariamente, as missões que lhe são cometidas” (2012a, p. 34). São assim identificadas “três qualidades (ou requisitos) extraordinariamente importantes e que dão forma à vida diária das unidades operacionais de escalão batalhão ou inferior a: **condição física**; a **proficiência técnica** e o **desembarço tático**” (Freire, 2012a, p. 34).

No Quadro 1 é então possível identificar o paralelismo que se estabelece entre as componentes do **Potencial de Combate (*Fighting Power*)** e as **qualidades/requisitos dos militares** que o materializam (no presente estudo ir-se-á utilizar o conceito “**requisito**” para referir este assunto). Como referido anteriormente, foi também identificado o requisito da **continuidade do conhecimento** como componente multiplicadora dos demais requisitos, afetando diretamente a proficiência técnica e o desembarço tático.

**Quadro 1 – Relação entre as componentes do potencial de combate
e os requisitos dos executantes**

Componentes do Potencial de Combate	Requisitos dos Executantes
Física	Condição física Proficiência técnica
Conceptual	Desembaraço tático
Moral	Comum a todas as qualidades

Fonte: Adaptado de Freire (2012a, p. 34).

3.1.2. Condição Física

A componente física é uma exigência diária das unidades de escalão batalhão ou inferior, estando envolvida em grande parte das atividades quotidianas desse tipo de unidades (Freire, 2012a). A este nível a condição física é encarada como sendo “o ponto de partida para tudo”, na medida em que os militares têm de estar sempre prontos para o serviço, sendo essa prontidão “materializada numa atitude proactiva, empreendedora, de quem tem vontade de fazer, de quem tem gosto pelo desafio, e quer fazer melhor” (Freire, 2012a, p. 34).

A doutrina americana aponta no mesmo sentido, afirmando que “a condição física de um soldado tem impacto direto ao nível da sua prontidão para o combate” (Headquarters, Department of the Army [HQDA], 1998, p. 1-1), assumindo a importância que a condição física desempenha no campo de batalha. Os comandantes dos diversos escalões são os responsáveis por garantir que os seus subordinados mantêm uma condição física adequada (HQDA, 1998), sendo esta preocupação parte essencial do dia-a-dia das unidades militares, quer na guerra quer em tempo de paz (Brown, 2005).

3.1.3. Proficiência Técnica

Por proficiência técnica entende-se a capacidade de “sabermos operar com destreza e à-vontade os equipamentos cometidos à nossa responsabilidade para o cumprimento da missão” (Freire, 2012b, p. 40). Nesta perspetiva a “Carros de Combate Leopard 2 A6, M60A3TTs, viaturas da família Viatura Blindada de Transporte de Pessoal (VBTP) M113A1, armamento pesado ou ligeiro, rádios ou GPS, só para citar alguns” (Freire, 2012b, p. 40) são considerados como as ferramentas de trabalho dos militares, os quais têm de os saber operar com confiança, de forma a atingirem a excelência (ou proficiência) no seu emprego (Freire, 2012b). De forma convergente e complementar, a Universidade de Chicago considera a proficiência técnica como a “capacidade de

aplicar os conhecimentos técnicos e competências exigidas no desempenho de um determinado cargo e a responsabilidade por procurar alcançar os resultados esperados” (Chicago State University, n.d.).

Segundo Freire (2012b) são identificadas as seguintes áreas de exigência técnica: armamento individual e coletivo; técnica de viatura (CC, (VBTP), viaturas de rodas); transmissões; socorrismo; tecnologia/GPS/navegação. Nas unidades cujo principal sistema de armas é o CC, é sobre este que se verte a “maior parte do esforço da procura de proficiência técnica” (Freire, 2012b, p. 44).

3.1.4. Desembarço Tático

O conceito de desembarço tático é definido como a “capacidade de operar os equipamentos como manda a nossa doutrina mas inteligentemente adaptada à realidade que nos é imposta pelo terreno que pisamos e o adversário que possamos vir a enfrentar” (Freire, 2013, p. 46). Para atingir este desiderato é necessário, não só conhecer e dominar os preceitos doutrinários, mas também dispor de criatividade e iniciativa. O desenvolvimento deste aspeto “deve ser uma preocupação de toda a cadeia de comando mas a sua execução deve ser uma preocupação do comando do esquadrão” (Freire, 2013, p. 47). O desembarço tático é assim constituído por três componentes: (i) a Liderança; (ii) o Planeamento e Comando e Controlo e (iii) a Tática (Freire, 2013).

3.1.5. Continuidade do conhecimento

O conhecimento pode ser avaliado em função das ações e decisões a que conduz. Assim, um melhor nível de conhecimento ir-se-á repercutir numa maior proficiência no desempenho de funções nas mais variadas áreas (Davenport e Prusak, 2014). O conhecimento evolui ao longo do tempo através da experiência assimilada em cursos, livros, instrutores e aprendizagem informal⁵. O conceito de experiência pode ser definido como o “processo de aquisição de conhecimento ou aptidões através da realização, observação ou sentimento de coisas” (Cambridge University Press, 2017), referindo-se àquilo que fizemos e que nos aconteceu no passado e proporcionando uma perspetiva histórica que permite reconhecer padrões comuns entre o que nos aconteceu no antecedente e as novas situações (Davenport e Prusak, 2014).

⁵ “Aprendizagem decorrente das atividades da vida quotidiana, relacionadas com o trabalho, a família ou o lazer. Não é estruturada (em termos de objetivos, duração e recursos) e tradicionalmente não conduz à certificação. Pode ser intencional mas, na maioria dos casos, não o é (carácter fortuito/aleatório)” (Comissão Europeia, 2001, p. 40).

O conhecimento gera linhas de ação desenvolvidas com base na experiência e observação de sucessivas tentativas e erros, permitindo conceber soluções para novos problemas com base em problemas similares anteriormente resolvidos. O acumular de conhecimento permite, assim, reconhecer padrões conhecidos em novas situações, gerando uma resposta adequada com base em respostas dadas em situações passadas. Isto gera velocidade de reação, aumentando a velocidade da resposta, uma vez que não é necessário criar uma solução “do zero” sempre que surge uma nova situação, mesmo que complexa. Estes padrões de experiência interiorizada evitam que seja necessário analisar conscientemente todas as etapas necessárias ao processo cognitivo de resolução de uma determinada situação (Davenport e Prusak, 2014).

A habilidade de um condutor experiente constitui um exemplo desta situação. Assim, um condutor experiente realiza rapidamente uma série de tarefas complexas, sem ter de pensar nelas, coisa que um condutor iniciante não seria capaz de fazer. O condutor experiente desenvolve um sentido intuitivo sobre o que esperar na estrada, antecipando as situações antes mesmo de estas acontecerem. A experiência permite detetar sinais minuciosos que um condutor principiante quase certamente não conseguiria detetar, melhorando o seu desempenho na condução (Davenport e Prusak, 2014).

O conhecimento e a sua eficaz gestão constituem assim, atualmente, a maior vantagem competitiva das organizações, assente na forma como os seus colaboradores empregam o seu conhecimento, experiência e capacidades. A continuidade do conhecimento contribui para uma maior qualidade dos resultados obtidos, permitindo a preservação de conhecimento crítico, mantendo assim uma vantagem competitiva assente no conhecimento (Hana, 2012).

4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

No presente estudo foi levantada a seguinte **Pergunta de Partida da Investigação**: de que forma a implementação do Regime de Contrato de Longa Duração influencia os cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6? Da pergunta de partida surgem as seguintes **Perguntas Derivadas** (PD) que contribuem para a alcançar uma resposta mais ampla e rigorosa:

PD1: Qual a relevância do alargamento do período de vínculo contratual dos militares das guarnições dos Carros de Combate Leopard 2 A6 tendo em conta a evolução tecnológica dos sistemas de armas?

- PD2: Qual a pertinência, da implementação do Regime de Contrato de Longa Duração nos cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6, no retorno do investimento na formação?
- PD3: Quais os requisitos das guarnições de Carros de Combate?
- PD4: Qual a influência da implementação do Regime de Contrato de Longa Duração nos requisitos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6?
- PD5: Quais os períodos de duração do Regime de Contrato de Longa Duração que otimizam a prestação de serviço nas guarnições de Carros de Combate Leopard 2 A6 em cada cargo?
- PD6: Qual a influência da implementação do Regime de Contrato de Longa Duração nos cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6 no que concerne à respetiva atratividade?

No presente estudo foram utilizados os seguintes **métodos de investigação científica**: (i) **Método inquisitivo**: este é “baseado no interrogatório escrito ou oral” (Sarmiento, 2013, p. 8); a aplicação deste método materializou-se pela implementação de entrevistas e inquéritos como instrumentos de investigação; (ii) **Método relacional**: “relaciona os efeitos das variáveis entre si, aprecia as interações e diferencia os grupos com as mesmas características” (Sarmiento, 2013, p. 8); a utilização deste método materializa-se pela relação que se procura estabelecer entre variáveis, por exemplo - verificar como é que o alargamento da duração do vínculo contratual influencia a proficiência técnica dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6; (iii) **Método analítico**: “procura entrar na complexidade dos fenómenos, detalhando-os” (Sarmiento, 2013, p. 7), na medida em que o fenómeno complexo, “influência da implementação do RCLD nas guarnições de CC Leopard 2 A6”, é detalhado em partições (ex. influência da implementação do RCLD na proficiência técnica dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6).

A **estratégia de investigação** do presente estudo é mista, ou seja, quantitativa (através de inquéritos) e qualitativa (através de entrevistas), de modo a capitalizar as potencialidades e a colmatar as vulnerabilidades de cada uma das estratégias. Os **tipos de instrumentos científicos** utilizados são: a análise documental, as entrevistas e os inquéritos. O recurso à **análise documental** foi o instrumento, predominantemente utilizado, para a recolha da informação de tipo 2, ou seja, de terceiros. As fontes de informação utilizadas foram de índole diversa, destacando-se a utilização de legislação e documentação militar portuguesa e estrangeira; imprensa militar especializada (com particular destaque para a “Revista da Cavalaria”); informação recolhida nas páginas Web das For-

ças Armadas e outras entidades estatais portuguesas e estrangeiras; trabalhos académicos; livros e estudos científicos obtidos em formato físico ou digital. A recolha de informação do tipo 1, ou seja, dos investigadores efetuou-se através das **entrevistas** e dos **inquéritos**, que dada a sua importância e extensão são expostas nas secções seguintes.

5. ENTREVISTAS: ANÁLISE E DISCUSSÃO

A **entrevista** é considerada como um “recurso importante para o investigador pois é, em certas áreas ou domínios, um fortíssimo instrumento de recolha de informação” (Santos et al., 2014, p. 75). O modelo de entrevista implementado insere-se na categoria das entrevistas semiestruturadas, uma vez que o entrevistado responde às perguntas do guião, mas pode “também falar sobre outros assuntos relacionados com as perguntas” (Sarmento, 2013, p. 34).

O **guião de entrevista** implementado encontra-se dividido em blocos temáticos de forma a “auxiliar o entrevistador na sua função” (Sarmento, 2013, p. 39), sendo estes os seguidamente enunciados: cabeçalho do guião da entrevista; caracterização do entrevistado; Evolução Tecnológica; Rentabilização do Investimento na Formação; Condição Física; Proficiência Técnica; Desembarço Tático; Continuidade do Conhecimento; Duração do Vínculo Contratual; Atratividade dos Cargos das Guarnições de CC Leopard 2 A6 em RCLD.

O **método de análise de conteúdo** utilizado no presente estudo é classificado como **aberto ou exploratório**, uma vez que não foram estabelecidas categorias “pré-definidas” anteriores à análise das entrevistas. Esta técnica de análise de conteúdo inicia-se com uma leitura dos textos das entrevistas a fim de identificar e realçar as semelhanças e diferenças patentes nas opiniões expressas pelos entrevistados, sendo posteriormente determinadas as categorias que permitem a classificação e quantificação do conteúdo (Sarmento, 2013).

A metodologia de análise de conteúdo empregue segue os passos prescritos por Sarmento (2013, p. 51). Após a **validação** feita por quatro especialistas e o **pré-teste** da entrevista realizado por 3 entrevistados, iniciou-se a leitura profunda dos textos das entrevistas, procedendo-se inicialmente a uma leitura vertical e posteriormente a uma leitura horizontal das respostas. As questões da entrevista implementada são todas elas abertas, à exceção da Questão 13 “Qual a duração, de vínculo contratual, que considera mais adequada para a prestação de serviço nos cargos das guarnições de CC?”, que corresponde a uma questão fechada. Assim sendo, todas as questões foram analisadas através do processo de análise de conteúdo, que será descrito seguidamente, à

exceção da Questão 13 que foi analisada através de medidas estatísticas, sendo determinado o limite máximo, o limite mínimo e a média para o valor de duração do vínculo contratual em RCLD para cada cargo (municipador, apontador, condutor e chefe de CC).

Para análise das questões abertas foi empregue um método de análise de conteúdo, que “consiste em efetuar a categorização dos dados brutos da entrevista, que passam a dados organizados e com sentido bem estabelecido” (Sarmento, 2013, p. 53). Esta técnica “reduz o número de palavras de texto, em categorias de conteúdo, utilizando uma metodologia científica com regras de codificação” (Sarmento, 2013, p. 53). A análise de conteúdo seguiu uma metodologia analítica primeiramente qualitativa e posteriormente quantitativa.

A realização da referida análise iniciou-se com a realização de um exercício de categorização, através do qual foram criadas classes hierárquicas de análise em que “o nível superior engloba o conceito de nível inferior sucedâneo” (Sarmento, 2013, p. 53): categorias, subcategorias, unidades de registo e unidades de contexto. Seguidamente, procedeu-se a uma análise categorial por questão. Este processo materializou-se na diferenciação dos segmentos do texto das respostas que constituíam as unidades de contexto e dentro destes assinalaram-se, a cor, as unidades de registo. Seguidamente, foram construídas matrizes das unidades de contexto e de registo, por questão, para onde foram transportadas as unidades anteriormente marcadas no texto. Nestas matrizes procedeu-se à codificação das unidades de registo de acordo com o código numérico-cromático estabelecido. Por fim construíram-se matrizes de análise de conteúdo por questão, apresentadas na subsecção 5.2 “Análise e Discussão de Resultados das Entrevistas”.

5.1. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A entrevista foi realizada a Comandantes e ex-Comandantes do GCC e Oficiais do seu Estado-Maior e a militares que se encontram a desempenhar funções relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos, nos mais altos escalões do Exército Português, nomeadamente ao nível do EME e do CmdPess, conforme se apresenta no Quadro 2.

Quadro 2 – Caraterização dos entrevistados

Código	Posto/Arma	Nome	Função	Unidade
E1	Tenente-general	José Carlos Filipe Antunes Calçada	AGE	CmdPess
E2	Coronel Cav	Paulo Jorge Lopes da Silva	Ex-Cmdt GCC	EA
E3	Tenente-coronel Cav	José Miguel Moreira Freire	Ex-Cmdt GCC e ERec	FND Iraque
E4	Tenente-coronel Cav	José Carlos da Silva Mello de Almeida Loureiro	Ex-Cmdt GCC	LANDCOM
E5	Tenente-coronel Cav	Celso Jorge Pereira Freilão Braz	Cmdt GCC	GCC
E6	Major Inf CMD	Nuno Alexandre de Sá e Figueiredo	Coordenador de área da Repartição de Recursos Humanos	DR/EME
E7	Major Cav	Pedro Miguel Guedes de Carvalho	Ex-Oficial de Pessoal durante a certificação do GCC	GCC
E8	Major Cav	Ricardo Jorge da Silva Dias Lourenço	Ex-Diretor dos cursos de formação de CC Leopard 2 A6 e Ex-Cmdt de ECC	GCC
E9	Capitão Cav	José António da Rocha Isidoro	Ex-Cmdt de ECC	GCC

5.2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Esta secção apresenta os resultados obtidos pela análise de conteúdo aplicada às entrevistas, os quais se encontram sintetizados nos Quadros 3 a 10. Relativamente às Questões 1 e 2, referentes à necessidade de ampliação da duração dos contratos em face da evolução tecnológica dos sistemas de armas, apuraram-se os resultados registados no Quadro 3.

Quadro 3 – Análise de conteúdo das respostas à Questão 1 e Questão 2 das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de registro	Entrevistados									UE	Res.
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
Questão 1: Considera que a crescente evolução da complexidade dos sistemas armas aconselha a uma ampliação da duração dos contratos para os seus operadores diretos, atualmente baseados em RV/RC?													
Influência da evolução tecnológica dos sistemas de armas	Evolução dos sistemas de armas como justificativa da necessidade de implementação do RCLD	1.1 Evolução dos sistemas de armas justifica a implementação do RCLD	x	x		x	x	x	x	x	x	x	8 (89%)
		1.2 Evolução dos sistemas de armas não justifica a implementação do RCLD			x								1 (11%)
	Fatores justificativos	1.3 Formação mais exigente e prolongada	x	x			x	x	x				6 (67%)
		1.4 Maior profissionalismo exigido	x	x		x	x		x				6 (67%)
Questão 2: Tendo em conta a complexidade tecnológica do sistema de armas Leopard 2 A6, considera que a implementação de um modelo contratual de duração alargada ao nível das guarnições seria vantajosa?													
Influência da complexidade tecnológica do sistema de armas CC Leopard 2 A6	Complexidade tecnológica do CC Leopard 2 A6 como justificativa da necessidade de implementação do RCLD nas suas guarnições	2.1 Complexidade do sistema de armas CC Leopard 2 A6 justifica a implementação do RCLD	x	x		x	x	x	x	x	x	x	8 (89%)
		2.2 Complexidade do sistema de armas CC Leopard 2 A6 não justifica a implementação do RCLD			x								1 (11%)
		2.3 Formação mais exigente e prolongada	x	x		x	x	x					5 (56%)
	Fatores justificativos	2.4 Maior profissionalismo exigido	x	x		x	x	x	x	x			7 (78%)
		2.5 Elevado custo da formação							x	x			3 (33%)

Da análise das respostas à Questão 1 (Quadro 3), conclui-se que a maioria dos entrevistados (89%) considera que a evolução tecnológica dos sistemas de armas se constitui como um fator justificativo para a necessidade de ampliação do vínculo contratual dos seus operadores diretos que atualmente estão restritos à prestação de serviço em RV/RC. Este desiderato é justificado pelo facto da crescente complexidade tecnológica dos sistemas de armas implicar uma necessidade de formação mais exigente e prolongada no tempo (67% dos entrevistados) e pelo maior nível de profissionalismo que é exigido aos militares para a correta utilização desses sistemas e cabal desempenho das suas funções (67%).

A Questão 2 visa objetivar, no caso específico das guarnições do CC Leopard 2 A6, a temática da influência da complexidade tecnológica na necessidade de criação de modelos contratuais com duração mais prolongada. Assim, de acordo com o disposto no Quadro 3, verifica-se que o referencial de pensamento seguido para a evolução tecnológica dos sistemas de armas em sentido lato, é mantido no que concerne ao foco na situação particular da complexidade tecnológica do CC Leopard 2 A6. A este nível, 89% dos entrevistados considera que a complexidade deste sistema de armas justifica a implementação do RCLD nas respetivas guarnições. As justificações apresentadas para a referida necessidade de alargamento dos contratos respeitam: ao maior profissionalismo exigido aos militares que desempenham esses cargos (78%), ao facto da formação ser mais exigente e prolongada (56%) e aos elevados custos associados a esta formação (33%).

Seguidamente, importa averiguar se o investimento na formação é rentabilizado, ao nível dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6, de acordo com o atual regime contratual baseado em RV/RC (Questão 3) e quais as transformações que seriam a este nível percecionadas fruto da aplicação do RCLD (Questão 4) - (Quadro 4).

Relativamente à Questão 3, verifica-se que apenas um dos entrevistados considera que é possível rentabilizar o investimento na formação através do atual modelo de prestação de serviço, mas apenas se “os militares garantissem a permanência mínima de três anos nas funções da guarnição de Carro de Combate” (E3). A maioria dos entrevistados (77%) assume que o atual modelo não permite rentabilizar, totalmente, o referido investimento. Os fatores identificados como limitadores à rentabilização do investimento na formação correspondem: essencialmente à dificuldade de retenção de pessoal no desempenho dos cargos das guarnições (67%); e com menor relevância, ao tempo insuficiente para adquirir proficiência (33%); e ao elevado custo da formação (22%).

Quadro 4 – Análise de conteúdo das respostas à Questão 3 e Questão 4 das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados									UE	Res.		
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9				
<p>Questão 3: Considera que o atual modelo de vínculo contratual em RV/RC permite rentabilizar o investimento feito na formação dos militares das guarnições de CC? Porquê?</p>															
Rentabilização do investimento na formação	Rentabilização no modelo atual de vínculo contratual RV/RC.	3.1 Modelo atual permite rentabilizar o investimento na formação			x								1	1/9 (11%)	
		3.2 Modelo atual não permite rentabilizar o investimento na formação		x		x	x	x					x	7	7/9 (77%)
	Limitações à rentabilização do investimento na formação	3.3 Retenção de pessoal no desempenho dos cargos	x				x	x	x				x	6	6/9 (67%)
		3.4 Tempo insuficiente para adquirir proficiência		x					x				x	3	3/9 (33%)
		3.5 Elevado custo da formação					x							2	2/9 (22%)
<p>Questão 4: Qual será a variação expectável do retorno do investimento de formação, caso seja implementado um RCLD?</p>															
Rentabilização do investimento na formação	Implementação do RCLD	4.1 Vantajoso	x	x	x			x	x	x		x	8	8/9 (88%)	
		4.2 Melhoria da proficiência		x					x				x	4	4/9 (44%)
	Vantagens da implementação do RCLD	4.3 Diminuição do investimento na formação										x		1	1/9 (11%)
		4.4 Fixação no desempenho do cargo									x			1	1/9 (11%)

Através das respostas à Questão 4, torna-se possível aferir que a maioria dos entrevistados (88%) considera que a implementação do RCLD permitiria garantir uma melhor rentabilização do investimento na formação, sendo percebidas mais-valias sobretudo ao nível da melhoria da proficiência atingida pelos militares (44%).

Seguidamente procurou-se verificar se a hipotética degradação da condição física com o avançar da idade poderia constituir um entrave à implementação do RCLD, ao nível cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6 (Questão 5); e se algum dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6 seria afetado, de forma mais preponderante, ao nível da capacidade física para o desempenho das respetivas funções, como resultado da implementação do RCLD (Questão 6) – (Quadro 5).

A este nível verificou-se uma grande homogeneidade de opiniões, sendo que a maioria dos entrevistados (89%), considera que a implementação do RCLD não iria ter consequências negativas significativas no que concerne à condição física, para o desempenho das respetivas funções, dos elementos das guarnições que enveredem por esse regime, ao longo de toda a extensão do contrato. A este nível, foram apontados dois fatores justificativos para o facto de, o acréscimo do período de vínculo contratual, não ter implicações significativas na capacidade física dos militares que desempenham funções nas guarnições de CC Leopard 2 A6. O primeiro consiste na obrigatoriedade do treino físico regular e respetivas avaliações periódicas da condição física (Provas de Aptidão Física [PAF]) a que estes estão sujeitos ao longo da sua carreira (66%). O segundo assenta na premissa de que os dezoito anos de vínculo contratual máximo não se constituírem como um acréscimo de idade limitativo para a condição física (33%).

Através da análise dos resultados obtidos pelas entrevistas à Questão 6, tornou-se possível aferir que, seguindo o mesmo referencial da questão anterior, a condição física não seria afetada em nenhum dos cargos de forma mais proeminente como resultado da implementação do RCLD (77%). Não obstante, 22% dos entrevistados identificam o cargo de municionador como o mais exigente em termos de exigência física e 11% considera que essa posição é ocupada pelo apontador. Contudo não se perspetiva que essa maior exigência fosse afetada negativamente de forma significativa.

Como forma de apurar a relevância da implementação do RCLD ao nível da proficiência técnica dos militares que desempenham os cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6 e identificar em que cargos essa implementação teria repercussões mais vantajosas, foram aplicadas as Questões 7 e 8 – Quadro 6.

Quadro 5 – Análise de conteúdo das respostas à Questão 5 e Questão 6 das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de registro	Entrevistados									Res.			
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		UE		
Questão 5: Considera que o alargamento do período de vínculo contratual dos militares RV/RC que servem nas guarnições de CC teria repercussões, a prazo, no que respeita à sua condição física? Em que aspetos é que isso se verificaria?															
Condição física	Influência do RCLD na condição física	5.1 Influência negativa			x								1	1/9 (11%)	
		5.2 Influência não significativa	x			x		x					x	8	8/9 (89%)
	Motivos para a influência não ser significativa	5.3 Treino e avaliação contínua		x			x		x					6	6/9 (66%)
		5.4 Idade não limitativa	x						x					3	3/9 (33%)
	Motivos para a influência ser negativa	5.5 Tendência para degradação da condição física com o tempo			x									1	1/9 (11%)
Questão 6: Quais os cargos, das guarnições de CC, que seriam mais afetados, ao nível da condição física, como resultado da implementação do RCLD? Porquê?															
Condição física	Cargos afetados negativamente	6.1 Nenhum	x					x					x	7	7/9 (77%)
		6.2 Municionador											x	2	2/9 (22%)
	6.3 Apontador											x	1	1/9 (11%)	

Quadro 6 – Análise de conteúdo das respostas à Questão 7 e Questão 8 das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados									UE	Res.	
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Questão 7: Na sua opinião, quais seriam as consequências da aplicação do RCLD ao nível da Proficiência Técnica dos militares RV/RC que servem nas guarnições de CC?														
Proficiência técnica		7.1 Melhoria da proficiência técnica pela implementação do RCLD	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9/9 (100%)	
Questão 8: Quais os cargos que mais seriam afetados com a implementação do RCLD? Justifique?														
Proficiência técnica	Igualdade entre cargos	8.1 Todos por igual	x							x			3/9 (33%)	
	Cargos mais afetados	8.2 Chefe de CC	x								x		3/9 (33%)	
		8.3 Apontador										x	4/9 (44%)	
		8.4 Conductor										x	2/3 (22%)	
	Cargos mediamente afetados	8.5 Apontador		x									1/9 (11%)	
		8.6 Conductor		x									1/9 (11%)	
		8.7 Chefe de CC												1/9 (11%)
Cargos menos afetados	8.8 Municionador												3/9 (33%)	
														3/9 (33%)

Os resultados obtidos a este nível permitem concluir que, a proficiência técnica associada ao desempenho de funções nas guarnições de CC Leopard 2 A6 seria incrementada pela possibilidade desses militares permanecerem durante um período mais alargado no desempenho dos respetivos cargos, no caso de poderem prestar serviço em RCLD (100%). Contudo, esta perspetiva só seria efetivamente profícua, partindo-se do pressuposto referido pelo entrevistado E4, que “aumentando a duração do contrato, os militares vão ficar mais tempo no GCC, o que para ser verdade, teria que alterar o atual regime que permite aos militares em RV/RC ao fim de 2 anos serem colocados na sua área de residência” (E4).

Posto isto, importa saber em que cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6 a implementação do RCLD teria repercussões mais vantajosas, ao nível da proficiência técnica (Questão 8). Verificou-se assim, que os cargos mais influenciados, positivamente, pela possibilidade de alargamento do vínculo contratual seriam os de apontador (44%), chefe de CC (33%) e condutor (22%). Já o cargo de municionador foi identificado, por 33% dos entrevistados, como o que iria verificar um menor benefício ao nível da proficiência técnica, como resultado da implementação do RCLD.

Contudo, algumas das opiniões apontam no sentido de existir uma estratificação quanto à referida influência da implementação do RCLD na proficiência técnica. Essa situação verificou-se em duas das entrevistas (E1 e E5). Numa delas (E1) é referido que o cargo de chefe de CC seria o mais afetado a este nível, seguido dos cargos de apontador e condutor, e por último o de municionador. Na outra (E5), a perspetiva inverte-se, sendo identificados os cargos de apontador e condutor como aqueles que mais teriam a ganhar com a implementação do RCLD, o de chefe de CC como sendo também afetado positivamente, mas em menor escala do que os dois primeiros, e por último o de municionador, que seria aquele em que os benefícios ao nível do aumento da proficiência técnica teriam menor repercussão. Importa ainda referir que 33% dos entrevistados consideraram que o referido aumento da proficiência técnica seria sentido de forma equilibrada em todos os cargos, sendo benéfico para todos na mesma escala.

Tendo em conta a globalidade das entrevistas torna-se possível escalonar os cargos de acordo com a maior influência do RCLD no incremento da respetiva proficiência técnica da seguinte forma: 1º apontador, 2º chefe de CC, 3º condutor e por último municionador.

Para aferir as consequências ao nível do desembaraço tático resultantes da implementação do RCLD ao nível dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6 e identificar em quais destes a implementação teria repercussões mais vantajosas, foram aplicadas as Questões 9 e 10, analisadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Análise de conteúdo das respostas à Questão 9 e Questão 10 das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados									UE	Res.
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
Questão 9: Quais considera que seriam as repercussões, ao nível do desembaraço tático dos militares RV/RC das guarnições de CC, associadas a um aumento do seu tempo de permanência nas fileiras?													
Desembaraço tático		9.1 Melhoria do desembaraço tático pela implementação do RCLD	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9/9 (100%)
Questão 10: Quais os cargos que seriam mais afetados, ao nível desembaraço tático, e em que medida?													
Desembaraço tático	Igualdade entre cargos	10.1 Todos por igual		x	x	x	x	x					5/9 (56%)
	Cargos mais afetados	10.2 Chefe de CC	x				x			x			4/9 (44%)
		10.3 Conductor		x							x		2/9 (22%)
	Cargos mediamente afetados	10.4 Apontador						x				x	2/9 (22%)
		10.5 Conductor							x				1/9 (11%)
	Cargos menos afetados	10.6 Municionador										x	1/9 (11%)

De acordo com o disposto no Quadro 7 torna-se possível identificar a unanimidade dos entrevistados sobre esta temática, sendo referido por todos eles (100%) que, também ao nível do desembarço tático, a implementação de um hipotético RCLD permitiria alcançar melhorias de relevo.

Nesta sequência importa identificar qual a influência relativa da implementação do RCLD, nos cargos das guarnições de Leopard 2 A6, no que concerne ao respetivo incremento do desembarço tático (Questão 10). Através da análise dos resultados apresentados no Quadro 7, conclui-se que a maioria dos entrevistados (56%) considera que o alargamento do vínculo contratual iria afetar o desembarço tático de forma equivalente em todos os cargos. Relativamente aos que afirmam que existe, a este nível, diferenciação entre os cargos, verifica-se que é indicado o de chefe de CC (44%) e condutor (22%) como os que seriam afetados, de forma mais relevante, pela implementação do RCLD.

Contudo, também a este nível existem dois entrevistados (E5 e E9) que referem a existência de um escalonamento entre cargos. Em concreto, o entrevistado E5 afirma que o chefe de CC seria o mais beneficentemente influenciado ao nível do desembarço tático, sendo os cargos de apontador e condutor também afetados, mas de forma menos relevante. Já o entrevistado E9 identifica os cargos de chefe de CC e condutor como os que seriam afetados, de forma mais relevante, colocando o de municador como o menos afetado e o de apontador num nível intermédio.

Daqui se conclui que, no que diz respeito à melhoria do desembarço tático, os cargos seriam afetados de forma equilibrada como o resultado da hipotética implementação do RCLD, devendo a guarnição ser encarada como um todo em termos táticos. No entanto haveria uma prevalência desta influência, por ordem decrescente, da seguinte forma: 1º chefe de CC, 2º condutor, 3º apontador e 4º municador.

Passando para a temática da continuidade do conhecimento, foram aplicadas as Questões 11 e 12, tendo sido obtidos os resultados explanados no Quadro 8.

Quadro 8 – Análise de conteúdo das respostas à Questão 11 e Questão 12 das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados									Res.	
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		UE
Questão 11: Em que medida é que o RCLD iria afetar a continuidade do conhecimento dos militares RV/RC das guarnições de CC?													
Continuidade do conhecimento	Influência da implementação do RCLD	11.1 Influência positiva	x	x				x	x	x		x	7 (78%)
	Condicionantes para que a implementação do RCLD seja profícua	11.2 Formações adicionais	x			x							2 (22%)
		11.3 Existir uma contínua atualização dos conhecimentos			x								2 (22%)
	Vantagens associadas à implementação do RCLD	11.4 Transmissão do conhecimento		x						x	x		4 (44%)
		11.5 Incremento do conhecimento		x		x	x	x	x				8 (89%)
		11.6 Retenção de conhecimento na unidade							x				1 (11%)
Questão 12: Em que cargos é que esse alargamento seria mais preponderante? Porquê?													
Continuidade do conhecimento	Igualdade entre cargos	12.1 Todos por igual			x	x				x			3 (33%)
		12.2 Chefe de CC		x			x			x	x		5 (56%)
	Cargos mais afetados	12.3 Apontador		x							x		3 (33%)
		12.4 Conductor		x							x		3 (33%)
	Cargos mediantemente afetados	12.5 Apontador							x				1 (11%)
		12.6 Conductor							x				1 (11%)
	Cargos menos afetados	12.7 Municionador		x								x	2 (22%)

Verifica-se que a maioria dos entrevistados (78%) considera que a implementação do RCLD nas guarnições de CC teria consequências positivas ao nível da continuidade do conhecimento para o emprego deste sistema de armas. Contudo, alguns dos entrevistados identificam fatores condicionantes dessa proficiência, nomeadamente a necessidade de formações adicionais às atualmente previstas (22%) e a necessidade de existir uma contínua atualização dos conhecimentos (22%).

A este nível foram elencadas como vantagens associadas à implementação do RCLD: a mais fácil transmissão de conhecimentos entre os militares com diferentes níveis de experiência e conhecimento (44%) e o aumento do nível de conhecimento dos militares fruto da continuidade no desempenho das funções (89%). Apesar de ter sido referido por apenas 11% dos entrevistados, é ainda identificada a retenção de conhecimento na unidade em geral e nas guarnições em particular como vantagem percebida neste âmbito, uma vez que a saída de um elemento de uma guarnição implica a perda do “conhecimento adquirido como equipa, porque é necessário entrar outro indivíduo para a completar, não dando continuidade ao treino e formação que essa guarnição necessita” (E6).

Importa também identificar os cargos que seriam mais beneficamente afetados ao nível da continuidade do conhecimento (Questão 12). A análise dos resultados obtidos permite identificar o chefe de CC como o que seria, ao nível da continuidade do conhecimento, influenciado positivamente de forma mais significativa, sendo isso afirmado por 56% dos entrevistados. Os cargos de apontador e condutor encontram-se equiparados a este nível, num nível inferior ao impacto no chefe de CC, mas, ainda assim, considerados por 33% dos entrevistados como dos mais afetados. Tal como o anteriormente referido para a proficiência técnica e desembarço tático, também ao nível da continuidade do conhecimento o cargo de municionador é considerado como o que menos teria a ganhar com a implementação do RCLD (22%).

Na Questão 13 pretendem-se identificar os períodos de duração dos contratos que permitiriam otimizar a prestação de serviço nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6, se fosse implementado o RCLD (Quadro 9).

Quadro 9 – Análise quantitativa das respostas à Questão 13 das entrevistas

	Questão 13: Qual a duração, de vínculo contratual, que considera mais adequada para a prestação de serviço nos cargos das guarnições de CC?							
	Chefe CC		Apontador		Condutor		Municiador	
	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max
Limite máximo	16	18	12	18	12	18	10	18
Limite mínimo	8	10	8	10	8	10	8	10
Média	10	14,4	9,6	13,1	10	14	8,4	12,2

O Quadro 9 plasma o limite mínimo, limite máximo e a médias referentes aos períodos de duração de vínculo contratual percecionados em cada cargo. O valor médio obtido para os períodos de duração dos contratos, em cada cargo, foi enquadrado dentro da gama de valores suscetíveis de serem adotados para essa grandeza, em concreto: 8, 10, 12, 16 ou 18 anos, tendo sido feito um arredondamento ao respetivo valor mais próximo. Desta forma, foram obtidos os seguintes períodos de vínculo contratual considerados como ótimos para a prestação de serviço em cada cargo: chefe de CC - duração mínima 10 anos e máxima 16 anos; apontador - duração mínima 10 anos e máxima 12 anos; condutor - duração mínima 10 anos e máxima 16 anos; municiador - duração mínima 8 anos e máxima 12 anos.

A Questão 14 visa avaliar a atratividade dos cargos e a retenção nos mesmos, se fosse implementado o RCLD nas guarnições de CC (Quadro 10).

Quadro 10 – Análise de conteúdo das respostas à Questão 14 das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Entrevistados									UE	Res.		
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9				
<p>Questão 14 Considera que a implementação de um RCLD nas guarnições de CC permitiria tornar o desempenho nessas funções mais apelativo e permitir uma melhor retenção de pessoal?</p>															
<p>Atratividade e retenção nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6</p>	<p>Influência da implementação RCLD na atratividade dos cargos</p>	14.1 Influência positiva										x	1	1/9 (11%)	
		14.2 Influência positiva condicionada	x		x							x		3	3/9 (33%)
		14.3 Influência não significativa				x								1	1/9 (11%)
		14.4 Influência positiva											x	1	1/9 (11%)
	<p>Influência da implementação RCLD na retenção de pessoal nos cargos</p>	14.5 Influência positiva condicionada	x	x	x		x							4	4/9 (44%)
		14.6 Influência não significativa				x								1	1/9 (11%)
		14.7 Regime de Incentivos	x	x								x		3	3/9 (33%)
	<p>Condicionantes à atratividade e retenção</p>	14.8 Reconhecimento de qualificações	x	x			x					x		5	5/9 (56%)
		14.9 Qualificações adicionais	x	x			x				x			4	4/9 (44%)
		14.10 Localização do CMSM			x	x							x	3	3/9 (33%)
		14.11 Melhoria das condições físicas da unidade											x	1	1/9 (11%)

Os dados apresentados permitem concluir que não parece existir uma influência direta, percebida, entre a possibilidade de aumento do período de vínculo contratual e a atratividade e retenção nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6. Os entrevistados consideram, na sua generalidade, que a atratividade e capacidade de retenção poderiam ser melhoradas com o RCLD, contudo teriam de ser apreciados aspetos como: o Regime de Incentivos, que se deveria adequar a esta modalidade de prestação de serviço, de modo a torná-la mais aliciante (33%); a reinserção profissional findo o contrato com o Exército, através do reconhecimento e certificação de qualificações, garantindo equivalências a estes militares no mercado de trabalho civil (56%); a necessidade de fornecer, a estes militares, formações e qualificações adicionais, no sentido de criar perspetivas de evolução profissional dentro da instituição militar e facilitar a sua inserção futura no mercado de trabalho (44%); e mitigar o efeito da localização geográfica da BrigMec, que se situa numa região pouco atrativa (33%).

6. INQUÉRITOS: ANÁLISE E DISCUSSÃO

“O **inquérito** é um instrumento de pesquisa, que permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados” (Sarmento, 2013, p. 67). Deste modo, com o objetivo de recolher a perceção sobre esta temática, por parte dos militares que desempenham os cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6 e que atualmente estão vinculados em RV/RC, foi aplicado o inquérito. O inquérito, além da parte sociométrica, encontra-se estruturado em dez questões fechadas, sendo uma delas de resposta múltipla e as restantes nove de resposta com escala. Foi utilizada a escala de Likert composta por sete níveis de concordância, onde foi possível, ao inquirido, a escolha de uma e só uma opção, assinalando-a com uma cruz. As opções de resposta na referida escala foram as seguintes: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo muito; 3 - Discordo; 4 - Nem concordo nem discordo; 5 - Concordo; 6 - Concordo muito; 7 - Concordo totalmente.

Importa a este nível clarificar o conceito de população ou universo, podendo este ser definido como “conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características em comum, que se pretende analisar ou inferir” (Sarmento, 2013, p. 71). No presente estudo a população corresponde aos militares RV/RC, no ativo, habilitados ao desempenho de funções nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6.

Para a consecução do presente estudo foi inquirida uma **amostra** da referida população, correspondente a cinquenta militares RV/RC que se encontravam, à data, a desempenhar funções no GCC ou no ERec da BrigMec. Recorreu-se a uma amostragem intencional, pois foram “deliberadamente escolhidos certos elementos da população para pertencerem à amostra, por serem os mais representativos da população” (Sarmiento, 2013, p. 84), uma vez que o inquérito foi aplicado aos militares da população que se encontravam colocados no Quartel da Cavalaria, único local do país onde organicamente existe o sistema de armas CC Leopard 2 A6. Tornou-se assim possível abarcar na referida amostra, e quase na sua totalidade, os militares que se encontram atualmente a desempenhar funções nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6.

6.1. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS

Para saber qual a **fiabilidade** do estudo, utilizou-se o *software* IBM SPSS Statistics® 23, calculando o valor do Alpha de Cronbach. Foi escolhido o índice α de Cronbach por este se constituir como uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis. O valor do índice α varia numa escala de 0 a 1, sendo que quanto maior for esse valor maior será a fiabilidade do estudo. Ao aplicar esta medida ao inquérito realizado obteve-se um valor, para o Alpha de Cronbach, de 0,805. Este valor, de acordo com Murphy e Davidsholder (1988, citado em Maroco e Garcia-Marques, 2006, p. 73), corresponde a um nível de fiabilidade moderado a elevado.

A **caraterização sociodemográfica dos inquiridos** é apresentada nas Figuras 1 a 8. As percentagens máximas são as seguintes: 24% dos inquiridos tem a idade de 20 anos, 90% pertence ao género masculino, 72% tem o 12º ano, 96% está em regime de contrato, 56% tem o cargo de municiaior, 74% tem o posto de soldado, 58% permanece no cargo há 1 ano ou menos e 56% dos inquiridos pretendem permanecer no Exército Português mais de 6 anos.

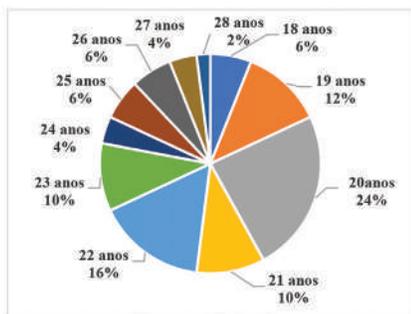


Figura 1 – Idade (%)

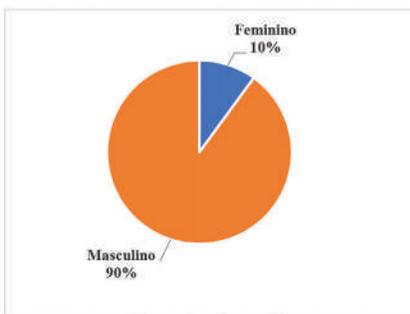


Figura 2 – Género (%)

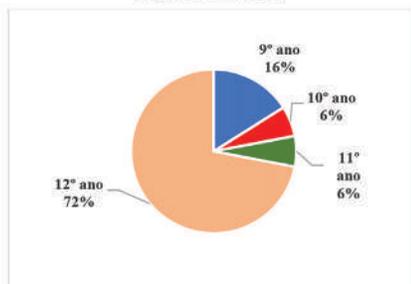


Figura 3 – Habilitações literárias (%)

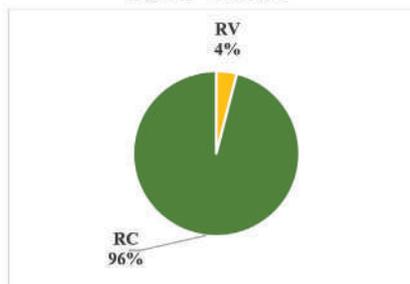


Figura 4 – Regime de prestação de serviço (%)

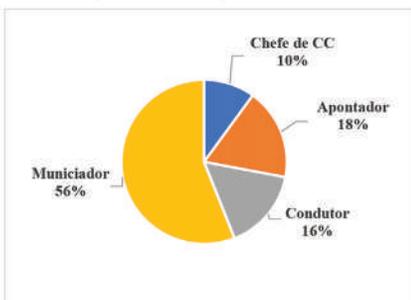


Figura 5 – Cargos (%)

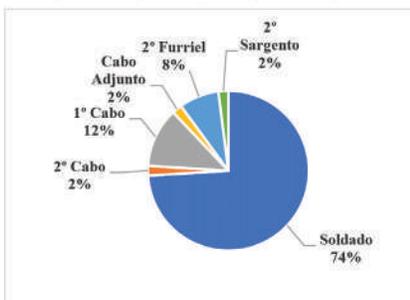


Figura 6 – Postos (%)

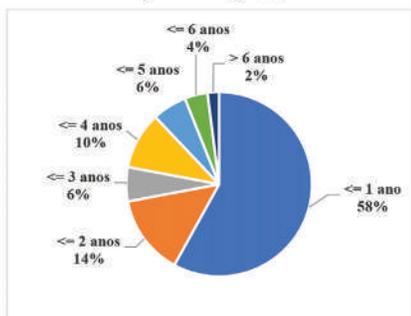


Figura 7 – Tempo de permanência no cargo (%)

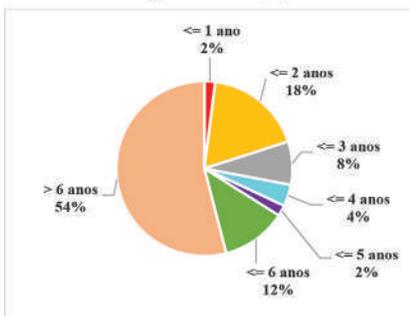


Figura 8 – Tempo que os inquiridos pretendem permanecer no Exército Português (%)

Nas Figuras 10 a 13 são apresentados os gráficos com as médias das respostas, por ordem decrescente, a média das respostas dos inquiridos e a média da escala de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

Na Figura 9 apresentam-se as médias das respostas das perguntas 10 à 18.

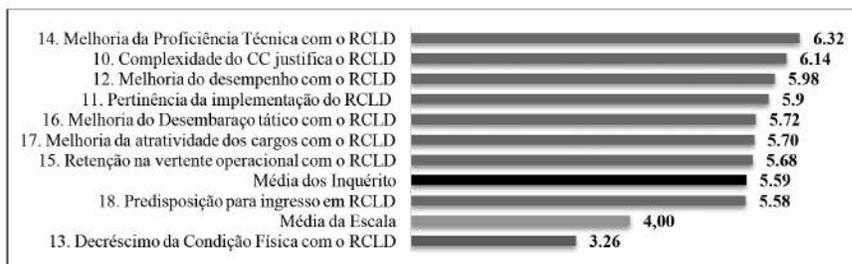


Figura 9 – Perfil de respostas às questões (P10 a P18)

Relativamente à **Pergunta 10** “Como o Carro de Combate Leopard 2 A6 é tecnologicamente complexo, só com vários anos de experiência e treino é que se consegue tirar o máximo rendimento das suas capacidades”, a média das respostas obtida foi de 6,14 correspondendo a um grau de concordância “elevado”. O nível 7 da escala de Likert “Concordo totalmente” constituiu-se como a moda das respostas a esta pergunta. Deste modo, conclui-se que o CC Leopard 2 A6 é considerado, por parte das respetivas guarnições, como um sistema de armas dotado de grande complexidade, em que a competência para a sua cabal operação só é adquirida pelo desempenho de funções, nos respetivos cargos, durante um período alargado de vários anos (88% das respostas entre o nível 5 “Concordo” e 7 “Concordo totalmente”).

Na **Pergunta 11** “A duração dos contratos na minha especialidade deveria ser alargada para que fosse possível alcançar melhores níveis de desempenho nesta função” verifica-se, também, a existência de um grau de concordância considerado “elevado”, associado a um valor médio das respostas de 5,9 e uma moda de 7 “Concordo totalmente”. Isto permite concluir que os inquiridos concordam com a necessidade de alargar as durações dos contratos nos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6, no sentido de melhorar os respetivos níveis de desempenho (86% das respostas entre o nível 5 “Concordo” e 7 “Concordo totalmente”). Importa fazer uma análise das respostas a esta questão por cargos (municipador, condutor, apontador e chefe de CC), cujas médias se apresentam na Figura 10.

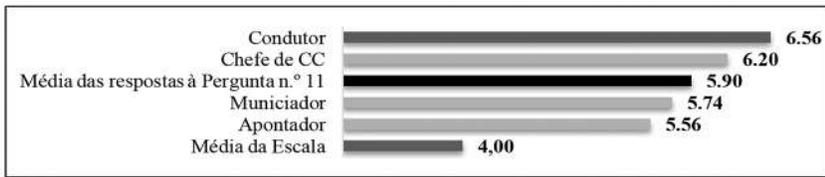


Figura 10 – Perfil de respostas à P11 por cargos

Ao estudar os cargos isoladamente verifica-se que todos têm um grau de concordância “elevado”, à exceção do condutor que apresenta um grau de concordância “total”. Os cargos de condutor e chefe de CC são assim aqueles que apresentam valores mais elevados a este nível, 6,56 e 6,2 respetivamente, encontrando-se acima da média global (5,9). Já o cargo de muniçador e de apontador são os com valor mais baixo, respetivamente 5,74 e 5,56, estando abaixo da média. Desta forma infere-se que os chefes de CC e condutores afirmam a necessidade de alargamento das durações do período de contrato nesses cargos de forma mais premente do que os apontadores e muniçadores.

Ao nível da **Pergunta 12** “À medida que o tempo vai passando, sinto que desempenho melhor as minhas funções dentro do Carro de Combate Leopard 2 A6” o valor médio das respostas obtido foi 5,98, ou seja, grau de concordância “elevado”, e a moda 7 “Concordo totalmente”. Assim se conclui que os inquiridos consideram importante o aumento no tempo de permanência nos cargos como forma de incrementar os respetivos níveis de desempenho (88% das respostas entre o nível 5 “Concordo” e 7 “Concordo totalmente”).

A **Pergunta 13** “Se permanesse no Exército até perfazer 18 anos de serviço, a minha Condição física iria afetar significativamente o desempenho das minhas funções no Carro de Combate Leopard 2A6” tem por objetivo apurar se os militares das guarnições de CC Leopard 2 A6 consideram que, a implementação do RCLD teria repercussões negativas ao nível da capacidade física para desempenhar as funções associadas a esses cargos. A este nível verificou-se um grau de concordância “insuficiente”, com média de respostas de 3,26 e com uma moda de 1 “Discordo totalmente” e 3 “Discordo”. Assim, se verifica que estes militares consideram que a sua condição física não seria afetada, significativamente, caso a duração do tempo de contrato fosse alargado, mesmo que para uma duração máxima de 18 anos (62% das respostas entre o nível 1 “Discordo totalmente” e 3 “Discordo”).

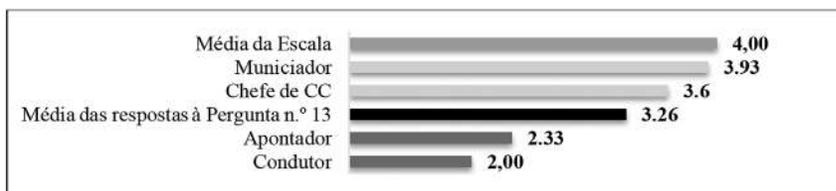


Figura 11 – Perfil de respostas à P13 por cargos

A análise das respostas a esta pergunta, para cada cargo em separado (Figura 11), permite identificar os cargos de condutor e apontador como os que têm menor grau de concordância a este nível, nomeadamente “baixo”, com médias de 2 e 2,33 respetivamente (abaixo da média global [3,26]). Já os cargos de muniçador e de chefe de CC apresentam um grau de concordância “neutro”, com médias de resposta de 3,93 e 3,6 respetivamente (acima da média global). Deste modo poder-se-á concluir que os apontadores e condutores são aqueles para os quais a implementação do RCLD teria menor influência na sua capacidade física para desempenho das respetivas funções no CC, enquanto os chefes de CC e muniçadores consideram que haveria maiores repercussões, embora não ultrapassem um nível considerado “neutro”.

A Figura 12 mostra o perfil de respostas à **Pergunta 14** “Com o passar do tempo vou ganhando experiência que me permite operar com maior facilidade e destreza os equipamentos e sistemas do Leopard 2 A6” atenta sobre a temática da Proficiência técnica.

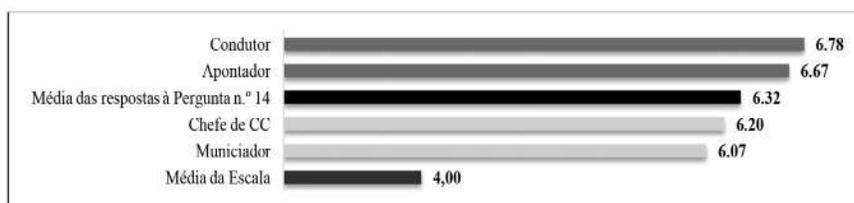


Figura 12 – Perfil das respostas à P14 por cargos

A este nível identifica-se, de entre todas as questões, o maior grau de concordância por parte dos inquiridos, apresentando um valor médio das respostas de 6,32, o que corresponde a um grau de concordância “elevado” e uma moda de 7 “Concordo totalmente”. Assim sendo, pode inferir-se que o aumento do tempo no desempenho dos cargos, associado à implementação do RCLD, parece conduzir a melhorias ao nível da proficiência técnica, permitindo atin-

gir melhores níveis de profissionalismo na operação do sistema de armas CC Leopard 2 A6 (94% das respostas entre o nível 5 “Concordo” e 7 “Concordo totalmente”).

Ao observarmos os cargos separadamente, verificamos que os de apontador e condutor apresentam um grau de concordância “total” para esta pergunta, apresentando valores médios de 6,67 e 6,78, respetivamente (acima da média global para esta pergunta [6,32]). Os cargos de chefe de CC e municionador assumem um grau de concordância “elevado”, com valores na média de 6,2 e 6,07. Desta forma podemos identificar os cargos de apontador e condutor como os que, de acordo com os inquiridos, seriam mais influenciados ao nível da proficiência técnica.

Relativamente à **Pergunta 15** “Continuaria motivado para desempenhar funções ligadas à vertente operacional dos Carros de Combate, se fosse possível prolongar o contrato para além dos 6 anos” identificou-se uma média das respostas de 5,68, correspondendo a um grau de concordância “elevado” (Figura 9). Logo, os militares inquiridos consideram que, se tivessem possibilidade de ingressar num hipotético RCLD, continuariam a sentir-se motivados para desempenhar funções nas guarnições de CC (84% das respostas entre o nível 5 “Concordo” e 7 “Concordo totalmente”).

Na **Pergunta 16** “Quanto mais exercícios de campo faço, mais à vontade me sinto e melhor compreendo como devo agir para fazer face às mais variadas situações que vão surgindo” podemos retirar ilações sobre o impacto da implementação do RCLD ao nível do desembarço tático. A média das respostas a esta pergunta foi 5,72, com um grau de concordância “elevado” e a moda das respostas foi de 7 “Concordo totalmente”. Isto indica que o Desembarço tático dos elementos das guarnições seria influenciado positivamente por um alargamento do período de vínculo contratual e consequente aumento do tempo de permanência nos cargos (86% das respostas entre o nível 5 “Concordo” e 7 “Concordo totalmente”). A Figura 13 regista o perfil de respostas a esta pergunta.

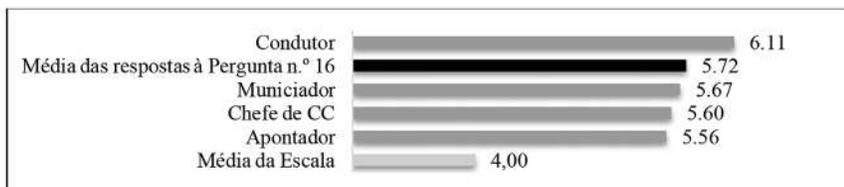


Figura 13 – Perfil de respostas à P16 por cargos

A análise individualizada dos cargos permite verificar que todos eles apresentam o grau de concordância “elevado” para esta questão, com valores médios das respostas próximos para os cargos de municionador, apontador e chefe de CC (5,67; 5,56 e 5,6 respectivamente) e um valor mais elevado para o condutor (6,11). Estes resultados indicam a homogeneidade nos cargos quanto à forma como o aumento da duração dos contratos os iria influenciar no respetivo desembaraço tático.

Com a **Pergunta 17** “A possibilidade de ter um contrato com duração superior à atualmente prevista tornaria mais aliciante o desempenho das minhas funções” procura-se indagar quanto ao aumento da atratividade dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6 como resultado da implementação do RCLD. Neste sentido, de acordo com os resultados obtidos identifica-se um valor da média das respostas de 5,7, correspondendo a um grau de concordância “elevado” e a moda identificada foi igualmente de 7 “Concordo totalmente” (Figura 9). Estes resultados permitem concluir que os militares das guarnições de CC consideram que o RCLD permitiria tornar mais atrativo o desempenho dos respetivos cargos (82% das respostas entre o nível 5 “Concordo” e 7 “Concordo totalmente”). Associando estes valores aos obtidos para a **Pergunta 15**, torna-se possível prever uma melhoria na retenção de pessoal no desempenho destes cargos, uma vez que os inquiridos afirmam que esta modalidade de prestação de serviço melhoraria a atratividade e, simultaneamente, que continuariam motivados para permanecer na vertente operacional dos CC.

Para a **Pergunta 18** “Se tivesse essa possibilidade, prolongaria o meu contrato por um período superior ao que é atualmente possível” foi obtida a média das respostas de 5,58, grau de concordância “elevado”, e moda no nível 7 “Concordo totalmente” (Figura 9). Estes valores indicam que os militares das guarnições de CC encaram positivamente a possibilidade de ingressarem num regime contratual com duração superior à atualmente possível (72% das respostas entre o nível 5 “Concordo” e 7 “Concordo totalmente”).

A **Pergunta 19** “Tendo em conta a resposta à questão 18, indique até que duração máxima pretenderia prolongar o seu contrato” permite identificar a duração máxima de contrato que os militares das guarnições de CC Leopard 2 A6 pretenderiam ficar vinculados ao Exército, caso fosse implementado um RCLD nos seus cargos. Esta questão obteve uma moda das respostas correspondente à opção “18 anos”, com distribuição de valores percentuais: “Não prolongaria” = 22%; “8 anos” = 4%; “10 anos” = 8%; “12 anos” = 2%; “16 anos” = 2%; “18 anos” = 62%.

Ao analisar os cargos separadamente (Figura 14) observa-se que, a moda das respostas é de “18 anos” em todos os cargos. Assim, verifica-se que a possibilidade de **alargamento da duração dos contratos para 18 anos (duração máxima prevista atualmente para o RCLD) é considerada, pela generalidade dos inquiridos, como o que melhor se ajustaria para as suas aspirações na instituição militar**, reiterando as considerações já referidas relativamente à atratividade do RCLD ao nível dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6.

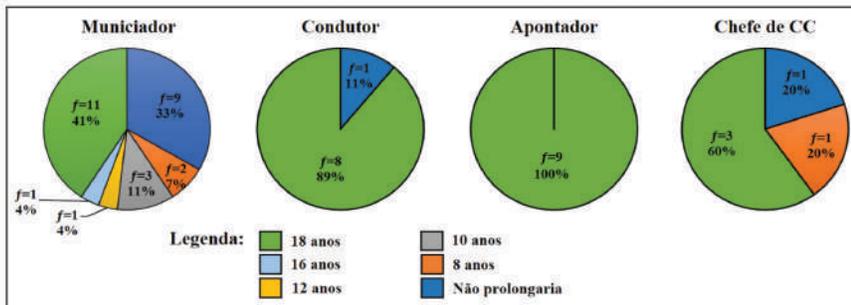


Figura 14 – Perfil de respostas à P19 por cargos

7. CONCLUSÕES

O processo metodológico adotado para a consecução do presente estudo materializou-se pelo recurso à análise documental e à realização de entrevistas e inquéritos, como instrumentos de recolha de dados, para responder às questões de investigação formuladas. As principais conclusões do presente estudo foram sendo apresentadas nas discussões dos resultados obtidos através das entrevistas e dos inquéritos. Seguidamente apresentam-se as respostas conclusivas às Perguntas Derivadas da Investigação e à Pergunta de Partida da Investigação.

Relativamente à Pergunta Derivada da Investigação 1: “**Qual a relevância do alargamento do período de vínculo contratual dos militares das guarnições dos Carros de Combate Leopard 2 A6 tendo em conta a evolução tecnológica dos sistemas de armas?**” pode concluir-se que a evolução tecnológica dos sistemas de armas se constitui, *per se*, como fator justificativo da necessidade de alargar o período de vínculo contratual dos militares que compõem as suas guarnições e que atualmente se encontram adstritos à prestação de serviço em RV/RC (89% dos entrevistados). Esse racional é mantido quando objetivado ao CC Leopard 2 A6, o qual é considerado, tanto

pelos entrevistados (89%), como pelos inquiridos (88%), como tecnologicamente complexo. A complexidade tecnológica do CC Leopard 2 A6 justifica assim a implementação do RCLD nas respetivas guarnições face: à exigência e duração da formação (56% dos entrevistados), aos elevados custos associados a esta (33% dos entrevistados) e ao elevado nível profissionalismo exigido a esses militares (78% dos militares).

Pergunta Derivada da Investigação 2: **“Qual a pertinência, da implementação do Regime de Contrato de Longa Duração nos cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6, no retorno do investimento na formação?”** A este nível importa, primeiramente, referir que as propostas de fundamentação dos cursos de CC Leopard 2 A6 identificam, como período de Retorno do Investimento de Formação, 5 anos para o municionador e 3 anos para os cargos de apontador, condutor e chefe de CC (valores significativamente superiores aos 24 meses atualmente em vigor). O desiderato de ampliar o tempo mínimo de permanência desses militares no desempenho dos respetivos cargos, após a frequência dos cursos de formação, vai de encontro com as perspetivas dos entrevistados. De acordo com a ótica dos entrevistados, o atual modelo contratual RV/RC não permite rentabilizar totalmente o investimento feito na formação dos militares das guarnições de CC Leopard 2 A6 (77%), podendo este ser melhorado através da implementação do RCLD (88%). Contudo, esta proficuidade só é efetiva se os referidos militares permanecerem vinculados ao desempenho das funções para as quais foram formados por um período superior ao atualmente garantido (2 anos de colocação inicial para RC). Assim sendo, importa ter em conta que, como referido na segunda secção, encontra-se, à data, a decorrer um processo de revisão relativo às Normas de Nomeação e Colocação dos Militares, no sentido de contemplar os militares que ingressem num futuro RCLD. Um dos aspetos que se perspetiva implementar, é de os militares em RCLD ficarem sujeitos a uma nomeação por Imposição de Serviço equivalente ao pessoal QP (i.e. sete anos), na primeira colocação. Deste modo, a implementação do RCLD, complementada por esta revisão, permitiria a retenção dos militares das guarnições de CC Leopard 2 A6 por um período de tempo mais alargado, rentabilizando o investimento na formação.

Relativamente à Pergunta Derivada da Investigação 3: **“Quais os requisitos das guarnições de Carros de Combate?”** foram identificados quatro requisitos, nomeadamente: a condição física, a proficiência técnica, o desembaraço tático e a continuidade do conhecimento. A condição física, o desembaraço tático e a proficiência técnica são considerados como resultado do restabelecimento do conceito de Potencial de Combate ao nível do elemento

humano, surgindo a continuidade do conhecimento como componente multiplicadora. Assim, só numa perspetiva de continuidade de conhecimento é que se consegue uma transmissão mais fácil do saber entre militares com diferentes níveis de experiência. Que, no mesmo sentido, permite o aumento dos níveis de conhecimento e das capacidades dos militares, fruto da continuidade no desempenho das funções e da retenção de conhecimento, quer na unidade em geral, quer nas próprias guarnições. Uma vez que as guarnições atuam como um todo, o efeito da perda do conhecimento provocado pela saída individual de militares seria minimizado, fruto de uma mais alargada sobreposição temporal.

No que concerne à Pergunta Derivada da Investigação 4: **“Qual a influência da implementação do Regime de Contrato de Longa Duração nos requisitos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6?”** a resposta será individualizada para cada requisito. Assim, ao nível da condição física, da guarnição de CC, os resultados dos inquéritos (62%) e das entrevistas (89%) são unânimes em afirmar que esta não seria afetada significativamente pela implementação do RCLD, sendo identificados como fatores justificativos dessa situação a obrigatoriedade do treino físico regular e das avaliações periódicas da condição física (66% dos entrevistados), e a premissa de que os dezoito anos de vínculo contratual máximo não se constituir como um acréscimo de idade limitativo a nível físico (33% dos entrevistados). No que concerne à proficiência técnica as entrevistas (100%) e os inquéritos (94%) perspetivam melhorias significativas como resultado da implementação do RCLD, sendo que o mesmo se verifica ao nível do desembarço tático (entrevistas [100%] e inquéritos [86%]). Ao nível da proficiência técnica os cargos mais positivamente afetados seriam os de condutor, apontador e chefe de CC, sendo o de municionador o que menos beneficiaria a este nível. Quanto ao desembarço tático perspetivava-se um efeito equivalente em todos os cargos. A continuidade do conhecimento também seria, de acordo com os entrevistados (78%), melhorada com a implementação do RCLD, sendo o cargo de chefe de CC o mais favorecido a este nível e o municionador o menos afetado, encontrando-se o apontador e condutor numa posição intermédia.

A resposta à Pergunta Derivada da Investigação 5: **“Quais os períodos de duração do Regime de Contrato de Longa Duração que otimizam a prestação de serviço nas guarnições de Carros de Combate Leopard 2 A6 em cada cargo?”** foi obtida com recurso à opinião dos entrevistados. Assim sendo, os valores médios apurados, pelas entrevistas, para este tópico foram enquadrados nos períodos de vínculo previstos na proposta de Decreto-

-Lei para o RCLD (nomeadamente 8, 10, 12, 16 ou 18 anos) tendo sido obtidos os seguintes valores: Chefe de CC: 10 a 16 anos; Apontador: 10 anos a 12 anos; Condutor: 10 a 16 anos; Municizador: 8 a 12 anos.

Contudo, deveria ser equacionada a possibilidade de implementação de um período de 14 anos, como forma de homogeneizar os intervalos entre as durações máximas possíveis para RCLD (de acordo com uma equidistância de 2 anos). Caso essa situação fosse efetiva propunha-se a implementação dos seguintes períodos de vínculo contratual para cada cargo: Chefe de CC: 10 a 14 anos; Apontador: 10 anos a 14 anos; Condutor: 10 a 14 anos; Municizador: 8 a 12 anos.

Relativamente à Pergunta Derivada da Investigação 6: **“Qual a influência da implementação do Regime de Contrato de Longa Duração nos cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6 no que concerne à respetiva atratividade?”** os resultados das entrevistas indiciam que o RCLD tornaria o desempenho dos cargos mais atrativo e garantiria uma melhor retenção nestes. Contudo, esta influência não seria diretamente fruto do RCLD, só sendo efetiva se este estivesse articulado com um Regime de Incentivos adequado (33%) e fossem proporcionadas formações e qualificações adicionais (44%), garantido o reconhecimento e certificação destas através de equivalências com o mercado de trabalho civil, de forma a facilitar a reinserção profissional desses militares no final do contrato (56%).

Os resultados dos inquéritos complementam esta perspetiva, uma vez que os militares inquiridos encaram a implementação do RCLD segundo uma ótica positiva (82%), transparecendo grande receptividade face à possibilidade de integrarem um regime contratual deste tipo (72%). Os inquiridos assumem, também, que continuariam motivados pela permanência da ligação à parte operacional dos CC, caso o seu contrato fosse integrado na modalidade RCLD (84%), o que permite prever uma melhoria ao nível da retenção destes militares no desempenho dos cargos das guarnições do CC.

Neste seguimento torna-se possível atribuir resposta à Pergunta de Partida da Investigação **“De que forma a implementação do Regime de Contrato de Longa Duração influencia os cargos das guarnições de Carro de Combate Leopard 2 A6?”** concluindo-se que a implementação do RCLD teria **repercussões positivas relativamente às dimensões estudadas**, em concreto: retorno do investimento na formação, proficiência técnica, desembaraço tático, continuidade do conhecimento, atratividade dos cargos e retenção nestes. **Deste modo, julga-se pertinente e vantajosa a integração dos cargos das guarnições de CC Leopard 2 A6 num RCLD.**

As **limitações do presente trabalho** correspondem, sobretudo, à novidade do tema em estudo, uma vez que este se enquadra perante uma moldura legislativa e normativa ainda não plenamente definida, da qual apenas existem propostas e pareceres.

Quanto a **futuros trabalhos** propõe-se a realização de estudos de índole semelhante, aplicados a outras áreas funcionais, de reconhecida e relevante tecnicidade, dentro do Exército Português, como forma de fazer um levantamento daquelas que justificariam a implementação do RCLD. Propõe-se, também, o estudo dedicado à identificação de medidas passíveis de incrementarem a atratividade da prestação de serviço na BrigMec, de forma a mitigar o efeito dissuasor que a sua localização geográfica representa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARMY, 2010. *Army Doctrine Publication - Operations*.
- ARMY, 2011. *Army Doctrine Publication - Army Doctrine Primer*.
- Assembleia da República [AR], 1999. *Lei do Serviço Militar* (Lei nº 174/99 de 21 de setembro). Lisboa: Diário da República.
- Brown, M., 2005. *USAWC Strategy Research Project - Fitness and its Affects on the Military*. [pdf] Pennsylvania: U.S. Army War College. Disponível em: <<http://handle.dtic.mil/100.2/ADA431871>>, [Consult. em 23 de março de 2017].
- Cambridge Dictionary, 2017. *Experience*. (Em Linha) Cambridge: Cambridge University Press. Disponível em: <<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/experience>>, [Consult. em 28 de março de 2017].
- Centro de Psicologia Aplicada do Exército [CPAE], 2009. *Perfil Psicofísico da Guarnição do Carro de Combate Leopard 2 A6*. Lisboa.
- Chicago State University - Human Resources, n.d. *Technical Proficiency*. [pdf] Chicago: Chicago State University. Disponível em: <<http://www.csu.edu/humanresources/empdev/documents/TechnicalProficiency.pdf>>, [Consult. em 28 de março de 2017].
- Comissão das Comunidades Europeias, 2001. *Comunicação da Comissão: Tornar o espaço europeu de aprendizagem ao longo da vida uma realidade*. [pdf] Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias. Disponível em: <<http://dne.cnedu.pt/dmdocuments/Com.%20Europ-Aprendizagem%20ao%20longo%20da%20vida.pdf>>, [Consult. em 24 de março de 2017].
- Davenport, T. e Prusak, L., 2014. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. ACM: Ubiquity.
- Direção de Formação [DF], 2016a. *Ficha de Apresentação de Curso - Municionador CC Leopard 2 A6*.
- Direção de Formação [DF], 2016b. *Ficha de Apresentação de Curso - Condutor CC Leopard 2 A6*.
- Direção de Formação [DF], 2016c. *Ficha de Apresentação de Curso - Apontador CC Leopard 2 A6*.

- Direção de Formação [DF], 2016d. *Ficha de Apresentação de Curso - Chefe de CC Leopard 2 A6*.
- Divisão de Recursos [DR], 2015. *Regime de Contrato de Longa Duração (RCLD) – Reunião de Trabalho* (Nota n.º 006432 de 24 de setembro). Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Escola Prática de Cavalaria, 2010. *Referencial de Curso Muniador CC LEOPARD 2A6*.
- Estado-Maior do Exército [EME], 1995. *Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes* (Despacho de 22/02/95 do Gen CEME). Lisboa.
- Estado-Maior do Exército [EME], 2012. *PDE 3-00: Operações*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Exército Português [EXE], 2015a. *Documento II - Proposta e Fundamentação de Curso - Muniador CC Leopard 2 A6*.
- Exército Português [EXE], 2015b. *Documento II - Proposta e Fundamentação de Curso - Conductor de CC Leopard 2 A6*.
- Exército Português [EXE], 2015c. *Documento II - Proposta e Fundamentação de Curso - Apontador de CC Leopard 2 A6*.
- Exército Português [EXE], 2015d. *Documento II - Proposta e Fundamentação de Curso - Chefe de CC Leopard 2 A6*.
- Freire, M., 2012a. Condição física: Reflexões de um comandante do GCC - II. *Revista da Cavalaria*, maio – agosto, 3ª série (27), pp.33–38.
- Freire, M., 2012b. Proeficiência Técnica: Reflexões de um Comandante do GCC - III. *Revista da Cavalaria*, setembro – dezembro, 3ª série (28), pp.40–46.
- Freire, M., 2013. Desembarço Tático: Reflexões de um Comandante do GCC-IV. *Revista da Cavalaria*, janeiro – abril, 3ª série (29), pp.46–51.
- Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército [GabCEME], 2003. *Normas de Nomeação e colocação dos Militares RV e RC* (Despacho 173/2003 de 7 de outubro do Gen CEME). Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército [GabCEME], 2004. *Alteração ao Anteprojecto de Decreto-Lei sobre o Regime de Contrato de Longa Duração (RCLD)*(Ofício n.º 007298 de 31 de agosto). Lisboa: Estado-Maior do Exército.
- Gabinete do Ministro da Defesa Nacional [GabMDN], 2014. *Necessidades da Força Aérea na Prestação de serviço de praças da especialidade de Operadores de Assistência e Socorros (OPSAS) - Serviço Efetivo por Convocação/Art.º 34.º da Lei do Serviço Militar* (Ofício n.º 4122/CG de 17 de novembro). Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Gabinete do Ministro da Defesa Nacional [GabMDN], 2015. *Proposta de Regime de contrato de Longa Duração* (Ofício n.º 293/CG de 1 de janeiro). Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Hana, U., 2012. The Process of Knowledge Continuity Ensuring. *Journal of Competitiveness*, junho, 4 (2), pp.38-48.
- Headquarters Department of the Army [HQDA], 1998. *FM 21-20 - Physical Fitness Training*. Washington, DC.
- Liess, S., 2016. *Leopard 2*.
- Machado, M., 2010. Leopard 2 A6 em Panorâmica. [Em linha] *Operacional*. Disponível em: <<http://www.operacional.pt/leopard-2-a6-em-panoramica/>>, [Consult. em 10 de março de 2017].

- Maroco, J. e Garcia-Marques, T., 2006. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach ? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), pp.65–90.
- Meireles, L., 2017. Forças Armadas têm de renovar 50% dos efetivos. [Em linha] *Expresso OnLine*. Disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/politica/2017-02-26-Forcas-Armadas-tem-de-renovar-50-dos-efetivos>>, [Consult. em 29 de março de 2017].
- Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2006. *Regula o preenchimento das vagas existentes no posto de Tenente-general do quadro de pessoal do Exército, constante do mapa publicado em anexo ao Decreto-Lei n.º 202/93, de 3 de Junho* (Decreto-Lei n.º 60/2006 de 21 de março). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2010. *Aprova o regime de contrato especial para prestação de serviço militar* (Decreto-Lei n.º 130/2010 de 14 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2015. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio). Lisboa: Diário da República.
- NATO, 2013. *AAP-06: NATO Glossary of Terms and Definitions*.
- Pedro, J. (2008). O Carro de Combate Leopard 2 A6 no Grupo de Carros de Combate. *Revista Da Cavalaria*, outubro, 3.ª série (15), pp. 22–25.
- Pestana, M. e Gageiro, J., 2005. *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementariedade do SPSS*. 4.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2013. *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma «Defesa 2020»* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013). Lisboa: Diário da República.
- Santos, L., Lima, J., Silva, N., Silva, J. e Afonso, C., 2014. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Sarmento, M., 2013. *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sousa, H., 1985. *Armamento e tiro de carros de combate*. Lisboa: Serviços Gráficos da Academia Militar.

ESTUDO 11

QUADROS PERMANENTES DE PRAÇAS. O CASO DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA¹

REGULAR CORPORALS. THE PORTUGUESE AIR FORCE CASE

Bruna Abigail Fernandes Oliveira

Licenciada em Ciências Militares e Aeronáuticas pela Academia da Força Aérea
Oficial de Operações e Piloto-Comandante na Esquadra 601 (Lobos) da Base Aérea n.º 11
Investigador integrado do CIDIUM
7800-958, Beja
baoliveira@emfa.pt

Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins

Mestre em Gestão de Recursos Humanos
Adjunto para as Carreiras da Repartição de Pessoal da DIVREC/EMFA
Docente da Academia da Força Aérea
Investigador Integrado do CIDIUM
Mestre em Gestão de Recursos Humanos pelo ISEG
Lisboa, Portugal
nuno.quirino.martins@gmail.com

RESUMO

As mudanças socioeconómicas que se fazem sentir nos últimos tempos têm repercussões profundas no universo de trabalho. Neste contexto profissional dinâmico, o sucesso das organizações reflete-se pela flexibilidade na valorização e desenvolvimento dos seus Recursos Humanos. Ano após ano, a captação de candidatos para a categoria de Praças é cada vez mais diminuta, pondo em causa as necessidades dos ramos quanto aos efetivos desta categoria. Concomitantemente, os militares que acabam por integrar as fileiras em Regime de Contrato, contribuem para a noção de enfraquecimento do comprometimento organizacional. Nas Forças Armadas portuguesas, apenas na Marinha existem Praças

¹ O presente artigo foi construído a partir da versão final do Trabalho de Investigação Individual (TII) da Capitã Bruna Abigail Fernandes Oliveira (1.º autor), realizado no Instituto Universitário Militar (IUM) no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) do ano letivo 2016/17, orientada pelo Major Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins (2.º autor), cuja defesa pública ocorreu em junho de 2017. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de publicação na *Coleção "ARES"*.

dos Quadros Permanentes (QP). A implementação dos QP nesta categoria, como uma solução para o problema elencado na Força Aérea (FA), visaria mitigar as consequências decorrentes da sua saída – perda de conhecimento, tempo de formação e desenvolvimento de um novo militar nas fileiras –, e captar mais candidatos, favorecendo o recrutamento a montante, e a retenção a jusante. Desta forma, este trabalho teve como finalidade identificar as dificuldades na captação e retenção nesta categoria na FA, determinar a pertinência da implementação de Praças dos QP, e apontar algumas linhas orientadoras para a necessária reestruturação da organização.

Palavras-chave:

Flexibilidade, Captação de candidatos, Comprometimento Organizacional, Recrutamento, Retenção.

ABSTRACT

The social-economic changes that are felt in recent times have had deep repercussions on the labour world. In this dynamic professional context, organizational success is reflected in the flexibility to value and develop its Human Resources. Year after year, the candidacy attraction to the enlisted category is decreasing, making it a liability to the Portuguese Armed Forces. In addition, those in the military by contract contribute to the notion of organizational commitment weakening. In the Portuguese Armed Forces, only in the Navy there is Corporal Permanent Staff Board implemented. Its implementation in the Portuguese Air Force (PoAF) would both diminish the consequences of personnel turnover in this ranking – loss of knowledge, setbacks caused by the time consuming formation and development of a new military –, and attract more candidates to these grades, enhancing both the recruitment and retention. Therefore, this work has had as its goal to identify the PoAF difficulties in attracting and retaining these grades, and determine whether it's feasible to implement the Corporal Permanent Staff Board, setting some guidelines for the subsequent need to reorganize.

Keywords:

Flexibility, Candidate attraction, organizational commitment, Recruitment, Retention.

1. INTRODUÇÃO

“A verdadeira revolução social é a mudança de uma vida amplamente organizada para nós...para um mundo no qual somos todos forçados a estar no comando do nosso próprio destino.”

Charles Handy

Na Força Aérea (FA), o conceito de recursos humanos (RH) revela-se fulcral, visto tratar-se do elemento limitador à operação da instituição. Caracterizando-se a FA pelas missões que estão superiormente determinadas, assente não só nas plataformas tecnologicamente desenvolvidas (como os seus sistemas de armas), como também na massa crítica que a opera, mantém e apoia, há necessidade de um elevado número de executantes, de menores qualificações, tanto na dimensão operacional, assim como em áreas administrativas e de apoio. Sendo uma organização ideologicamente hierarquizada, constata-se que apenas 1/4 do efetivo na FA pertence à categoria de Praças.

A implementação das Praças dos Quadros Permanentes (QP) na FA visa mitigar por um lado, as consequências decorrentes da sua saída, tanto durante a vigência do contrato inicial e subsequentes renovações, como no término do contrato máximo, e por outro, captar mais candidatos para esta categoria. No interesse do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea na potencial implementação da categoria de Praças nos QP da FA, e face ao problema apresentado anteriormente, é proposto o estudo do tema “Quadros Permanentes de Praças. O caso da Força Aérea na Força Aérea” que decorreu do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior 2016/2017. Para efeitos de normalização da narrativa de Gestão de Recursos Humanos (GRH), utilizar-se-á doravante a expressão “Praças dos QP na FA”.

Esta investigação restringe o objeto de estudo às repercussões na FA pela potencial implementação deste regime, excluindo a abordagem do Regime de Contrato de duração prolongada e do estudo do Regime de Incentivos (RI). O objetivo geral deste estudo é identificar a viabilidade da implementação das Praças dos QP na FA, a fim de mitigar a saída desta categoria de militares, ou a perda de conhecimento que tais saídas representam, e a melhoria na captação de pessoas para alimentar a base piramidal da organização, propondo linhas orientadoras para a concretização deste projeto na FA. Os objetivos específicos deste estudo focam-se na análise da forma de captação para a categoria de Praças e da atratividade do regime em estudo para as Praças contratadas, na identificação dos novos postos na categoria e diferenciação de funções, e no modo como se deve fazer o recrutamento das Praças para os QP.

Este estudo é desenvolvido segundo a proposta metodológica de Quivy e Campenhoudt (2005), e os conceitos estruturantes que sustentam a investigação são três, como a seguir e apresenta:

Recrutamento – Função cujo sucesso assenta num processo rigoroso, na procura metódica de candidaturas externas e nas qualidades dos procedimentos de acolhimento e de integração (Peretti, 2001).

Flexibilidade – Novo fator crítico de sucesso organizacional, predominante no século XXI, por meio da capacidade de aprender e mudar, tanto da organização como dos seus participantes (Chiavenato, p. 419). A organização deve adaptar-se rapidamente, o que pode significar: aprender novas competências ou mudar e inovar continuamente (Chiavenato, p. 434).

Retenção – Capacidade de manter o trabalhador na organização, de forma voluntária, em que o comprometimento organizacional se coloca em perspetiva.

Esta investigação está dividida em cinco partes. Na primeira é abordada a evolução da gestão de carreiras e a empregabilidade na sociedade portuguesa. Na segunda, é explanado o percurso metodológico da investigação. Na terceira, é analisada a situação atual das Praças nas FFAA portuguesas, juntamente com a análise dos dados relativos a inquéritos feitos aos militares em RC no ano de 2016, dos quais foram validadas 1082 Praças da FA. Na quarta são analisados os dados empíricos que permitiram testar as hipóteses, tentando responder às questões de investigação que guiaram esta investigação. Nas conclusões são apresentados os contributos para o conhecimento e tecidas algumas recomendações.

2. ENQUADRAMENTO E REVISÃO DE LITERATURA

2.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ao longo das décadas tem-se verificado uma alteração drástica ao nível das carreiras, em que a própria designação de GRH, já evoluída da então Gestão de Pessoal, anterior à década de 70 do século passado, é já encarada como um termo desatualizado, mas que por razões de simplificação, continua a ser mundialmente usado. Na realidade, dir-se-ia que, atualmente, seria mais correto empregar termos como Gestão de Pessoas, Capital Humano ou até mesmo GRH 2.0, por se aproximar à realidade do contexto organizacional em que se insere hoje em dia a gestão dos RH, visando o investimento nestes com adequação à sustentabilidade da organização. Esta perspetiva permite, teoricamente, “colocar as pessoas certas no lugar certo, no momento certo” (Ferreira, 2015, p. 99).

A captação, motivação, capacitação e retenção de colaboradores continua a ser o objetivo final da GRH, pelo que o planeamento dos recursos se reveste de carácter fundamental para o sucesso duma organização. Tal planeamento desencadeia uma série de procedimentos ou práticas de GRH, tais como o recrutamento e seleção, integração, sociabilização, formação e desenvolvimento, organização do trabalho, avaliação de desempenho, análise de funções, remuneração e recompensa, higiene e segurança no trabalho, gestão jurídica, etc.

Sem entrar em debate sobre as diferenças entre “planeamento de RH” e “planeamento em RH”, convém, no entanto, referir que o processo ou atividade de GRH é complexa, sendo vital tanto para as organizações como para os seus colaboradores, justapondo as competências destes aos requisitos necessários para o desempenho de funções organizacionais. Relativiza várias dicotomias, entre elas a homogeneização dos recursos com a diferenciação do indivíduo (os militares são “uno”, unidade de corpo, uniformizados, mas a inovação e criatividade dos indivíduos é também incentivada), o Homem como extensão da máquina (operador das plataformas de armas, por exemplo) *versus* catalizador do sistema (inovador e criativo na utilização dos recursos existentes e desenvolvimento de novos, tendo em conta as restrições orçamentais), a gestão administrativa (consoante a formação) e a gestão estratégica (no lugar certo) de pessoas, e a orientação temporal de curto, médio e longo prazo.

Visando a obtenção de resultados através da influência de comportamentos e atitudes perante um sistema de gestão aprioristicamente definido, a GRH pretende satisfazer tanto as necessidades da organização como as dos indivíduos, alinhando os objetivos estratégicos de longo prazo com a perspetiva de evolução futura dos colaboradores.

2.2. A EVOLUÇÃO DAS CARREIRAS

Os colaboradores que pretendam ter sucesso no mercado de trabalho devem prestar uma atenção permanente ao seu nível de empregabilidade, sustentado pela: aquisição e atualização de conhecimentos; flexibilidade e adaptabilidade face a novos desafios; capacidade de negociação; e a estabilidade psicológica e emocional. As competências, distinguindo-se em características individuais e valências organizacionais, traduzem o “valor” do indivíduo, dotado de saberes construídos pelo próprio e valores coletivos, que são incutidos pela organização de modo a aproximar os colaboradores.

Segundo a literatura atual, as pessoas são incentivadas a promover o seu progresso profissional – já não tradicionalmente vertical ou horizontal, mas antes adaptativo e multidirecional –, e o seu valor no mercado de trabalho, ca-

racterizado como complexo, incerto e instável, pelo que procuram desenvolver o seu potencial e vontades próprias, substituindo uma visão de *life long career* por *life long learning* (Balassiano, 2011, p. 11). Sintetizando, os valores remuneratórios e de promoção são substituídos por valores de satisfação pessoal, familiar e profissional.

O contrato psicológico que se estabelece inicialmente entre a organização e o colaborador, sendo “uma realidade composta por partes escritas e não-escritas” (Sousa, 2006), em que as expetativas mútuas se veem refletidas, sofre assim mutações quanto ao vínculo de trabalho. Se até ao início do presente século se procurava a estabilidade do emprego através da dedicação do colaborador, hoje em dia é o colaborador que procura gerir a sua própria carreira. A carreira traduz-se pela série de experiências, habilidades e conhecimentos que o colaborador detém, numa aprendizagem contínua, transitando do saber-como e identidade profissional para o aprender-como e identidade integral, o que se aproxima intrinsecamente duma carreira *proteana* ou duma carreira sem-fronteiras, ainda que sejam termos já introduzidos na narrativa de GRH entre 1970 e 1990.

2.3. A CARREIRA NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

A evolução tecnológica deste século impõe um elevado ritmo e complexidade na competitividade organizacional, obrigando a uma disponibilidade para a inovação e renovação de conhecimentos, na prossecução da superação dos desafios e dificuldades atuais, em que o ponto focal se desvia do capital financeiro para o capital humano. Nesta lógica, importa investir na dotação intelectual das pessoas que se pretende captar e reter.

Sendo necessário integrar sociologicamente as expetativas pelo trabalho, assim como a motivação e realização dos colaboradores, passando pelas capacidades das chefias em liderar, comunicar, gerir conflitos, motivar, promover a formação e a produtividade, entre outros, verifica-se que a atual cultura organizacional militar não é atrativa para as camadas jovens da sociedade. As dinâmicas sociais, em que se destacam a crise financeira da última década, as flutuações no mercado de trabalho, a demografia negativa e envelhecimento da população, o *downsizing* generalizado, contribuem significativamente para as “relações expectáveis” entre os colaboradores e as organizações, afetando intrinsecamente as motivações e sentimento de pertença, aqui neste trabalho denominado por comprometimento organizacional, que os militares nas fileiras detêm.

Ano após ano o número de candidatos admitidos para a categoria de Praças é cada vez reduzido, verificando-se que entre 2007 e 2010 foram admitidos mais de 500 Praças anualmente na FA, conforme os anuários estatísticos, sendo que desde 2012 tem havido flutuações na admissão, finalizando com apenas 266 militares incorporados nesta categoria durante o ano de 2016. Consta-se por indução que há um envelhecimento da média etária da FA, com elementos mais experientes a desempenhar funções aquém das suas competências e grau de formação. Mesmo tendo em conta os máximos de efetivos estipulados pela tutela², e sendo notório que nas FFAA não se pode despedir militares dos QP, a diminuição significativa ao nível dos RC/Regime de Voluntariado (RV) pôs em causa as necessidades dos ramos quanto aos quantitativos da categoria de Praças. Em adição, atualmente, aqueles militares que acabam por integrar as fileiras em RC, contribuem para a noção de enfraquecimento dos contratos psicológicos, dada a disfunção que se verifica em Portugal na correlação do referencial de competências desejadas com as necessidades prementes de aumentar o quantitativo de efetivos a integrar.

Tal situação de escassez de RH traduz-se em duas vertentes não ideais: a sobrecarga de trabalho para os poucos recursos existentes, e a acumulação de funções por elementos da categoria seguinte, mais especializada, o que pode induzir num subaproveitamento das competências para as quais esses elementos se formaram.

De forma a garantir que os RH da organização possam auferir de condições ideais, tais como segurança e higiene no trabalho, entre outras, para desempenharem cabalmente a sua missão, as FFAA preocupam-se, ao abrigo do despacho do Ministro da Defesa Nacional (Despacho n.º 63/MDN/2006, de 9 de maio), em identificar as dificuldades ao nível da GRH, desde a captação de RH até aos níveis de satisfação dos mesmos. Com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, a Defesa 2020 vem determinar o desenvolvimento das FFAA para se ajustar à necessidade de gerir estrategicamente os seus recursos, para que a redução destes não comprometa o cumprimento da missão. Concomitantemente, em 2015, viria a ser publicada a última versão do EM-FAR, que verte exaustivamente um modelo sustentável de reestruturação das carreiras dos RH nas FFAA. Nesta reestruturação destacam-se as alterações

² Decorrente da Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 19ABR e da Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na DN e nas FFAA – Reforma Defesa 2020, e 11JUN – que preconizaram uma redução de 2000 efetivos, durante 2014, de 2000 efetivos em 2015 e uma distribuição progressiva dos restantes até final de 2020, adequando as FFAA a um efetivo máximo entre 30.000 e 32.000 militares. Existem ainda reduções nos números das admissões para que as passagens à situação de disponibilidade decorrente das rescisões (e não renovações) e do atingir do limite máximo de permanência nas fileiras não sejam colmatadas pelas admissões.

efetuadas ao nível das carreiras, desde a formação, as funções, a meritocracia, a criação de novos postos e aumento dos tempos de permanência em cada um, as modalidades de promoção generalizadas para a escolha e a progressão na carreira vertical ou horizontal.

Em adição, ao nível da Defesa Nacional, foi elaborado e aplicado ao longo do ano de 2016, um inquérito para estudo de caracterização sociodemográfica dos militares em RV/RC, visando promover o conhecimento científico do universo dos militares nesses regimes nos três ramos das FFAA, com o objetivo de possibilitar o desenvolvimento de políticas que confirmam sustentabilidade ao modelo de profissionalização do serviço militar em vigor.

Procurando acompanhar as mudanças sociais, as FFAA procuram assim ser mais flexíveis no realinhamento das suas estratégias com a sua estrutura e os RH, não descurando os processos de gestão e sistemas de recompensas. É, por conseguinte, pertinente estudar as causas da fraca captação³ de candidatos e de que forma se pode reter para além do contrato inicial aqueles que estão nas fileiras.

Ao longo dos últimos anos têm sido efetuados vários estudos, académicos e profissionais, na prossecução de soluções no âmbito da gestão das carreiras nas FFAA, dada a importância desta área do saber para a tomada de decisão. Entre outros têm sido analisados a gestão das carreiras dos QP dos Oficiais e Sargentos das FFAA, a implementação das Praças dos QP na FA, os Contratos de Duração Prolongada, o *turnover* dos militares, etc.

Sabendo que, à partida, a existência de QP para esta categoria poderá fomentar o ingresso e evitar as saídas destes ativos, propõe-se o estudo da implementação daquelas na FA, de forma a aumentar o número de efetivos destes e melhorar o desempenho da organização, mitigando a falta de pessoal que se verifica na generalidade.

2.3.1. Praças dos Quadros Permanentes na Marinha

Nas FFAA portuguesas, apenas no ramo da Marinha existem Praças dos QP, alargado a todas as classes (vulgo especialidades na FA). Verifica-se que o número de efetivos na categoria de Praças representa 50% do que está preconizado no diploma de efetivos, pelo que não obstante a facilidade de preenchi-

³ A título de exemplo, para a terceira e última incorporação de 2016, acentuou-se o movimento de carência que já se havia sentido nas primeiras duas incorporações, sendo que para as 455 vagas previstas para o curso de Praças em 2016 (Diário da república, 2.ª série – n.º 158, 18 de agosto 2016), a FA só conseguiu selecionar 180 indivíduos, para somar aos 104 efetivos das primeiras duas incorporações (http://www.emfa.pt/www/po/crfa/conteudos/documentos/concursos/listagem/2016/SeriacaoFinal_3IB_CFP.PDF).

mento de vagas para os QP (Cabral, 2016), ainda assim se verificam falhas ao nível do recrutamento. Todavia, em média, os militares contratados que abandonam as fileiras da Marinha fazem o *turnover* quando se encontram a metade do tempo máximo de contrato. A atratividade pelas ofertas ao nível da PSP e GNR, que oferecem uma estabilidade quase imediata (Graça, 2017), continua a ser uma das razões de saída dos militares contratados de todos os ramos das FFAA. A esta junta-se o facto de que, dada a fraca dispersão de unidades da Marinha e FA pelo território nacional, muitos militares criticam a distância face à sua área de residência e, por conseguinte, à família.

Na Marinha sempre existiram as Praças dos QP, o que na atualidade acaba por se traduzir na mais importante fonte de RH deste ramo (Cabral, 2017), como o maior efetivo. Dada a extensão a todas as classes do vínculo permanente à organização, verifica-se um grande espetro etário nesta categoria. Desta forma, pode-se admitir que o conhecimento acumulado ao longo duma carreira é plenamente usado e partilhado aos novos elementos da categoria, não se verificando grandes perdas ao seu nível aquando da saída dos militares das fileiras, sendo que estas se distribuem equitativamente pela passagem à reserva e pelo *turnover* (Cabral, 2017).

Porém, dadas as vicissitudes da hierarquia militar, tal amplitude de idades na categoria de Praças induz situações de militares subordinados a outros significativamente mais novos e eventualmente com grau de escolarização superior, o que ainda que estatutariamente previsto, numa sociedade cada vez mais centrada no indivíduo e nos valores que a estes importam, causa alguns constrangimentos e até mesmo conflitos. Por outro lado, a descrição de funções, como sumário de tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função (Sousa, 2006), associados aos vários postos de topo da categoria de Praças e aqueles da categoria imediatamente a seguir⁴, não diferem significativamente para justificar a existência de tantos postos remuneratoriamente diferenciados (Nascimento, 2017).

⁴ Tomando como exemplo a Marinha, conquanto o EMFAR preveja no n.º 3 do artigo 249.º que aos “militares com o posto de cabo-mor podem ser atribuídas [...] funções relativas à condução e coordenação de pessoal e organização e controlo da execução”, tais funções aproximam-se daquelas previstas pelo n.º 2 do artigo 236.º do mesmo Estatuto: “São funções comuns a todos os postos da categoria de sargentos [...] a condução, formação e treino de pessoal e a execução de trabalhos técnicos [...]”.

3. MODELO DE ANÁLISE E METODOLOGIA

O percurso metodológico seguido, após a revisão bibliográfica, divide-se, em três fases distintas: a Exploratória; a Analítica; e a Conclusiva.

O raciocínio empregue neste estudo é do tipo hipotético-dedutivo, com uma estratégia de investigação mista, combinando as abordagens qualitativa e quantitativa, de forma a recolher e analisar dados de diferentes fontes, fazendo convergir os resultados para obter uma análise mais abrangente.

Numa primeira etapa definiu-se a seguinte Pergunta de Partida (PP):

De que forma a implementação de Praças nos QP na FA permite melhorar o processo de captação, desenvolvimento e retenção dessa categoria nas fileiras?

A segunda etapa consistiu na pesquisa bibliográfica e na realização de quatro entrevistas exploratórias, às seguintes entidades: Coronel António Nascimento [Entrevistado (E)1: então Chefe da DIVREC]; Coronel José Gaspar (E2: então Comandante da Base Aérea n.º 11 e ex-Chefe da DIVREC), Capitão-de-Fragata Costa Cabral (E3: Marinha/DP/Chefe da Repartição de Situações e Efetivos); Major Prazeres [E4: Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA)/Chefe do Departamento de Informação e Marketing] e Major Cipriano (E5: CRFA/Chefe do Departamento de Candidaturas e Alistamento).

Optou-se por duas técnicas de observação na prossecução desta investigação. A primeira consiste na análise dos dados relativos ao inquérito da Divisão de Ensino, Formação e Empregabilidade, da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) aos militares em RC/RV das FFAA, fornecidos pelo Dr. António Ideias Cardoso (Entrevistado 6: Chefe da Divisão de Recrutamento de Efetivos Militares da DGRDN), que disponibilizou os dados para o Departamento de Informação e Marketing do CRFA. Numa segunda fase, foram feitas entrevistas semi-diretivas ao Coronel Luís Graça [E7: Subdiretor da Direção de Pessoal (DP)], Tenente-Coronel Luís Morais (E8: Comandante do Grupo Operacional 51 e ex-Chefe da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos), Tenente-Coronel Severiano (E9: Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da DP), e Major Couto [E10: Chefe da Secção de Cursos e Concursos/Programação e Controlo da Direção de Instrução (DINST)].

Da PP surgiram três Perguntas Derivadas (PD):

PD1: Em que medida o atual modelo de recrutamento e seleção da FA é eficaz na captação de indivíduos para a categoria de Praças?

PD2: Que alterações orgânicas e estruturais tem a FA que desenvolver para implementação das Praças dos QP?

PD3: Em que especialidades de Praças se verifica uma melhoria na retenção dessa categoria nas fileiras, através da implementação dos QP na FA?

Para responder às perguntas acima referidas, formularam-se três Hipóteses (H):

H1: A FA, através do CRFA e das Relações Públicas (RP), necessita de se ajustar para captar candidatos para as fileiras, na categoria de Praças;

H2: A FA tem que desenvolver novos postos de Praças, rever os módulos e quantitativos, e a remuneração salarial;

H3: Devem ser criados QP para as especialidades com maior e mais oneroso impacto operacional.

Pretende-se analisar o problema apresentado nas Questões de investigação, a partir do modelo de análise que integra o mapa conceptual, explanado no Quadro 1. O mapa conceptual é composto pelas questões de investigação (PP e PD), Hipóteses, Conceitos, Dimensões e Indicadores.

Identificação das especialidades inscritas no Quadro 1:

CAUT	Condutores Auto
PA	Polícia aérea
SHS	Serviço de Hotelaria e Subsistências
SAS	Secretariado e Apoio dos Serviços
MELIAV	Mecânicos de Eletricidade e Instrumentos de Avião
MMA	Mecânicos de Material Aéreo
MELECT	Mecânicos de Eletricidade
OPCART	Operadores de Circulação Aérea e Radaristas de Tráfego
OPRDET	Operadores Radaristas de Detecção
OPCOM	Operadores de Comunicações
OPMET	Operadores de Meteorologia
MELECA	Mecânicos de Eletrónica
MARME	Mecânicos de Armamento e Equipamento
MMT	Mecânicos de Material Terrestre
ABST	Abastecimento
CMI	Construção e Manutenção de infraestruturas
OPSAS	Operadores de Sistemas de Assistência e Socorros
OPINF	Operadores de Informática
SS	Serviço de Saúde
MUS	Músicos
CLAR	Clarins

Quadro 1 – Mapa Conceptual

P. Partida	P. Derivadas	Hipóteses	Conceito	Dimensão	Indicador	Questões
De que forma a implementação de Praças nos QP na FA permite melhorar o processo de captação, desenvolvimento e retenção dessa categoria de posto nas fileiras?	Em que medida o atual modelo de recrutamento e seleção da FA é eficaz na captação de indivíduos para a categoria de Praças?	A FA, através do CRFA e das RP, necessita de se ajustar para captar candidatos para as fileiras, na categoria de Praças.	Recrutamento	Captação de candidatos	Motivação	O que motiva os candidatos a optarem pelo ingresso nas fileiras, na categoria de Praças?
	Que alterações orgânicas e estruturais tem a FA que desenvolvem para implementação das Praças dos Quadros Permanentes?	A FA tem desenvolver novos postos de Praças, rever seus módulos e quantitativos, e a remuneração salarial.	Flexibilidade	Carreiras	Criticidade	Quais os requisitos que o candidato deve preencher?
					Quantitativos	Quais devem ser os quantitativos dos módulos?
					Progressão vertical	Quais os tempos de permanência nos postos?
					Estruturação de postos	Deve ser criado o posto de Cabo de Secção?
					Funções específicas	Quais as funções diferenciadoras dos vários postos de Praças?
					Remuneração	Quais os incrementos remuneratórios entre postos?
					Custos de formação	Quanto custa a transição do regime de contrato para os QP?
					Turnover	O que leva cerca de metade dos militares a abandonarem as fileiras antes do tempo máximo de contrato?
		Em que especialidades de Praças contratadas se verifica uma melhoria na retenção dessa categoria de posto nas fileiras, através da implementação dos QP na FA?	Deve ser criado um QP para as especialidades com maior e mais oneroso impacto operacional.	Retenção nas fileiras	Comprometimento organizacional	Regime de incentivos

P. Partida	P. Derivadas	Hipóteses	Dimensão	Dimensão	Indicador	Questões
De que forma a implementação de Praças nos QP na FA permite melhorar o processo de captação, e retenção dessa categoria de posto nas fileiras?	Em que especialidades de Praças contratadas se verifica uma melhoria na retenção dessa categoria de posto nas fileiras, através da implementação dos QP na FA?	Deve ser criado um QP para as especialidades com maior e mais oneroso impacto operacional.	Retenção nas fileiras	Operações	Formação	Quais os dispêndios temporais e financeiros de formação dos OPCART/OPRDET/OPCOM/OPMET?
					Preenchimento de vagas	Qual o rácio de vagas preenchidas para estas especialidades?
					Permanência em contrato	Em média, quanto tempo permanecem nas fileiras os militares destas especialidades?
					Formação	Quais os dispêndios temporais e financeiros de formação dos MELIAV/MELECA/MELECT/MARME/AMMA/MMT?
					Preenchimento de vagas	Qual o rácio de vagas preenchidas para estas especialidades?
					Permanência em contrato	Em média, quanto tempo permanecem nas fileiras os militares destas especialidades?
				Apoio	Formação	Quais os dispêndios temporais e financeiros de formação dos ABST/SAS/SHS/CM/OPSAS/CAUT/OPINF/PA/SS/MUS/CLAR?
					Preenchimento de vagas	Qual o rácio de vagas preenchidas para estas especialidades?
					Permanência em contrato	Em média, quanto tempo permanecem nas fileiras os militares destas especialidades?

Verifica-se a necessidade de explicitar o significado dos termos de maior relevo para este estudo. Ao nível do recrutamento, a captação de candidatos compreende a capacidade de uma organização atingir os resultados face aos objetivos estratégicos e operacionais fixados para ingresso nas fileiras – determinando à priori o perfil de competências que interessa recrutar (Sousa, 2006), e o fator de adesão – dimensão que mede a maior ou menor ligação de um colaborador à instituição (Peretti, 2001). A criticidade refere-se à avaliação do posto, determinando-se a importância relativa do mesmo na estrutura, em função da sua contribuição parcial para a obtenção dos objetivos da organização, associado aos quantitativos mínimos necessários, e com a disponibilidade no mercado.

Ao nível das carreiras, a progressão vertical traduz-se por planos de carreiras ou fileiras de promoção que indicam a sucessão de postos que permitem adquirir uma qualificação crescente e obter uma promoção organizada assente em previsões cuidadas, também referido no EMFAR como parte duma carreira militar “desenvolvida em progressão vertical através das promoções, garantindo-se a seleção dos mais aptos para o exercício de funções inerentes ao posto imediato”.

Sobre o comprometimento organizacional, entende-se como o sentimento de pertença que o colaborador manifesta com a organização empregadora. Relativamente ao *turnover*, traduz-se por saídas voluntárias das fileiras por parte do militar do RC (Martins, A., 2013). Por incentivos, cujo tema é tão abrangente que poderia originar uma nova investigação, entende-se como o conjunto de oportunidades que a organização disponibiliza ao colaborador comparadas com o exterior, e que incluem regalias que beneficiam, sem distinção, a saúde, habitação, lazer, estudos, entre outras.

A partir deste modelo procedeu-se a várias entrevistas semi-dirigidas, visando testar as hipóteses da investigação, e conformes com o seguinte Guião:

- Geral:
 - Em sua opinião que fatores concorrem para a falta de atratividade de candidatos para a categoria de Praças?
 - Na sua opinião, quais as razões que levam os jovens a concorrer à FA, designadamente à categoria de Praças?
 - Na sua opinião, quais são as razões que levam os militares, designadamente Praças, a abandonar a instituição antes de atingido o tempo máximo de contrato?
 - O desconhecimento do RI é de uma forma geral assumido pela maioria dos candidatos. Qual a influência deste fator na capacidade para recrutar? Que medidas implementar?

- Que medidas poderiam ser implementadas para contribuir para a retenção dos militares do RC até ao limite de contrato e por ventura, a sua passagem aos QP, independentemente da categoria?
- Considera que a potencial implementação dos QP na categoria de Praças poderia concorrer com o mercado civil e de forças de segurança e GNR?
- Sabendo que, entre outras, a elevada distância à zona de residência ser elencada como uma razão de saída das Praças, na sua opinião qual seria a facilidade de colocação inicial ou de transferência para a unidade de preferência destes militares?
- Quais as especialidades mais deficitárias em termos de militares do RC? Em que unidades se verificam os maiores défices de RC?
- Ainda que haja uma diretiva superior a determinar a diminuição de militares nas fileiras, verifica-se que o pessoal efetivo ao serviço diminuiu muito mais rapidamente ao longo dos últimos anos, aumentando cada vez mais o *gap* entre as duas linhas. De que forma se poderia fazer a aproximação aos níveis desejados de pessoal nas fileiras, concretamente nesta categoria?
- Na sua opinião, a implementação das Praças dos QP na FA (mesmo que juntamente com outras alternativas) é uma solução viável para colmatar as dificuldades sentidas ao nível desta categoria? Se sim, em que especialidades?
 - EMFA:
 - De que forma seriam ajustados os módulos de quantitativos?
 - DINST e DP:
 - Considera que deveria haver algum curso de transição de RC para QP?
 - DP:
 - De que forma deveria ser feita a diferenciação de funções, tendo em conta a criação de novos postos, como o de cabo de secção?

4. DIAGNÓSTICO NO ÂMBITO DA FORÇA AÉREA

Ao longo da investigação, denotou-se no contacto com os vários comandantes e chefes de departamentos que foram inquiridos na FA, que a organização está vocacionada para o desenvolvimento dos seus RH, bem como no ajuste dos quantitativos em *deficit*. Porém, importa questionar “por que razão a FA tem grande dificuldade na captação e retenção de militares, especialmente ao nível das suas Praças?”

Da análise sumária às entrevistas semi-dirigidas, verifica-se que há um encaminhamento dos poucos candidatos para as especialidades com maior *deficit*. Porém, tomando como exemplo o caso dos Mecânicos de Eletricidade e Instrumentos de Avião (MELIAV), é referido por vários entrevistados como uma especialidade com graves *deficits* em quantitativos, aliado ao facto de ser das especialidades mais onerosas para a FA, tanto em tempo como em custos de formação. No entanto, pode-se verificar que os concursos realizados em 2016, em que se fez um reajuste ao longo do ano no número de vagas para colmatar aquelas que ficaram por preencher em concursos anteriores, não traduzem essa necessidade. Sendo a formação pontual de poucos militares apontada como uma dificuldade que traduz um custo por militar superior quando contraposto com aqueles que se formam em cursos com grande afluência, seria de pressupor que houvesse uma notória tentativa de captação para esta especialidade, o que não se verifica.

4.1. DIVULGAÇÃO

Na FA tem-se verificado uma redução acentuada na candidatura ao RC, especificamente para a categoria de Praças (Cipriano, 2017). Do inquérito feito às Praças em 2016, constata-se que a passagem dos valores e cultura da instituição militar é feita entre familiares e por amigos ligados à mesma. Ao nível da divulgação, verifica-se que o Dia da Defesa Nacional e o *site* da instituição têm um valor elevado para a candidatura. Já em contrapartida, as divulgações pelas redes sociais e órgãos de comunicação social não têm grande impacto ou não abrangem os jovens.

4.2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

As dinâmicas sociais levam a que muitos dos jovens que atualmente concorrem já detenham o 12.º ano de escolaridade, ou um grau de ensino superior, e que quando confrontados com as várias opções de candidatura que a FA disponibiliza, acabem por optar pelas categorias de sargentos ou oficiais, que naturalmente se traduzem por condições remuneratórias mais favoráveis, já não contando com a estabilidade que promovem pela possibilidade de vínculo permanente à organização. Refere Graça (2017) que, numa sociedade cada vez mais materialista, introspetiva e individualista, o serviço público (nas suas diversas facetas) não é apelativo para as camadas mais jovens, sabendo que este tipo de profissão implica um maior grau de noção de subordinação à hierarquia institucional, ao uso de uniformes, aquartelamento, uso de arma, e a toda uma

série de especificidades da condição militar, que num relance não se afiguram como atrativos aos jovens de hoje em dia.

No entanto, constata-se que as 1082 Praças inquiridas em 2016 demonstram que existe uma certa equiparação nas motivações que os norteiam para ingressarem nas fileiras. Um número elevado das Praças (cerca de 80%) escolheu a carreira militar pelo prestígio e valores a que lhe associam, sendo logo sucedida pela oportunidade de continuarem a formação académica ou profissional. Ainda com uma representação de cerca de 70%, os jovens responderam que a possibilidade de poderem concorrer aos QP das FFAA foi fator de decisão para o ingresso, o que aponta já para a hipótese de que o objeto de estudo deste trabalho vais ao encontro de uma necessidade elencada pelas próprias Praças. De não menos relevância, o RI e o ajuste da profissão à formação que o candidato detém, foram fatores motivacionais para a maioria dos militares inquiridos. Diz Severiano (2017) que a extensão de contratos RC para oito ou nove anos pode também auxiliar à retenção dos militares na categoria.

4.3. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

As limitações impostas pela falta de recursos são generalizadas. Todavia, os maiores *deficits* ao nível das Praças fazem-se sentir nas unidades operacionais, dado que é onde necessitam de maiores quantitativos para poderem operar sem restrições e que se encontram deslocalizadas das áreas preferenciais de recrutamento e tendem a ter uma menor taxa de retenção destas Praças (Graça, 2017). Outro fator relevante para a desmotivação dos militares desta categoria é a não usufruição cabal de medidas de incentivos para os RC, como por exemplo, o estatuto de trabalhador-estudante, dada a incompatibilidade entre a carga de trabalho que as unidades operacionais geralmente acarretam e o tempo útil necessário para esse estatuto.

Do universo de 1082 Praças, 259 (DGRDN, 2017) assumiram que pensaram desistir em algum dado momento. Constata-se que cerca de 1/4 desses 259 ainda estava em formação, 1/3 durante o contrato inicial com o serviço militar, e quase 40% já durante as fases de maturidade no contrato. Pela amostra de 5% que responderam que pensaram desistir numa fase final do contrato de seis anos, pode-se inferir que quando chegam ao final dos contratos máximos estipulados legalmente, estes militares ainda não detêm perspetivas futuras de emprego (Severiano, 2017).

Dos dados apurados pelo DGRDN, verifica-se que a insatisfação profissional e a insatisfação institucional são apontadas como duas das cinco maiores

razões para a desistência, logo sucedidas pela questão de não ser um emprego definitivo e não haver perspectivas de ingresso nos QP.

Quanto à questão remuneratória, 1/3 dos que assumiram ponderar desistir, consideram que têm um vencimento baixo e que seria o fator mais importante nessa ponderação, ainda que neste campo, estatutariamente, não se pode ir ao encontro das expectativas dos militares.

5. PLANO DE AÇÃO

5.1. DIVULGAÇÃO E RECRUTAMENTO

De acordo com Terenas (2010) “as motivações de tipo institucionais, intrínsecas e do foro especificamente militar encontram-se enraizadas neste grupo de jovens que procuram entrar nas nossas fileiras [...] pelo que se deveria aproveitar para sensibilizar ou até reforçar os valores que pareciam estar a desaparecer, nesta juventude dos dias de hoje”.

Numa Era da tecnologia digital e dos *mass media*, é surpreendente como se destaca a necessidade de haver maior divulgação dos valores, tradições e cultura inerentes à carreira militar, de modo a que mais jovens tenham contacto com esta opção.

Numa sociedade marcada pelas crises financeiras e económicas recentes, existe um desconhecimento generalizado quanto àquele que é o contributo das FFAA em geral e da FA em particular, pelo que se conclui que deve haver maior divulgação nos órgãos de comunicação social e redes sociais, assim como maior divulgação em pormenor de casos de interesse público que envolvam os meios da FA.

Colocada a **H1 – A FA, através do CRFA e das RP, necessita de se ajustar para captar candidatos para as fileiras, na categoria de Praças**, e após análise dos dados do CRFA interpretados anteriormente, assim como os dados relativos às fontes de motivação pré-candidatura e após a integração nas fileiras das Praças da FA, é possível confirmar parcialmente a H, respondendo à **PD1 – Em que medida o atual modelo de recrutamento e seleção da FA é eficaz na captação de indivíduos para a categoria de Praças?**

Desde já, é notório que existe a necessidade de se rever a metodologia a empregar para apelar ao recrutamento, tendo em conta as conclusões tiradas pelo CRFA, após análise de dados relativos ao inquérito realizado aos candidatos aos concursos de RC em 2016, englobando as categorias de Oficiais e de Praças. Sumariamente, verifica-se que a nível dos *mass media* a FA fica ainda aquém de conseguir chegar ao público-alvo, pelo que se deve apostar numa

presença digital mais forte, vital na prossecução de elevados desempenhos, não só pelo número de pessoas que se conseguem atingir/influenciar assim como as regiões em que a presença física de unidades da FA é quase inexistente. O planeamento mais cuidadoso de eventos deve ser igualmente articulado harmoniosamente com os concursos, visando atrair o público-alvo para esta categoria.

5.2. FLEXIBILIDADE

A organização precisa de integrar novos postos e respetivas funções associadas, de forma a viabilizar a progressão vertical da carreira militar, conforme consta na tabela de postos do EMFAR para o ramo da FA e categoria de Praças: Cabo-de-secção, Cabo-adjunto, Primeiro-cabo, Segundo-cabo, Soldado.

Com este estudo pretende-se identificar novos postos na categoria de Praças, tendo em conta o enquadramento legislativo, e elaborar a designação das funções características dos mesmos, assim como estudar a forma como se pode recrutar Praças para os QP dessa categoria.

Tendo em conta que terá que ser formulado um novo sistema remuneratório consequente à reestruturação de carreira de Praças, tomou-se como base os atuais custos de formação por especialidade, dados fornecidos pela DINST.

Com exceção de algumas das especialidades, os valores da formação não variam muito em relação à média de 9.741€.

No âmbito do presente estudo, numa visão estritamente economicista, importa analisar se existe diferença significativa nos encargos esperados com Praças dos QP ao invés de RC. Para esta análise torna-se necessário construir dois cenários. Para preencher determinada vacatura para um período de 36 anos, existem duas soluções possíveis: a de um militar que após a formação inicial, ingressa nos QP e se mantém nessa categoria por 36 anos, e por um militar em RC em que, para manter a vaga ocupada no período referido, seja necessária a sua substituição no final do contrato de 6 anos, totalizando-se assim 6 ciclos de ocupação da vaga.

Os Quadros 2 e 3 sintetizam os custos esperados para cada uma das situações.

Quadro 2 – Estimativa de custos para um militar Praça dos QP

	Un. / Anos	Meses/ano	Encargo com vencimentos (inclui TSU) / mês	Total por situação/posto
Form. In. (valor médio)	1	1	9 741 €	9 741 €
2CAB	1	14	1 053 €	14 740 €
1CAB	3	14	1 134 €	47 645 €
CADJ (RC)	2	14	1 282 €	35 903 €
CADJ (QP)	5	14	1 587 €	111 075 €
CCH	15	14	2 052 €	430 922 €
CMOR	10	14	2 205 €	339 561 €
Reserva	5	14	2 205 €	154 346 €
			Total	1 143 933 €

Fonte: Elaborado a partir de dados da DFFA.

Quadro 3 – Estimativa de custos para um militar Praça do RC, em 6 ciclos

	Un. / Anos	Meses/ano	Encargo com vencimentos (inclui TSU) / mês	Total por situação/posto
Form. In. (valor médio)	1	1	9 741 €	9 741 €
2CAB	1	14	1 053 €	14 740 €
1CAB	3	14	1 134 €	47 645 €
CADJ	2	14	1 282 €	35 903 €
Indemnização Média	1	1	7 500 €	7 500 €
			Subtotal	115 530 €
Total de 6 ciclos			Total	693 177 €

Fonte: Elaborado a partir de dados da DFFA.

Desta análise conclui-se que a diferença é, na ótica da FA, bastante significativa nos custos totais, num dado período (36 anos), se justaposto um militar em QP com militares em RC consecutivamente. Claro está que, nesta perspetiva meramente economicista, se está a desvalorizar o contratempo para um dado departamento/área/secção/setor que necessita de continuamente formar novos

elementos, assim como o fator intangível da perda de conhecimento que ocorre sempre que um militar abandona as fileiras. Não obstante o facto de a organização beneficiar com a integração de novos elementos que possam trazer novas perspectivas e ideias no âmbito da criatividade e inovação, quando o militar em RC atinge alguma maturidade profissional, encontra-se na altura de abandonar a organização por final de contrato.

No Gráfico 1 mostra-se a distribuição da estrutura de custos para cada um dos casos.

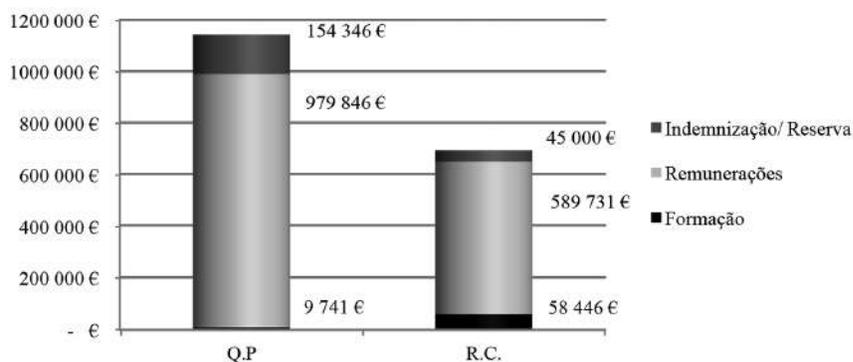


Gráfico 1 – Custo por regime

Fonte: Adaptado dos dados da DINST.

No Gráfico 1 é possível observar que as poupanças obtidas na Formação Inicial de uma Praça dos QP são esbatidas nas remunerações da mesma pelo facto de esta adquirir um maior grau de senioridade na carreira.

Importa referir que, por simplificação da análise, foi considerada, por exemplo, uma mesma TSU para ambos os casos, a mais elevada de 23,75%, e não foi tida em consideração a progressão dos militares dos QP nos escalões remuneratórios dentro de cada posto. Esta simplificação, face ao objeto de estudo, e pelo facto de que não altera os resultados em mais de 5%, considera-se materialmente irrelevante na prossecução da presente análise.

Face a estes resultados de disparidade de custos, a análise de outros fatores não economicistas justapõe-se em relevância. Esses fatores são a experiência acumulada, os fatores motivacionais, o envelhecimento das fileiras, entre outros, e que têm impacto no desempenho das organizações. Cabe à FA determinar qual o peso para a instituição entre estas duas vertentes: o encargo económico duma Praça dos QP *versus* a potencial captação e retenção dos militares pela implementação dos QP nesta categoria.

Em função do concluído no ponto anterior, é necessário haver articulação com o EMFA e a DP, através das Comissões Técnicas Especializadas (CTE), para determinar com rigor novos módulos e custos e tempo de formação para Praças dos QP, conforme sugerido.

Tendo em conta que grande parte dos militares respondem que não se sentem valorizados profissionalmente, é no entender de Cardoso (2017), uma questão ligada à falta de certificação dos cursos em nível 4 e 5 (considerando a abrangência das várias categorias no inquérito realizado).

Assim, confirma-se a **H2 – A FA tem que desenvolver novos postos de Praças, rever seus módulos e quantitativos, e a remuneração salarial**, de forma a poder responder à **PD2 – Que alterações orgânicas e estruturais tem a FA que desenvolver para implementação das Praças nos Quadros Permanentes?** Verifica-se que já existem propostas de carreiras em estudo na DIVREC, assim como o início de levantamento de encargos que a FA terá que suportar na implementação do curso de transição para QP, como se verifica nos Quadros 4 e 5.

Quadro 4 – Modelo de estrutura de carreiras das Praças dos QP

QP				
FPS		Reserva	Condições de promoção	Observações
QP	RC	Anos		
		5		
Cabo-mor			8	Artigo 155.º do EMFAR + assumindo que cumpre 55 anos de idade
Cabo-de-secção			15	
Cabo-adjunto			5	
	Cabo-adjunto		1	Assumindo que ingressa no CFP/ QP após 5 anos de RC
	Primeiro Cabo		3	
	Segundo Cabo		1	
	Soldado Recruta		4 meses + 1 semana	Graduados em 2CAB no 3.º mês após início da IC
		5	33	
		38		

Quadro 5 – Modelo de estrutura de carreiras das Praças em RC

RC		
Condições de promoção		Observações
RC	Anos	
Indemnização do Regulamento de Incentivos por 5 anos de RC		
Cabo-adjunto	1	
Primeiro Cabo	3	
Segundo Cabo	1	
Soldado Recruta	4 meses + 1 semana	

Fonte: EMFA.

Em grande medida, as CTE, depois de definidas as especialidades de Praças com viabilidade de transição para os QP, deverão em consonância com a DP, a DINST, a DFFA e o EMFA chegar a um consenso quanto à percentagem de RC/QP, módulos e tempo de formação adicional à existente, assim como os custos associados.

Do levantamento efetuado no decurso desta investigação, ciente das limitações quanto aos quantitativos impostos pela tutela, foi unânime a posição de que há necessidade de manter um número elevado de RC, de modo a colmatar o tempo de formação de um novo elemento, se justaposto à eminente saída das fileiras por outro, conforme afirmou Severiano (2017).

Quanto aos módulos, tendo em conta que não há necessidade de diferenciar as funções de um RC e de um QP, com o mesmo posto (Morais, 2017), infere-se que não necessitarão de grandes mudanças ou reestruturações.

Já quanto à diferenciação de funções entre postos, tendo em conta as previstas no EMFAR e salvaguardando as exclusivas da categoria de Sargentos, conforme referido na subsecção 2.3.1, importa estabelecer um grupo “supervisor” dentro da categoria.

Importa, por fim, rever o acesso aos incentivos, dada a importância elencada pelos militares inquiridos.

5.3. RETENÇÃO

Com uma grande expressão numérica, dos dados obtidos no inquérito, conclui-se que a possibilidade de vínculo permanente à instituição militar é encarada por cerca de 70% das Praças como o grande fator atrativo para se manterem nas fileiras. Tal facto denota empiricamente uma abertura por parte dos visados deste estudo em relação à possibilidade de implementação dos QP na categoria.

Em termos de especialidades de Praças do RC, existem grandes dificuldades de contratação e retenção nos Condutores (CAUT), Polícia Aérea (PA), Mecânico de Material Aéreo (MMA), Secretariado e Apoio dos Serviços (SAS) e Serviço de Hotelaria e Subsistências (SHS) (Nascimento, Graça, Gaspar, Morais, Severiano, 2017), mesmo sabendo que as outras especialidades também apresentam dificuldades semelhantes.

Julga-se já haver neste momento informação suficiente para avaliar a **H3 – Deve ser criado QP para as especialidades com maior e mais oneroso impacto operacional** e responder à **PD3 – Em que especialidades de Praças contratadas se verifica uma melhoria na retenção dessa categoria de posto nas fileiras, através da implementação dos QP na FA?**

Induz-se das várias entrevistas realizadas que a implementação da categoria de Praças dos QP pode vir a rentabilizar o investimento realizado na formação, concomitantemente contribuindo para a diminuição das indemnizações a pagar no final da prestação de serviço. No entanto, tal não é validado quando se simula a longo prazo (36 anos) os custos com o militar que faz carreira nos QP comparativamente com os custos da formação contínua dos militares em RC.

Assim, ainda que não se possa validar a H pela questão economicista, verifica-se que a existência de QP fomentaria a retenção não só dos RH como dos conhecimentos adquiridos, na auto-perceção dos militares nas fileiras inquiridos no ano transato e do qual se infere para a realidade dos próximos anos.

Por seu lado, existe um consentimento generalizado de que as Praças que apresentam maior *deficit* se encontram ao nível dos serviços de apoio (Nascimento, Gaspar, Morais e Severiano, 2017), em primeira instância, e ao nível de certas especialidades de manutenção (Morais e Severiano), numa segunda instância.

Não se dispo de dados suficientes para poder avaliar se os inquiridos que responderam “ter ponderado desistir do RC” pertencem ou não às especialidades elencadas como as mais problemáticas pelas chefias entrevistadas, parece possível responder à PD3 que serão precisamente essas especialidades de apoio que devem ter a possibilidade de transição para o QP e vínculo permanente, de forma a viabilizar maior captação e retenção da categoria.

Sintetizando, rejeitou-se parcialmente as H1 e H3, e confirmou-se a H2, que serviram para responder às PD propostas para nortear este estudo e responder à PP: **De que forma a implementação de Praças nos QP na FA permite melhorar o processo de captação, desenvolvimento e retenção dessa categoria nas fileiras?** Identificadas as necessidades de mudança estrutural em que a organização se deve focar para uma eventual implementação das Praças dos QP, é possível confirmar, pelos dados obtidos anteriormente,

que a possibilidade de vínculo permanente à FA através da implementação dos QP na categoria em estudo fomentaria tanto a captação como a retenção dos militares nas fileiras, contribuindo para solucionar os problemas decorrentes da falta de RH na categoria.

6. CONCLUSÕES

Nesta investigação identificou-se um conjunto de linhas orientadoras que permitem a implementação das Praças dos QP na FA, e que concomitantemente possam contribuir para mitigar a saída de militares, ou a perda de conhecimento que tais saídas representam, e a melhoria na captação de indivíduos para alimentar a base piramidal da organização. À imagem do que se passa nos demais ramos das FFAA, a FA tem dificuldades ao nível do recrutamento, desenvolvimento e retenção de Praças nas fileiras.

Tendo em vista a resolução deste problema, foi formulada a seguinte pergunta de partida: **De que forma a implementação de Praças nos QP na FA permite melhorar o processo de captação, desenvolvimento e retenção dessa categoria nas fileiras?**

Para alcançar a resposta a esta questão, o estudo foi desenvolvido de acordo com a Metodologia de Investigação em Ciências Sociais preconizada por Quivy e Campenhoudt (2005).

No desenvolvimento procedeu-se à contextualização do objeto de estudo desta temática, os potenciais jovens candidatos a Praça nas FFAA portuguesas, tendo em conta a importância desta categoria como base piramidal e executante da organização, e a necessidade da sua captação e retenção de forma a minimizar as lacunas que se fazem sentir pela escassez de RH. Tomou-se como referência o caso da Marinha, elencando as vantagens e desvantagens dos QP sentidas nesse ramo, de forma a perceber a viabilidade da implementação de Praças dos QP na FA, passando seguidamente para o estado da arte neste ramo.

Numa fase posterior, foram disponibilizados os dados referentes ao inquérito aos militares do RV e RC dos três ramos das FFAA, respeitantes aos fatores de ordem motivacional e de satisfação profissional das Praças da FA, dados esses que contribuíram amplamente para atualizar e constatar as tendências na captação e retenção nesta categoria, concorrendo para a validação das H. Foram analisados 1082 inquéritos correspondentes à categoria da FA em apreço.

A partir do mapa conceptual foram realizadas entrevistas a vários especialistas e peritos de diversas áreas, que resultaram na partilha de conhecimento, fundamentado com a sua vasta experiência na área de RH.

Após a fase de recolha de informação, foi possível testar as três hipóteses colocadas, para responder a tantas outras perguntas derivadas.

Verificou-se que a FA tem dificuldades na captação de candidatos para a categoria de Praças de uma forma generalizada, mas tal impacto sente-se mais em certas especialidades do que outras. É notório que atualmente os jovens não acedem a muita informação acerca da instituição militar pela via das redes sociais. Também o desconhecimento sobre a “profissão militar” leva a que muitos jovens não concorram por falta de conhecimento. Foi ainda demonstrado pelos militares do RC nas fileiras que a divulgação de informação que os motivou a ingressar carece de mais destaque e de cariz mais realista quando entram em contacto com a realidade da “profissão militar”. É, portanto, necessário reforçar a promoção do ramo em eventos com grande afluência de jovens, e aumentar a publicidade nos órgãos de comunicação.

Este trabalho demonstrou a partir das H, por dedução, que é fundamental haver uma estreita correlação entre os diversos departamentos da FA, quanto ao que diz respeito à GRH. Foi posto em evidência um pequeno desfasamento entre as necessidades que a FA demonstra com aquelas que o atual recrutamento transmite, pese embora as captações atuais só venham a satisfazer as necessidades da organização dentro dum espaço temporal considerável, seja pela demora na formação dos novos militares, seja pelo desenvolvimento de competências que permitam corresponder satisfatoriamente com os objetivos organizacionais.

Estando estatutariamente fixados os postos para os QP, fica a indicação para estudos posteriores sobre as necessidades do ramo quanto aos quantitativos de efetivos em cada regime.

A maioria dos entrevistados concorda que a implementação das Praças dos QP na FA obriga a um ajuste estrutural, que passa pela determinação da carreira vertical da categoria, com subsequente reajuste remuneratório, em paralelo com outras soluções (Graça, Morais e Severiano, 2017), a qual deverá ser objeto de estudo em trabalho futuro, envolvendo a DFFA e a DINST.

Visto que as especialidades de Condutores Auto, Polícia Aérea, Serviço de Hotelaria e Subsistências, Secretariado e Apoio dos Serviços, Mecânicos de Eletricidade e Instrumentos de Avião, Mecânicos de Material Aéreo e Mecânicos de Eletricidade apresentam graves *deficits* de captação e retenção, é de supor que a implementação de QP para estas especialidades as poderão tornar mais atrativas para a categoria.

Para potenciar a captação, desenvolvimento e retenção na categoria de Praças, sendo que a possibilidade de vínculo permanente ou mais duradouro

na categoria é um fator aliciante para a maioria dos militares nas fileiras, a implementação dos QP é amplamente recomendada. Permite estabilidade e desenvolvimento ao militar, mesmo que num momento mais tarde da carreira surjam outras oportunidades no mercado civil. Aqui, há uma pequena divergência quanto às dificuldades que poderiam vir a ser sentidas pelo militar com a intenção de abandonar as fileiras, pois se por um lado desenvolveu certas competências que podem aumentar a sua empregabilidade, por outro encontra-se numa faixa etária menos atrativa para os empregadores. Visto que o colaborador é o melhor gestor da sua própria carreira, tem de ser o primeiro a avaliar as condições em que se encontra e tomar decisões conscientes. Todavia, para tal acontecer, a organização deve aumentar o leque de opções disponíveis para o militar.

Portanto, conquanto as mudanças necessárias para tornar exequível a implementação de Praças dos QP possa levar algum tempo e implicar maiores custos com o pessoal, a FA obteria vantagem nos seguintes pontos:

- Menor custos (formação), a curto-médio prazo;
- Menor perda de conhecimento;
- Maior cultura institucional;
- Maior número de efetivos qualificados e menor em formação;
- Maior atratividade para a categoria;
- Maior retenção, especialmente dos militares que permanecem até ao fim do contrato por falta de opções.

Assim, recomenda-se que a implementação de Praças dos QP seja tida em conta para as especialidades de Condutores Auto, Polícia Aérea, Serviço de Hotelaria e Subsistências, Secretariado e Apoio dos Serviços, Mecânicos de Eletricidade e Instrumentos de Avião, Mecânicos de Material Aéreo e Mecânicos de Eletricidade, e que sejam estudados no futuro a possibilidade de se estender a outras especialidades.

Dada a grande pertinência deste tema face à atual problemática em redor dos efetivos, este estudo carece de desenvolvimento para explorar todas as ramificações decorrente da PP. Deste modo, fica a recomendação de que cada área especialista de RH da FA reflita sobre as necessárias reestruturações, de modo a viabilizar a implementação das Praças dos QP.

Apesar da limitação do objeto de estudo à implementação das Praças do QP, não seria idóneo prosseguir na análise da temática sem fazer referência às descobertas feitas no decurso desta investigação. Se por um lado as Praças se sentem atraídas pela opção de vínculo permanente às FFAA, por outro a FA deve ponderar soluções integradas de várias alternativas, como referidas pelos

entrevistados, sejam ao nível da extensão de contratos por mais três anos para certas especialidades, como pela integração de mais civis em áreas de apoio.

Pelo exposto, no âmbito dos resultados acima analisados, recomenda-se que:

As RP:

- Promover mais eficazmente o ramo nos órgãos de comunicação e nas redes sociais;
- Articular com o CRFA a simultaneidade de presença em eventos com jovens com os concursos à FA;
- Divulgar “peças” sobre o contributo diário do ramo em missões de interesse público.
- O CRFA:
- Expor a realidade, tanto a nível das vantagens como das desvantagens, da profissão militar, por especialidade, aos candidatos.

A DP:

- Dar prioridade às questões de colocação, sendo exequível, como instrumento de motivação e consequentemente, fator de maior retenção nas fileiras;
- Colaborar na estruturação dos novos postos e diferenciação de funções.

A DINST:

- Desenvolver com as CTE a estruturação dos novos postos e a diferenciação de funções;
- Estruturar a formação dos militares para transição para os QP;
- Validar as certificações de nível 4 (e 5).

O EMFA:

- Estruturar a formação dos militares para transição para os QP;
- Propor a alteração do EMFAR a fim de acomodar as Praças dos QP;
- Desenhar um modelo de carreira para as Praças dos QP;
- Desenhar procedimentos para providenciar as promoções (Conselhos de Especialidades);
- Supervisionar a implementação de Praças nos QP.

Por fim, este projeto reveste-se de interesse para os gestores de RH da FA, por ter estudado de uma forma aprofundada as motivações e insatisfações profissionais dos seus efetivos na categoria de Praças. Esta matéria merece especial destaque num contexto onde o número de efetivos dos últimos anos está aquém dos quantitativos definidos pela tutela e é determinante para o cabal cumprimento da missão do ramo. Desta forma, admite-se que o conhecimento

apresentado possa ser usado para ajudar à tomada de decisão quanto à carreira da categoria de Praças, esperando vir a colmatar as dificuldades que a organização sente em relação ao decréscimo em termos absolutos nesta categoria, e a potenciar a carreira e subsequente atratividade para os militares nas fileiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balassiano, M. e Costa, I., 2012. *Gestão de Carreiras – Dilemas e Perspectivas*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Cabral, A., 2017. *Entrevista ao Chefe da Repartição de Situações e Efetivos da Direção de Pessoal da Armada*. Entrevistado por Bruna Oliveira [Presencialmente]. Lisboa, 6 de janeiro de 2017.
- Chiavenato, I., 2004. *Comportamento Organizacional – A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Cipriano, N., 2017. *Entrevista ao Chefe do Departamento de Candidaturas e Alistamento do Centro de Recrutamento da Força Aérea*. Entrevistado por Bruna Oliveira [Presencialmente]. Lisboa, 12 de janeiro de 2017.
- Ferreira, A. et. al., 2015. *GRH para Gestores*. 1.^a ed. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Gaspar, J., 2017. *Entrevista ao Comandante da Base Aérea n.º 11*. Entrevistado por Bruna Oliveira [Presencialmente]. Lisboa, 3 de março de 2017.
- Graça, L., 2017. *Entrevista ao Subdiretor da Direção de Pessoal da Força Aérea*. Entrevistado por Bruna Oliveira [Presencialmente]. Lisboa, 9 de fevereiro de 2017.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*, Pedrouços.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015a. *Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a realizar no IESM - (NEP/ACA – 018)*, Pedrouços.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015b. *Trabalhos de Investigação - (NEP/ACA – 010)*, Pedrouços.
- Madeira, R., 2016. *A Gestão da Carreira nos Quadros Permanentes de Sargentos da Força Aérea – Que Futuro?*. Trabalho de investigação individual CPOS FA, IUM.
- Martins, A., 2013. *Serviço Militar em Regime de Contrato: Cessação Antecipada de Contrato*. Trabalho de investigação individual CPOS FA. Pedrouços: IESM.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei N.º 90/2015, de 29 de maio), Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República.
- Morais, L., 2017. *Entrevista ao Comandante do Grupo Operacional 51 e ex-Chefe da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea*. Entrevistado por Bruna Oliveira [Presencialmente]. Lisboa, 24 de janeiro de 2017.
- Nascimento, A., 2017. *Entrevista ao Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea*. Entrevistado por Bruna Oliveira [Presencialmente]. Lisboa, 19 de janeiro de 2017.
- Peretti, J., 2001, *Recursos Humanos*. 3.^a ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Prazeres, E., 2017. *Entrevista ao Chefe do Departamento de Informação e Marketing do Centro de Recrutamento da Força Aérea*. Entrevistado por Bruna Oliveira [Presencialmente]. Lisboa, 12 de janeiro de 2017.

- Quivy, R. e Campenhouldt, L., 2005, *Manual de investigação em ciências sociais*. 3.^a ed. Lisboa: Gradiva.
- Severiano, J., 2017. *Entrevista ao Chefe da Repartição de Carreiras e Promoções da Direção de Pessoal*. Entrevistado por Bruna Oliveira [Presencialmente]. Lisboa, 7 de março de 2017.
- Sousa, M. et. al., 2006. *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. 10.^a ed. Lisboa: Lidel – edições técnicas, Lda.
- Távora, C., 2012. *Implementação da Categoria de Praças dos Quadros Permanentes na Força Aérea*. Trabalho de investigação individual CPOS FA. Pedrouços: IESM.
- Terenas, B., 2010. *Motivações Institucionais versus Motivações Ocupacionais das Praças da Força Aérea*. Trabalho de investigação individual CPOS FA. Pedrouços: IESM.

ESTUDO 12

A IMPLEMENTAÇÃO DE QUADROS PERMANENTES DO EXÉRCITO NA CLASSE DE PRAÇAS – ESTUDO DE CASO: FORÇAS ESPECIAIS¹

*THE IMPLEMENTATION OF PERMANENT STAFF
IN THE ARMY IN THE CLASS OF SOLDIERS -
CASE STUDY: SPECIAL FORCES*

Joel Santos Cardoso

Academia Militar (AM)
Mestre em Ciências Militares, especialidade de Infantaria
Lisboa, Portugal
joelsantosc Cardoso@gmail.com

Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Academia Militar (AM)
Professora Catedrática
Investigadora do Centro de Investigação da AM (CINAMIL)
Investigadora Associada do CIDIUM
Investigadora do Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão
Industrial (COMEGI)
1169-244 Lisboa, Portugal
manuela.sarmento2@gmail.com

RESUMO

Este estudo visa analisar a viabilidade de criação de um Quadro Permanente na classe de Praças no Exército Português, nas Forças Especiais. Atualmente existem diferenças nos três Ramos das Forças Armadas, uma vez que a Marinha dispõe de um Quadro Permanente na classe de Praças, quando o mesmo não se verifica na Força Aérea e no Exército. Torna-se necessário perceber se a criação de um Quadro Permanente na classe de Praças permite obter um melhor retorno do investimento efetuado, visto que os custos

¹ Este Estudo é baseado no Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), conducente ao grau de mestre em Ciências Militares, especialidade de Infantaria, sendo o autor o Alferes Joel Santos Cardoso e a orientadora a Prof. Catedrática Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho. O texto foi parcialmente adaptado para efeitos de publicação na Coleção "ARES".

de formação de um Praça pertencente às Forças Especiais (Comandos, Paraquedistas e Operações Especiais), são geralmente superiores, aos custos de formação de um Praça pertencente ao Exército Regular. O trabalho de campo baseou-se em dez entrevistas e cento e cinquenta e três inquéritos, tendo-se tratados os dados com recurso ao programa SPSS utilizando os métodos qualitativo e quantitativo. Os resultados permitiram verificar que a existência do Quadro Permanente de Praças iria rentabilizar a formação dos militares e contribuir para um maior retorno do investimento realizado.

Palavras-Chave:

Quadro permanente de praças; Custo de formação; Forças Especiais.

ABSTRACT

This study aims to analyse the feasibility of creating a permanent soldier staff in the Portuguese Army, in the Special Forces. Currently there are differences in the three Branches of the Armed Forces, since the Navy has a permanent soldier staff, when the same does not occur in the Air Force and in the Army. It is necessary to realize if the creation of a permanent soldier staff allows to obtain a better return of the investment made, since the costs of forming a soldier belonging to the Special Forces (Comandos, Paratrumpers and Special Forces), are generally higher, to the costs of forming a Square belonging to the Regular Army. The field work was based on ten interviews and one hundred and fifty-three surveys, and data were processed using the SPSS program using qualitative and quantitative methods. The results allowed to verify that the existence of the permanent soldier staff would make profitable the formation of the military and contribute to a greater return of the investment made.

Keywords:

Permanent soldier staff; Cost of instruction; Special Forces.

1. INTRODUÇÃO: CONTEXTO E PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

Face às dificuldades económicas e financeiras que Portugal vivencia neste momento, é necessário um esforço de contenção de despesa, por parte da população e das instituições. Neste contexto as Forças Armadas (FFAA) dão o seu contributo para esse esforço e desta forma procura obter ganhos de eficiência quando da utilização dos recursos, que tem ao seu dispor. É neste contexto que surge a necessidade de racionalizar os recursos humanos, face às políticas dos governos nos últimos anos, que apontam para uma redução de efetivos nas fileiras, parecendo clara a intenção de reduzir os encargos do Estado para com as FFAA. “Perante esta situação, as Forças Armadas têm a oportunidade de olhar para a sua organização como um todo e identificar as opções que se lhe apresentam tendo em vista serem mais eficientes sem, todavia, a sua operacionalidade e funcionalidade serem afetadas” (Santos, Damásio e Sousa, 2012, p. 78). Uma das opções poderia passar pela implementação do Quadro Permanente de Praças do Exército (QPPE), com vista a reduzir o número de incorporações necessárias nas Forças Especiais do Exército, para fazer face aos seus compromissos nacionais e internacionais. Desta forma haveria uma maior rentabilização do investimento proveniente do Orçamento Geral do Estado na formação destas praças altamente especializadas, assim como um maior aproveitamento do conhecimento adquirido ao longo dos anos no desempenho das suas funções.

As carreiras militares integram-se num dos sistemas de gestão de recursos humanos da administração pública portuguesa, o ‘sistema de carreira’ e, dentro deste, na tipologia de carreiras designada por ‘corpos especiais’.

O objetivo geral desta investigação consiste em analisar a viabilidade de criação de um Quadro Permanente (QP) de Praças no Exército Português. Os objetivos específicos (OE) visam a análise de uma possível melhoria, na rentabilização dos recursos humanos respeitantes à classe de praças nas Forças Especiais, designadamente:

- OE1: Verificar a viabilidade de implementação do modelo QPPE nas Forças Especiais.
- OE2: Comparar o tempo de formação e os custos associados, entre as Forças Especiais do Exército e as Forças Fuzileiro.
- OE3: Analisar a recetividade das Praças pertencentes às Forças Especiais face ao modelo QPPE.
- OE4: Analisar o modelo implementado no Corpo de Fuzileiros, no que diz respeito ao seu QP de Praças.

OE5: Analisar quais as funções que as Praças podem desempenhar após o incumprimento dos requisitos operacionais.

OE6: Analisar um possível modelo de carreira a implementar no QPPE.

Na tentativa de constituir um fio condutor na realização deste trabalho (Quivy e Campenhoudt, 2008), formulou-se a Pergunta de Partida da Investigação (PP), que guiará o percurso da investigação, e consiste na seguinte: Qual a viabilidade de criação de um Quadro Permanente de Praças do Exército Português nas Forças Especiais?

Seguidamente enunciam-se as perguntas derivadas da pergunta de partida da investigação (PD), dando fundamento e sustentabilidade à PP (Sarmiento, 2013).

PD1: Atualmente qual o enquadramento legal no Exército, que regula o tempo de permanência das Praças na instituição?

PD2: Qual o custo de formação de uma Praça pertencente às Forças Especiais?

PD3: Que funções podem vir a desempenhar as Praças do QP de Praças nas Forças Especiais que já não cumprem os requisitos operacionais?

PD4: A principal vantagem com a implementação do modelo do QP de Praças nas Forças Especiais é a redução dos custos de formação?

A estrutura do estudo assenta em seis secções. Após a contextualização da investigação, apresenta-se na segunda secção, o enquadramento teórico da legislação em vigor, que rege as condições de serviço atual das Praças no Exército. Analisa também o modelo de Quadros Permanentes de Praças da Marinha (QPPM), mais propriamente o que levou à criação da Classe Fuzileiros. A terceira secção explana o Método de Abordagem a utilizar na investigação e compreende a descrição do Modelo de Análise que sustenta o estudo, com a Pergunta de Partida e respetivas Perguntas Derivadas. Seguidamente são apresentados os Métodos de Procedimento, as Tipologias das Fontes de Informação e Tipos de Instrumentos Científicos utilizados no estudo. Por último será ainda apresentada a Delimitação do Universo em estudo. A quarta secção, designada Custos de Formação, ilustra os custos associados à formação das Praças do “Exército Regular”, passando para os custos de formação inerentes às Praças das Forças Especiais do Exército e, posteriormente comparando-os com os custos de formação das Praças da Marinha na categoria de Fuzileiros. A quinta secção analisa e discute os resultados com base na análise de conteúdo efetuada às entrevistas realizadas, assim como aos inquéritos. Na sexta e última secção apresentam-se as conclusões, a resposta a cada PD e à PP, sendo que após isso, foi conduzida

uma reflexão final e algumas recomendações. Por último, são enunciadas as limitações inerentes à investigação e enunciam-se possíveis investigações futuras.

2. MODELO ATUAL DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR

Em entrevista ao semanário “Expresso” o ex-Presidente da República Jorge Sampaio, afirma que “A tropa de quatro meses é uma moda que pegou [...], mas é uma tragédia. Não se pode ter exércitos com profissionais até aos 30 anos e depois mandar as pessoas para o desemprego. As pessoas têm de contar com incentivos para entrar na vida civil” (Rodrigues, 2004, p.1). Passados vinte anos desta declaração a realidade é quase a mesma, sendo que atualmente em Portugal vigora o modelo de serviço militar caracterizado essencialmente pela prestação de serviço efetivo nos quadros permanentes, em regime de voluntariado (RV) e em regime de contrato (RC), onde “o serviço efetivo em regime de voluntariado corresponde à assunção voluntária de um vínculo às FFAA por um período de 12 meses, incluindo o período de instrução, findo o qual o militar pode ingressar no serviço efetivo em regime de contrato”, conforme o estabelecido no n.º 5 do art.º 3.º Lei do Serviço Militar, Lei n.º 174/99 (Assembleia da Republica [AR], 1999).

O serviço efetivo em RC “corresponde à prestação de serviço militar voluntário por parte dos cidadãos durante um período de tempo limitado, sendo o tempo mínimo dois anos e o máximo seis anos, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou ao seu eventual ingresso nos quadros permanentes”, de acordo com o n.º 4 do art.º 3.º da Lei do Serviço Militar, Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro AR (1999). Neste sentido, a Lei de Serviço Militar (LSM) cria um sistema universalizante de incentivos para interessar os jovens e as jovens na prestação de serviço nas FFAA em RC, de acordo com as necessidades destas, e, findo este período, poderem assegurar uma continuidade das suas vidas, sem ruturas financeiras ou retrocessos socioprofissionais (Rodrigues, 2004).

Este novo quadro legal caracteriza-se pela manutenção da convocação e da mobilização, por um relevo predominante dado ao RC, vocacionado para eliminar o Serviço Efetivo Normal (SEN), passando por uma estratégia de recrutamento contínuo de voluntários, preconizado num modelo centralizado ao nível do planeamento, direção e coordenação, assim como um atrativo regime de incentivos ao voluntariado, flexível, diversificado e graduado em função do tempo de serviço prestado, pela consagração de um período máximo de quatro anos de transição para o novo sistema, o qual culminará em novembro de 2004 com a extinção do Serviço Militar Obrigatório (SMO) (Rodrigues, 2004).

Este modelo com a entrada do XIII Governo Constitucional, sendo 1º ministro António Guterres, manteve a orientação no sentido de criação de um sistema alternativo ao SMO tendo sido “elaborados estudos e promovido um amplo debate quanto às condições organizativo - militares para a transição do atual sistema de recrutamento misto (voluntariado e conscrição) para um sistema agora de recrutamento voluntário, a vigorar em tempo de paz” (Correia, 2008).

O *slogan* “menos forças, melhores forças” passou a ser o motor impulsionador da aprovação de novas políticas públicas para a área da defesa militar, com a intenção de torná-la, (a defesa militar), uma força “reduzida, mas credível, com alto grau de eficiência e flexibilidade, capaz de desencorajar a agressão, de permitir o restabelecimento da paz em caso de conflito e a satisfação dos compromissos internacionais” (Correia, 2008).

A Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro (AR, 1999), levou à concretização de um conjunto de incentivos que permite o sucesso, da concorrência das FFAA no mercado de trabalho, no qual oferecem um produto de características bem diferenciadas e cuja dimensão financeira é encargo do Estado, incentivos esses explanados no Decreto-lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro (MDN, 2000).

2.1. SITUAÇÃO DE CONTRATADO E QUADRO DE READMITIDOS

Em 1976 foi considerado que a redução do serviço militar obrigatório não se coadunava, em todas as circunstâncias, com a “rentabilidade exigida pelo Exército” (Conselho de Revolução [CR], 1976, p. 940). Tornando-se assim vantajoso “[...] para obviar a um tal inconveniente a permanência voluntária de praças no serviço efetivo, para além do final do período de serviço militar obrigatório [...]”, e para fazer face ao período conturbado de 1975, “[...] com vista a conduzir o país a um clima de paz, disciplina e tranquilidade pública.” (CR, 1976, p. 940).

Decretado pelo Conselho da Revolução e promulgado pelo Presidente da República, Francisco da Costa Gomes, o Decreto-lei 316-A/1976 de 29 de abril explanava o seguinte:

Art.º 1.º - 1. Os militares que cumpriram o serviço militar obrigatório poderão, voluntariamente, continuar ou regressar ao serviço efetivo, por um período de tempo limitado, na situação de contratados.

Art.º 3.º - 1. Podem ingressar na situação de militar contratado (...) as praças que o requeiram (...).

Art.º 7.º As praças na situação de contratados podem requerer o seu ingresso no quadro de readmitidos, após concluírem três anos de serviço efetivo contados da data da sua incorporação.

Em 28 de Novembro de 1977, foi permitido assim um ingresso no Quadro de Praças Readmitidas, por despacho do General Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME), o efetivo de 500 praças (Neves, 2002).

À data, o quadro de readmitidos, correspondia assim a um verdadeiro interesse e a uma real necessidade, de se manterem ao serviço um conjunto de praças que face às suas funções e qualidades militares demonstradas e aperfeiçoadas ao longo do seu período de SMO, iam permitir o desempenho de tarefas agora em permanência, da maior importância, na estrutura administrativa e de serviços do Exército (Neves, 2002).

2.2. QUADRO DE PRAÇAS DA ARMADA – CLASSE DE FUZILEIROS

É o único Ramo das FFAA que possui efetivamente um quadro permanente ativo na categoria de praças, que são distribuídas por onze classes. Contudo, a data de criação de quadros permanentes para praças na Armada, neste caso específico na Classe de Fuzileiros remonta o ano de 1961, com o Decreto-lei 43515, de 24 de fevereiro (MM, 1961). Havendo conveniência em agrupar profissionalmente os sargentos e praças da Armada de forma diferente da que foi estabelecida no art.º 4.º do Decreto-lei 39073, de 31 de dezembro de 1952 (MM, 1952), alterado pelo Decreto-lei n.º 42045, de 23 de dezembro de 1958 (MM, 1958), onde está consignado no art.º 1.º as classes em que profissionalmente se agrupam os sargentos e praças da Armada, passando a ser as seguintes:

I - Dos artilheiros, II - Dos artífices eletricitas, (...), XX - Dos Fuzileiros. Os números totais fixados para cada posto, pelo Decreto-lei n.º 42 045 de 23 de dezembro de 1958, são redistribuídos pelas classes estabelecidas no art.º anterior, de forma a constituírem os quadros permanentes de sargentos e praças da Armada do ativo.

Atualmente a forma de concurso para ingresso na categoria de praça do QP da Marinha vem consignada na Portaria n.º 50/2011 de 27 de janeiro (MDN, 2011).

Neste contexto e tendo em consideração, que o universo de praças que prestam serviço em RC constitui a principal fonte de recrutamento tendo em vista o ingresso nos QP, torna-se necessário estabelecer as condições especiais de admissão ao respetivo concurso. O concurso para ingresso na categoria de praça do QP da Marinha, consigna as modalidades de: Concurso interno limitado; Concurso interno geral; Concurso externo (MDN, 2011). Deste modo ao concurso interno limitado podem candidatar-se os militares da Marinha e os cidadãos na situação de reserva de disponibilidade (RD) abrangidos pelo Regu-

lamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar no RC e no RV que reúnam as condições especiais de admissão.

Ao concurso interno geral podem candidatar-se militares de qualquer ramo das FFAA que reúnam as condições especiais de admissão, ao concurso externo podem candidatar-se, para além dos cidadãos abrangidos pelos concursos interno limitado e concursos interno geral do presente artigo, todos os civis que reúnam as condições especiais de admissão. As atribuições das vagas autorizadas às diferentes modalidades de concurso são definidas por despacho do Chefe de Estado-Maior da Armada (MDN, 2011).

3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Tendo em consideração a PP “Qual a viabilidade de criação de um Quadro Permanente de Praças do Exército Português nas Forças Especiais?”, formularam-se as PD com o propósito de aprofundar a PP e de definir as dimensões inerentes à mesma.

Relativamente aos métodos de procedimento, optou-se pelo recurso ao estudo de caso, assinalado por Gil (2008, pp. 57-58) como o “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado”. Assim, o estudo de caso centra-se nas Forças Especiais pertencentes ao Exército português e o objeto de estudo são os militares pertencentes à classe de Praças.

Efetuaram-se entrevistas exploratórias com dois guiões de entrevista, que se adaptaram às características dos entrevistados dos dois Ramos das FFAA (Exército e Marinha). Posteriormente efetuou-se o processo de análise de conteúdo, que segundo Sarmiento (2013), começa com uma leitura vertical de todas as entrevistas, cronologicamente de acordo com a data de realização da mesma, passando depois para uma leitura horizontal das respostas das entrevistas.

Inicialmente, identificaram-se os segmentos nos conteúdos das questões, constituindo-se assim as unidades de registo (UR). Às UR associaram-se as unidades de contexto, de acordo com a codificação alfanumérica e cromática das entrevistas. Elaboraram-se as matrizes das unidades de contexto e de registo por questão, construíram-se as matrizes de conteúdo por questão, que incorpora as categorias, subcategorias, UR, os entrevistados, as unidades de enumeração (UE) e os resultados. Por último, elaborou-se a conclusão da questão analisada e repetiram-se os procedimentos para todas as questões do guião de entrevista, finalizando com a apresentação da conclusão final.

No que concerne aos inquéritos, Sarmiento (2013, p. 28) afirma que o “inquérito permite conhecer e aprofundar o conhecimento através das opiniões de vários indivíduos, de uma forma incisiva”. Foi realizado um inquérito por questionário de resposta fechada, direcionado aos 153 militares pertencentes à classe de Praças das Forças Especiais. A amostra que utilizada é uma amostra por quotas, uma vez que se pretende inquirir militares das três Forças Especiais, e obter uma amostra significativa e representativa do universo.

Para as respostas ao inquérito foi utilizada a escala de Likert com sete opções de resposta, nomeadamente 1 - Discordo totalmente”, “2 - Discordo muito”, “3 - Discordo”, “4 - Não concordo nem discordo”, “5 - Concordo”, “6 - Concordo muito” e “7 - Concordo totalmente”, para “medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado com as afirmações propostas (Llauradó, 2015). Segundo Sarmiento (2013, p. 101), “após a construção da base de dados com as respostas do inquérito efetua-se a depuração dos dados, de forma a evitar erros”. Posteriormente utilizou-se o *IBM SPSS Statistics*, e o Microsoft Excel.

4. CUSTOS DE FORMAÇÃO

Nesta secção apresentam-se os custos de formação de uma Praça pertencente ao “Exército regular”, com base no Referencial de Curso de Formação Geral Comum de Praças do Exército (CFGCPE). Seguidamente é exposta uma descrição dos custos de formação inerentes a cada especialidade em estudo: Paraquedistas, Operações Especiais e Comandos. Para tal foi feita uma compilação dos custos de formação das Praças pertencentes a estas três especialidades com base nas Fichas de Apresentação de Curso (FAC), acedidas através do Sistema de Controlo das Atividades de Formação do Exército (SCAFE). Foram utilizadas para o estudo as FAC mais recentes disponíveis no SCAFE referentes a cada curso, contudo, existem FAC, Não Válidas (NV), ou seja, ainda não foram validadas/verificadas pela Repartição de Tecnologias Educativas e Qualificação da Direção de Formação.

As Praças voluntárias a frequentar o CFGCPE após serem consideradas aptas nas provas de Classificação e Seleção estão sujeitas a um período de formação dividido em duas partes. A primeira parte, consiste numa formação inicial designada “Instrução Básica” com uma duração de 5 semanas, seguidas por um período de 7 semanas correspondentes à “Instrução Complementar”, perfazendo um total de 12 semanas.

Após estas 12 semanas os militares com aproveitamento são colocados nas diversas U/E/O, onde exercem “funções no âmbito da sua especialidade”.

Os custos de formação referentes às 12 semanas são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Custos de Formação CFGCPE

Curso de Formação Geral Comum de Praças do Exército					
Mínimo de Vagas	Máximo de Vagas	Duração Total (D)	Custo Imputado à Fazenda Nacional	Custo por Formando	RC
20	90	60	178.457,17 €	1.982,86 €	2014

Fonte: Adaptado de DF (2014, p.61).

Por outro lado, o SCAFE “consiste numa plataforma informática que visa a desmaterialização dos processos da formação do Exército. Através da utilização, nas suas diferentes áreas, de um método de trabalho rápido, flexível e seguro é possível planear, gerir, organizar e validar os processos de formação do Exército, assim como controlar os seus acessos” (Comando da Instrução e Doutrina [CID] (2014), p. (3-1)).

4.1. CUSTOS DE FORMAÇÃO – ESPECIALIDADE DE PARAQUEDISTAS

No Exército português há três unidades Paraquedistas, nomeadamente, o 1.º e 2.º Batalhões de Infantaria Paraquedista (1BIPara e 2BIPara), e o Batalhão Operacional Aeroterrestre (BOAT), situando-se o 1BIPara em Tomar (Regimento de Infantaria N.º 15 (RI15)), o 2BIPara em São Jacinto (Regimento de Infantaria N.º 10 (RI10)), e o BOAT em Tancos (Regimento de Paraquedistas (RPara)).

Tanto o 1BIPara como o 2BIPara têm como missão “executar operações em todo o espectro das operações militares, no âmbito nacional ou internacional, de acordo com a sua natureza” (EME, 2016c, p.3) e (EME, 2016d, p.3) respetivamente. Dentro das suas possibilidades destaca-se: “Conduzir operações de assalto aéreo através de salto tático em paraquedas (desembarque aéreo) ou aterragem de assalto, em todo o tipo de conflito, qualquer tipo de terreno e condições meteorológicas, explorando a mobilidade estratégica e velocidade de reação” (EME, 2016c, p.4) e (EME, 2016d, p.4) respetivamente.

“O BOAT prepara-se para executar operações em todo o espectro das operações militares, no âmbito nacional ou internacional, de acordo com a sua natureza” (EME, 2016b, p.3). Dentro das suas possibilidades destacam-se: A possibilidade de operar Bases de Partida e Bases Avançadas para a condução de Operações Aerotransportadas e/ou Aeromóveis e conduzir missões de infiltração aérea dos Destacamentos de Precursores até uma altitude de 33.000 pés acima do

nível médio das águas do mar (EME, 2016b). Nesta unidade destacam-se as seguintes Subunidades: Pelotão Cinotécnico, Companhia de Precursores, Companhia de Abastecimento Aéreo e Companhia de Equipamento Aéreo (EME, 2016b).

Face à polivalência desta Força Especial, no Quadro 2 regista-se o resumo dos custos de formação dos principais cursos disponíveis para as Praças com a especialidade Paraquedista.

Quadro 2 – Custos de Formação Especialidade Paraquedista

Paraquedistas						
	MIN VG	MAX VG	Duração Total (H)	Custo Fazenda Nacional	Custo por Formando	FAC
Paraquedismo Militar Módulo C	8	240	150	246.425,58 €	1.026,77 €	2015
Combate de Praças	8	240	688	676.288,59 €	2.817,87 €	2016
Operador de Abastecimento Aéreo	3	9	288	29.447,41 €	3.271,93 €	2015
Dobrador de Paraquedas	2	24	288	38.121,94 €	1.588,41 €	2016
Curso de Promoção a Cabo	5	60	239	36.442,77 €	607,38 €	NV
Saltador Operacional de Asa Automática	4	8	74	12.885,38 €	1.610,67 €	2015
Auxiliar de Precursor	6	20	1.150	159.403,36 €	7.970,17 €	2015
Operação Sistema P/525	6	14	25	11.020,26 €	787,16 €	2016
Técnicas de Emergência Médica Profissões de Alto Risco	6	18	35	21.094,20 €	1.171,90 €	2012
Socorrismo para Forças Nacionais Destacadas	6	18	100	15.320,25 €	851,13 €	NV
Técnicas de Socorrismo de Combate	6	20	60	12.630,39 €	631,52 €	NV
Condução Militar Categoria C	10	50	204	56.175,14 €	1.123,50 €	2016
Total			3.301	1.315.255,27 €	23.458,42 €	

De acordo com a Repartição de Avaliação Certificação e Controlo da Direção de Formação, o valor do custo por formando é calculado através do quo-

ciente entre o custo total do curso imputado à Fazenda Nacional, pelo número máximo de formandos que frequentam o respetivo curso.

4.2. CUSTOS DE FORMAÇÃO – ESPECIALIDADE DE OPERAÇÕES ESPECIAIS

A Força de Operações Especiais (FOE) situada no Centro de Tropas de Operações Especiais (CTOE), em Lamego tem como missão: “executar operações em todo o espectro das operações militares, no âmbito nacional ou internacional, de acordo com a sua natureza” (EME, 2016a, p.3).

Nesta unidade (FOE), destacam-se as seguintes Subunidades: Unidade Tarefa de Operações Especiais Alfa 1, Unidade Tarefa de Operações Especiais Bravo 1, Unidade Tarefa de Operações Especiais Charlie 1, Unidade Tarefa de Operações Especiais Alfa 2, Unidade Tarefa de Operações Especiais Bravo 2, Unidade Tarefa de Operações Especiais Charlie 2 (EME, 2016a).

De acordo com a especificidade desta Força Especial, regista-se no Quadro 3 os custos de formação dos principais cursos disponíveis às Praças com a especialidade Operações Especiais.

Quadro 3 – Custos de Formação Especialidade Operações Especiais

Operações Especiais						
	MIN VG	MAX VG	Duração Total (H)	Custo Fazenda Nacional	Custo por Formando	FAC
Operações Especiais	10	50	970	487.170,84 €	9.743,42 €	2016
Curso de Promoção a Cabo	10	60	81	46.017,22 €	766,95 €	2016
Paraquedismo Militar Módulo C	8	240	150	246.425,58 €	1.026,77 €	2015
Operação Sistema P/525	6	14	25	11.020,26 €	787,16 €	2016
Técnicas de Emergência Médica Profissões de Alto Risco	6	18	35	21.094,20 €	1.171,90 €	2012
Socorrismo para Forças Nacionais Destacadas	6	18	100	15.320,25 €	851,13 €	NV
Técnicas de Socorrismo de Combate	6	20	60	12.630,39 €	631,52 €	NV

	MIN VG	MAX VG	Duração Total (H)	Custo Fazenda Nacional	Custo por Formando	FAC
Condução Militar Categoria C	10	50	204	56.175,14 €	1.123,50 €	2016
Patrulhas de Reconhecimento de Longo Raio de Ação	8	25	381	52.376,76 €	2.095,07 €	2016
SNIPER	4	12	385	94.478,28 €	7.873,19 €	2016
Total			2.391	1.042.708,92 €	26.070,61 €	

4.3. CUSTOS DE FORMAÇÃO – ESPECIALIDADE DE COMANDOS

O Batalhão de Comandos (BCmds), pertencente ao Regimento de Comandos (RCmds), sediado na Serra da Carregueira, tem como missão: “executar operações em todo o espectro das operações militares, no âmbito nacional ou internacional, de acordo com a sua natureza” (EME, 2017, p.3).

Dentro das suas possibilidades destacam-se: executar operações ofensivas em território controlado pelo inimigo, na sua profundidade, com prioridade para o ataque a unidades e instalações inimigas; executar ações de nomadização (busca e ataque) em ambiente de contrainsurreição.

Nesta unidade (BCmds) destacam-se as seguintes Subunidades: A 1ª Companhia de Comandos (1CCmds), 2ª Companhia de Comandos (2CCmds) e 3ª Companhia de Comandos (3CCmds).

Consoante a especificidade desta Força Especial, no Quadro 4 resumo onde são expressos os custos de formação dos principais cursos disponíveis às Praças com a especialidade 22 Comandos.

Quadro 4 – Custos de Formação Especialidade Comandos

Comandos						
	MIN VG	MAX VG	Duração Total (H)	Custo Fazenda Nacional	Custo por Formando	FAC
Comandos	25	200	901	977.061,96 €	4.885,31 €	2016
Curso Promoção a Cabo	5	60	239	95.639,33€	1.593,98€	NV
Operador de Embarcações	10	15	74	9.037,37 €	606,49 €	2016
Operação Sistema P/525	6	14	25	11.020,26 €	787,16 €	2016

	MIN VG	MAX VG	Duração Total (H)	Custo Fazenda Nacional	Custo por Formando	FAC
Técnicas de Emergência Médica Profissões de Alto Risco	6	18	35	21.094,20 €	1.171,90 €	2012
Socorrismo para Forças Nacionais Destacadas	6	18	100	15.320,25 €	851,13 €	NV
Técnicas de Socorrismo de Combate	6	20	60	12.630,39 €	631,52 €	NV
Condução Militar Categoria C	10	50	204	56.175,14 €	1.123,50 €	2016
Total			1.638	1.197.978,90 €	11.650,99 €	

4.4. CUSTOS DO CURSO DE FORMAÇÃO BÁSICA DE PRAÇAS DA MARINHA

O Curso de Formação Básica de Praças (CFBP) da Marinha, tem uma duração de vinte e cinco dias úteis, a instrução é ministrada na Escola de Fuzileiros e os Recrutados quando da frequência do curso auferem um montante de 196,35€ mensais, é-lhes concedido alojamento, fardamento e alimentação (Regulamento de Identidade Visual [RIV], s/d).

Durante a sua frequência no curso ostentam o Posto de 2.º Grumete Recruta, é de salientar que o contrato pode ser rescindido por iniciativa de ambas as partes sem indemnização (RIV, s/d). Após o término da Formação Básica os militares ascendem ao posto de 2.º Grumete, e entram no período reservado à sua especialidade, o tempo de formação é distinto entre especialidades, os militares auferem um montante mensal de 583,58€, têm alimentação e alojamento. Durante o curso, se o formando desistir já têm que pagar indemnização. Concluído o curso com aproveitamento, estes militares são colocados nas respetivas unidades para desempenhar funções. Inicia-se a contagem do tempo de contrato com a Marinha que varia entre os 3 e 6 anos, nesta fase ostentam o Posto de 1.º Grumete (RIV, s/d).

Os custos inerentes ao Curso de Formação Básica de Praças² da Marinha são apresentados no Quadro 5. Estes custos de formação foram facultados

² Os dados referentes aos Fuzileiros da Marinha não têm o mesmo nível de especificação, atendendo à ausência de credenciação do autor, o que não lhe permitiu o acesso a tais dados.

via correio eletrónico pelo Segundo-Tenente Miguel Ferreira, Chefe do Gabinete de Tecnologia Educativa pertencente à Direção Técnico-pedagógica da Escola de Fuzileiros.

Quadro 5 – Custos de Formação Básica de Praças da Marinha

Curso de Formação Básica de Praças		
Máximo de Vagas	Custo Imputado à Fazenda Nacional	Custo por Formando
150	294.742,99 €	1 964,95 €

4.5. CUSTOS DE FORMAÇÃO – ESPECIALIDADE CFP FUZILEIROS

Ao Corpo de Fuzileiros incumbe promover o aprontamento, o apoio logístico e administrativo das forças, unidades e meios operacionais atribuídos, e assegurar as ações de formação de pessoal, integrando duas grandes Unidades, a Escola de Fuzileiros e a Base de Fuzileiros, esta Base de Fuzileiros é constituída por sete Unidades Operacionais, dos quais se destacam o Batalhão de Fuzileiros N.º1, o Batalhão de Fuzileiros N.º2 (Marinha, s/d).

Os Fuzileiros (Forças Especiais da Marinha) “constituem a Força de Desembarque e combate em terra, assumindo-se os meios anfíbios como um meio essencial de projeção de poder de combate, bem como de apoio logístico no Teatro de Operações, dada a sua dual capacidade de operar em terra e no mar” (Marinha, s/d).

Como Corpo de Forças Especiais, são-lhe incumbidas missões específicas, que obrigam a uma prontidão operacional permanente, razão pela qual os Fuzileiros têm um treino técnico-militar bastante especializado e exigente, nomeadamente: Participar em operações anfíbias, conjuntas e/ou combinadas, integrando Forças nacionais, multinacionais ou NATO, na defesa do Território Nacional ou dos interesses Portugueses no estrangeiro (Marinha, s/d); Executar ou colaborar, com outros agentes do Estado, em operações de combate ao tráfico de droga, pirataria marítima, contra terrorismo e crime organizado (Marinha, s/d).

No Quadro 6 registam-se os Custos de Formação Especialidade CFP07 Fuzileiros, os Custos inerentes à especialidade CFP07 Fuzileiros.

Quadro 6 – Custos de Formação Especialidade CFP07 Fuzileiros

Fuzileiros			
Designação	Máximo de Vagas	Custo Imputado à Fazenda Nacional	Custo por Formando
Formação de Praças Fuzileiros	100	679 518,10 €	6 795,18 €
Aperfeiçoamento em Explosivos, Demolições, Minas e Armadilhas	20	25 210,50 €	1 260,53 €
Aperfeiçoamento em Armas Pesadas	16	59 120,00 €	3 695,00 €
Operador de Metralhadora Browning 12,7mm	6	9 672,33 €	1 612,06 €
Aperfeiçoamento em Abordagem	20	58 314,79 €	2 915,74 €
Condução de Botes e Motores	15	11 694,36 €	779,62 €
Especialização em Clarins	15	10 108,63 €	673,91 €
Especialização em Condutores Automóveis	8	25 142,72 €	3 142,84 €
Total		878 781,43 €	20 874,88 €

4.6. SÍNTESE DOS CUSTOS DE FORMAÇÃO DAS FORÇAS ESPECIAIS

Nos Gráficos 1, 2, 3 e 4 compilam-se as informações inerentes aos custos de formação das quatro forças especiais.



Gráfico 1 – Custo Imputado à Fazenda Nacional



Gráfico 2 – Custo por Formando



Gráfico 3 – Duração Total (horas)



Gráfico 4 – Preço por hora

Conclui-se que as Tropas Paraquedistas são as que apresentam o maior valor em termos de custos totais de formação, aproximadamente um milhão e trezentos mil euros, facto que se prende principalmente com dois fatores. O primeiro relaciona-se com a grande variedade de cursos que esta Força possui ao seu dispor, o segundo devido ao elevado custo de formação de alguns destes cursos, sendo o curso de Auxiliar de Precursor um bom exemplo.

Conclui-se também que as Tropas de Operações Especiais são a Força Especial que soma o custo mais elevado por formando, e tal facto tem dois motivos principais. O primeiro está relacionado com o elevado custo de formação de muitos dos cursos disponíveis, sendo exemplos o curso de SNIPER e o próprio curso de Operações Especiais, o segundo fator está relacionado com o número reduzido de vagas de acesso a estes cursos, sendo estes cursos bastante dispendiosos e o número de formandos bastante reduzido, o que encarece o custo de formação por formando.

Por outro lado, as Forças Fuzileiro apresentam o menor custo imputado à Fazenda Nacional, contudo, apresentam um custo de formação por formando muito próximo das Forças Paraquedistas, facto que se prende com o número reduzido de formandos na frequência de alguns cursos, com um custo bastante elevado, o que encarece o custo de formação por formando, sendo exemplos o Curso de Aperfeiçoamento em Armas Pesadas e o Curso de Fuzileiros.

Por último as Tropas Comando são aquelas que apresentam os custos de formação mais reduzidos. Tal facto deve-se, em suma, ao baixo custo de formação dos cursos que esta especialidade tem ao seu dispor, apesar do curso de Comandos ter um valor bastante significativo.

No Gráfico 5 ilustram-se os custos de formação Base imputados às 628 Praças presentes nas fileiras.

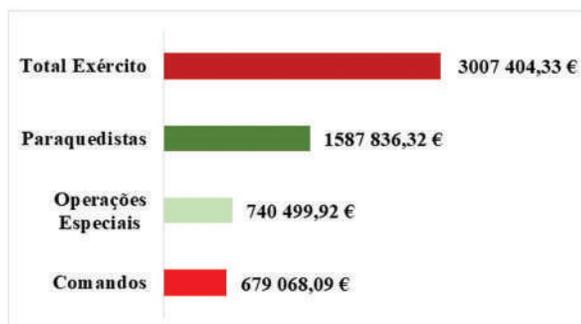


Gráfico 5 – Custos de Formação Base Imputados às 628 Praças Presentes nas Fileiras

É importante referir que nestas especialidades é possível que existam outros cursos, que possam ser frequentados pelas Praças pertencentes a estas Forças Especiais, contudo, tentou-se abranger os principais.

5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Efetuada a transcrição das entrevistas e depois de uma leitura profunda procedeu-se à análise das entrevistas. Para o efeito, utilizou-se a metodologia recomendada por Sarmiento (2013). As entrevistas foram realizadas a nove militares, todos diretamente relacionados com as Tropas Especiais, por serem ou terem sido comandantes nos vários níveis, desde Comandante de Batalhão a Comandante de Unidade.

A seleção dos entrevistados foi feita de tal modo que estes tivessem funções de comando nas forças em estudo como se mostra no Quadro 7. Ainda, de acordo com o mesmo Quadro, foi atribuído um número aos entrevistados, para simplificar posteriormente a análise das entrevistas.

Quadro 7 – Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

N.º	Posto	Nome	Idade	Função	Unidade
1	MGen	Marco Serronha	56	Diretor Coordenador do EME	EME
2	Cor	Duarte da Costa	56	Chefe do Estado-Maior	CFT
3	Cor	Valdemar Lima	54	Cmdt	CTOE
4	Cor	Hilário Peixeiro	51	Cmdt	RPara
5	TCor	Francisco Narciso	51	2Cmdt	CTOE
6	TCor	Paulo Pereira	47	Chefe do Estado-Maior	BrigRR
7	TCor	João Bernardino	50	Cmdt 1BIPara	RI15
8	TCor	António Cancelinha	45	Oficial de Ligação da EUTM à MINUSCA na RCA	RCmds
9	Cap	Carlos Oliveira	34	Oficial de Operações da FOE	CTOE

No Quadro 8 apresenta-se a análise de conteúdo das entrevistas numa forma sintetizada.

Quadro 8 – Análise de conteúdo das entrevistas

Categorias	Sub-categorias	UR	Entrevistados									UE	Resultado (%)	
			E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9			
Questão n.º 1 - Falhanço do Modelo Anterior														
Motivo da Extinção	Falta de Modelo Carreira	1.A.1.	X				X	X			X		4	4/9 (44%)
	Falta de Legislação	1.A.2.	X							X	X		3	3/9 (33%)
	Económicas	1.A.3.		X			X				X		3	3/9 (33%)
Questão n.º 2 - Viabilidade de Implementação														
Rentabilização	Favorável	2.A.1.	X		X	X	X			X	X	X	7	7/9 (78%)
	RCLD	2.A.2.			X					X			2	2/9 (22%)
Questão n.º 3 - Formas de Acesso														
Acesso	Concurso	3.A.1.	X	X	X	X	X	X					5	5/9 (56%)
	Mix	3.A.2.								X	X	X	4	4/9 (44%)
Questão n.º 4 - Racionalização de Recursos Humanos														
Modelo de Gestão	Extensão do Contrato	4.A.1.	X		X	X	X	X					5	5/9 (56%)
	Definir Conceitos	4.A.2.		X						X	X		3	3/9 (33%)
Questão n.º 5 - Retorno do Investimento														
Gestão de Recursos Financeiros	Tempo de Serviço	5.A.1.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	9/9 (100%)
	Especialidades	5.A.2.		X						X	X	X	5	5/9 (56%)

Categorias	Sub-categorias	UR	Entrevistados									UE	Resultado (%)
			E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9		
Questão n.º 6 - Alargamento do Tempo de Contrato													
Gestão de Recursos Financeiros	Viável	6.A.1.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8	8/9 (89%)
	Reintegração	6.A.2.					X				X	3	3/9 (33%)
Questão n.º 7 - Principais Pontos Fortes													
Pontos Fortes	Recursos Financeiros	7.A.1.	X	X		X	X		X		X	7	7/9 (78%)
	Recursos Humanos	7.A.2.			X	X		X		X		5	5/9 (56%)
Questão n.º 8 - Principais Pontos Fracos													
Pontos Fracos	Custos	8.A.1.		X		X			X			3	3/9 (33%)
	Saídas Profissionais	8.A.2.	X	X		X		X			X	5	6/9 (56%)
Questão n.º 9 - Possíveis Tarefas a Desempenharem													
Desempenho de Funções	Administrativo Logísticas	9.A.1.	X	X	X		X	X	X	X	X	8	7/9 (89%)
	Mapa de Pessoal Civil Exe	9.A.2.	X	X							X	3	3/9 (33%)

No que respeita à questão n.º 1: “O modelo de Quadro Permanente de Praças do Exército (QPPE) foi implementado em 1987, contudo em 1990 entrou progressivamente em extinção. Na sua opinião o que poderá ter levado ao insucesso deste modelo?” Os entrevistados não foram unânimes na questão anteriormente apresentada, contudo apresentaram como principal razão (44%), a falta de estruturação de um Modelo de Carreira para as praças, o que veio a provocar o seu insucesso.

Quanto à questão n.º 2: “Se este modelo fosse implementado atualmente com a restrição às Forças Especiais, e dentro das Forças Especiais restringido apenas aqueles que se destacaram positivamente, durante o seu percurso nas fileiras, com o intuito de rentabilizar o investimento de formação de uma praça, assim como o conhecimento adquirido, na sua opinião seria viável?” A maioria dos entrevistados (7 em 9) são da opinião que seria viável, contudo a opção do RCLD é visto como uma alternativa ao atual regime de prestação de serviço e com uma possibilidade de implementação mais célere que o QPPE.

No que concerne à questão n.º 3: “A forma de acesso a este modelo deveria ser feita por escolha, concurso ou outras?” 56% dos nossos entrevistados defende o modelo de concurso como o mais viável. O E2 afirma que “teria de ser aberto concurso público, sujeito a escrutínio e sufrágio, com regras de acesso bem definidas de forma a haver transparência em todo o processo”. Uma mistura de concurso com escolha (MIX) também foi considerada por alguns entrevistados, onde os Comandantes diretos destes militares têm uma palavra a dizer.

Relativamente à questão n.º 4: “Sendo os recursos humanos um bem escasso e perante as atuais restrições orçamentais do Exército, de que forma poderão ser racionalizados os recursos humanos com valor para a instituição?” Permitir que as Praças a permanecessem mais tempo na instituição, é a opinião de 56% dos entrevistados. Mais tempo, também significaria um aumento do retorno do investimento aplicado na sua formação. Após a possibilidade de alargamento de contrato, deveriam ser ponderadas algumas situações, tais como: Possibilidade de adesão a um QPPE em áreas bem definidas previamente, possibilidade de migrações entre especialidades e dar “ferramentas” a estes militares que lhes facilite a integração no Mercado de Trabalho após o término contratual.

Quanto à questão n.º 5: “Atualmente o tempo de permanência de uma praça nas fileiras varia entre 1 a 7 anos, será este período suficiente para a instituição reaver o investimento aplicado?” A totalidade dos entrevistados (9/9) são da opinião que sete anos é pouco tempo para obter retorno do investimento

aplicado. Trata-se das Forças Especiais de Portugal onde os seus padrões de preparação e treino são bastante elevados, com custos de formação bastante consideráveis e com períodos de formação alargados.

No que tange à questão n.º 6: “Atualmente outra forma de “contornar” o problema poderia passar pelo alargamento dos períodos de contrato, será este modelo viável? Justifique.” O RCLD será um regime de prestação de serviço bastante viável, esta é a opinião de 89% dos entrevistados, pois aumentando consideravelmente os períodos contratuais, permite à instituição reaver o investimento aplicado, salvaguardando sempre a integração do militar.

No que concerne à questão n.º 7: “Quais os pontos fortes deste modelo? A redução dos custos de formação foi a maior vantagem apontada pelos nossos entrevistados (78%). Contudo, foram apontados vários pontos fortes, tais como: Aumento do retorno de investimento; Redução de rotatividade; Diminuir as necessidades exíguas de recrutamento; População ativa mais tempo, com inegáveis capacidades de irem descontando durante os anos de permanência na instituição; Militares mais maduros e emocionalmente controlados.

Quanto à questão n.º 8: “Quais os pontos fracos deste modelo?” O problema da reintegração no mercado de emprego foi o ponto fraco mais enumerado (56%).

Relativamente à questão n.º 9: “Na sua opinião que tarefas poderia uma praça desempenhar após atingir uma idade que não lhe permita responder prontamente às exigências operacionais?” Face às respostas analisadas, 89% dos entrevistados são da opinião que as funções administrativas e logísticas podem ser desempenhadas pelos militares, se não conseguirem responder prontamente às exigências operacionais.

A conclusão das entrevistas é a última etapa da metodologia explanada por Sarmiento (2013), em que se evidenciam os resultados superiores a 50% e enfatizam-se os resultados superiores ou iguais a 80%.

Concluiu-se, que 100% dos entrevistados são da opinião que 7 anos de serviço não será tempo suficiente para a instituição reaver o investimento efetuado, ainda 56% das opiniões reiteram que em especialidades com custos elevados de formação e com períodos alargados de formação, o retorno do investimento só será possível com um aumento inevitável do tempo de permanência na instituição.

Uma forma de contornar este problema seria a implementação do modelo de RCLD, pelo menos é a opinião de 89% dos entrevistados. Este modelo possui vários pontos fortes onde se destacam a racionalização dos recursos financeiros (78%) e a racionalização de recursos humanos (56%).

O ponto fraco apontado mais expressivamente (56%) são as condições de reintegração no mercado de emprego dos militares que ingressarem no RCLD. Referente à viabilidade de implementação de um QPPE nas Forças Especiais, 78% dos entrevistados são da opinião que seria viável, quando bem estruturado, com especialidades, cargos, funções e tarefas bastante específicas.

A forma de acesso a este QPPE teria de ser concursal (56%). Contudo, admite-se que a implementação deste modelo de prestação de serviço será bastante difícil. Independentemente do modelo a aplicar (QPPE ou RCLD), para haver uma maior rentabilização dos recursos, quer humanos, quer financeiros a extensão do tempo de serviço terá de estar sempre associada (56%). É de salientar que 89% dos entrevistados, opinam que as tarefas administrativas e logísticas poderão ser desempenhas pelos militares quando atingirem uma idade avançada, ou por incapacidade física derivada de doença, acidente ou outras.

5.2. ANÁLISE DOS INQUÉRITOS

O inquérito é constituído por 20 questões de resposta fechada e foi colocado a 153 militares da Classe de Praças pertencentes às Forças Especiais. O inquérito foi presencial, à exceção de 49 inquiridos pertencentes às Tropas Comandos que se encontravam à data na República Centro-Africana, desta forma os inquéritos foram possíveis de realizar com a ajuda do TCor Inf “CMD” António Cancelinha, Oficial de Ligação da *European Union Training Mission* – República Centro-Africana. A opção de realização dos inquéritos de forma presencial tornou o estudo mais enriquecedor, pois permitiu aos intervenientes que colocassem dúvidas, dando mais fidelidade aos resultados obtidos.

Contudo face às dificuldades inerentes à investigação, conseguiu-se inquirir 153 militares dos 628 totais ao serviço das Forças Especiais Portuguesas. Preferiu-se efetuar o cálculo referente à amostra dos inquiridos com base no efetivo real de militares que prestam serviço atualmente, ao invés dos efetivos previstos em Quadro Orgânico. Esta decisão baseia-se no facto de na data da realização do estudo, as cinco unidades, apresentadas no Quadro 9 sobre a distribuição da amostra dos inquiridos, somam um défice de pessoal, que perfaz um total de 585 militares, o que iria desaprimorar os resultados obtidos.

Quadro 9 – Descrição da Amostra dos Inquiridos

Unidade	Subunidade	Quadro Orgânico	Efetivo Atual	Diferença	Percentagem de Efetivos	Nº de Inquiridos	Percentagem de Inquiridos	Percentagem Total de Inquiridos
RCmds	BCmds	313	139	-174	44,0	81	58,0	24
CTOE	FOE	127	76	-51	60,0	31	41,0	
Rpara	BOAT	109	81	-28	74,0	41	51,0	
R115	1BIPara	332	175	-157	53,0	0	0,0	
R110	2BIPara	332	157	-175	47,0	0	0,0	
	Total	1213	628	-585	52,0	153	*	

A amostra utilizada neste estudo representa 24% da população. Iniciou-se o tratamento de dados com recurso ao programa SPSS, considerando os 153 inquiridos, onde constam representantes dos 3 grupos considerados, isto é, Operações Especiais, Paraquedistas e Comandos. Na amostra apenas há um elemento do género feminino, pelo que os elementos da amostra são maioritariamente do género masculino. A média de idades é de 23 anos com mínimo de 19 e máximo de 31.

A escolaridade dos inquiridos apresenta uma maior percentagem de indivíduos com o 12.º ano (74,5%). Quanto ao posto 61,4% dos respondentes são soldados e 29,4% têm mais de um e menos de dois anos de serviço, conforme se mostra no Quadro 10.

Quadro 10 – Caracterização dos Inquiridos

Resultados		
Género	Masculino= (152) 99,3% Feminino= (1) 0,7%	
Idade	Min= 19 anos Max= 31 anos Média= 23,14 anos	
Posto	Soldado	(94 Militares) 61,4%
	2 Cabo	(15 Militares) 9,8%
	1 Cabo	(34 Militares) 22,3%
	Cabo Adjunto	(10 Militares) 6,5%
	Total	(153 Militares) 100%
Escolaridade	7º ano- 1,3%; 9º ano- 12,4%; 10º- 1,3%; 11º ano- 8,5%; 12º ano- 74,5%; Frequência Univeritária-1,3%; Licenciatura- 0,7%.	
Tempo de Permanência na Instituição	< 1 ano- 0%; ≥ 1 ano < 2 anos- 29,4%; ≥ 2 anos < 3 anos- 23,5%; ≥ 3 anos < 4 anos- 9,2%; ≥ 4 anos < 5 anos- 11,8%; ≥ 5 anos < 6 anos- 9,8%; ≥ 6 anos < 7 anos- 16,3%.	

Fazendo uma análise dos inquiridos por especialidades verifica-se que as Operações Especiais e os Comandos apresentam uma média de idades de 23 anos, sendo os Paraquedistas mais velhos, com uma média de 24 anos, contudo são os que apresentam uma idade mínima de 19 anos conjuntamente com os Comandos, a idade máxima registada também pertence aos Paraquedistas (31 anos). O 12.º ano é a escolaridade mais expressiva nas 3 Forças em estudo, sendo as Operações Especiais que registaram o maior valor (87,1%). O Posto com maior percentagem é o Soldado, sendo a maior marca pertencente aos Comandos (81,5%). A pretensão de prolongamento do contrato por parte da

maioria dos inquiridos (66,6%), são os 6 ou mais anos, ou seja pretendem “esgotar” o tempo de serviço permitido, conforme se regista no Quadro11.

Quadro 11 – Pretensão de Permanência na Instituição por Parte dos Inquiridos

Prolongamento do meu contrato até							
Nº Anos	1	2	3	4	5	6 ou +	Total
Frequência	3	12	14	12	11	101	153
Porcentagem	2,0%	7,8%	9,2%	7,8%	7,2%	66,0%	100,0%

No Quadro 12 apresenta-se a estatística descritiva relativa à análise dos resultados do inquérito. Constata-se que a média máxima $x_m=6,3$ é referente a “Aprecio a implementação de um Quadro permanente para Praças”, sendo secundada por “À medida que o tempo vai passando, sinto que desempenho melhor as minhas funções” com a média $x_m=6.1$. O valor médio mínimo $x_m=3,1$ é registado “Atualmente sinto que tenho uma carreira estável”, que é secundada por “A Instituição apoiar-me-á na reinserção social após a minha saída” com a média $x_m=3,6$.

A resposta mais homogénea ocorre em “Aprecio a implementação de um Quadro permanente para Praças” e as mais heterogéneas em “Sinto-me realizado com a classe a que pertença”, “Prefiro pertencer a uma Força de Segurança (GNR/PSP/OUTRAS)”, “Vejo a minha carreira militar apenas como um ponto de passagem” e “À medida que o tempo vai passando, sinto que desempenho melhor as minhas funções”.

Quadro 12 – Caracterização das Respostas dos Inquiridos

Variáveis (Escala de 1 a 7)	Média	DP	Moda	Mínimo	Máximo
01. Uma das razões que me levaram a entrar na Instituição foi a perspectiva de carreira.	5,3	1,4	5,0	1,0	7,0
02. Atualmente sinto que tenho uma carreira estável.	3,1	1,6	1,0	1,0	7,0
03. A Instituição militar deu-me oportunidades que não encontraria na vida civil.	4,8	1,4	5,0	1,0	7,0
04. Identifico-me com a instituição.	5,7	1,2	7,0	1,0	7,0
05. Se tivesse oportunidade ficaria na instituição permanentemente.	5,6	1,7	7,0	1,0	7,0
06. A possibilidade de efetuar missões no estrangeiro é o que me leva a permanecer na instituição.	4,7	1,7	4,0	1,0	7,0
07. Sinto-me realizado com a classe a que pertencço.	4,4	1,9	4,0	1,0	7,0
08. Prefiro pertencer a uma Força de Segurança (GNR/PSP/OUTRAS).	4,0	1,9	4,0	1,0	7,0
09. Vejo a minha carreira militar apenas como um ponto de passagem.	3,8	1,9	4,0	1,0	7,0
10. Pretendo continuar na instituição.	5,1	1,6	7,0	1,0	7,0
11. Aquilo que aprendi na Instituição será- me útil no futuro.	5,4	1,6	7,0	1,0	7,0
12. Sinto que o meu futuro é incerto.	5,0	1,6	5,0	1,0	7,0
13. Se existisse, gostaria de pertencer a um Quadro Permanente de Praças.	5,9	1,5	7,0	1,0	7,0
14. À medida que o tempo vai passando, sinto que desempenho melhor as minhas funções.	6,1	1,9	7,0	1,0	7,0
15. Estou consciente de que a minha capacidade física atual não será a mesma ao longo de toda a minha vida.	4,8	1,6	5,0	1,0	7,0
16. Sinto que trago valor à Instituição.	5,7	1,2	5,0	1,0	7,0
17. A Instituição apoiar-me-á na reinserção social após a minha saída.	3,6	1,6	4,0	1,0	7,0
18. Estaria disponível a desempenhar outras funções.	5,1	1,4	5,0	1,0	7,0
19. Vejo a minha passagem pela Instituição de uma forma bastante positiva e enriquecedora.	5,3	1,4	5,0	1,0	7,0
20. Aprecio a implementação de um Quadro permanente para Praças.	6,3	1,1	7,0	1,0	7,0
Média do Inquérito	5,0	1,5	5,3	1,0	7,0

No Gráfico 6 pode-se observar o perfil geral das respostas. A média global do inquérito assume o valor $x_m=5$, ou seja, na escala de concordância, é ao nível do Concordo. Dentro do nível Concordo Muito há 6 variáveis qualitativas (R20, R14, R13, R16, R4 e R5), com médias entre 6,1 e 5,6. O nível de neutralidade tem 4 variáveis qualitativas (R7, R8, R9 e R17) com médias entre 3,6 e 4,4. Tendo em conta que o valor médio da escala assume o valor 4, deste modo observa-se que existem 17 questões às quais as suas respostas estão acima do valor médio da escala, restando-nos 3 questões que se encontram abaixo.

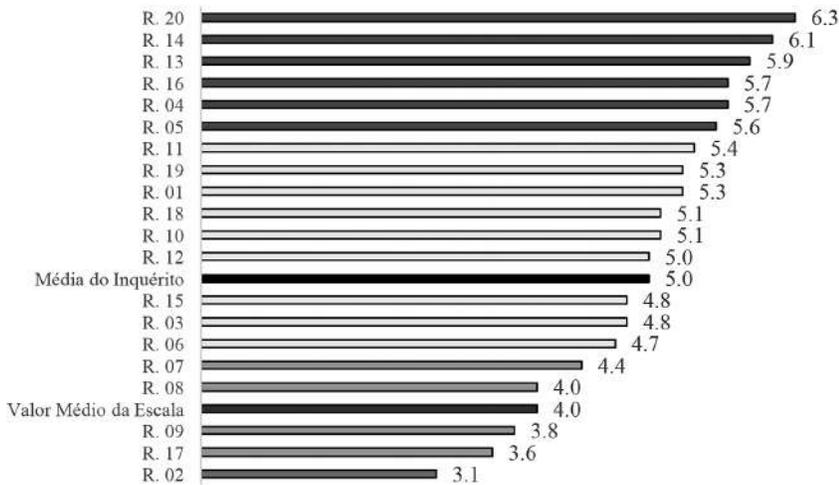


Gráfico 6 – Valores médios do perfil geral (Operações Especiais, Comandos e Paraquedistas)

5.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O grupo dos inquiridos é muito jovem com idades compreendidas entre os 19 e 31 anos, e como tal com alguma preocupação quanto ao seu futuro profissional e também quanto à possibilidade de realização pessoal através da profissão. O objetivo da investigação centrou-se na avaliação se os militares pretendiam continuar na carreira e quais os principais motivos, que os levariam a tomar essa decisão. Por outro lado, pretendeu-se saber das chefias militares, a respetiva opinião acerca da viabilidade da criação de um Quadro Permanente de Praças e quais as razões que servem de suporte a essa visão, tendo em conta vários fatores no que respeita aos custos de formação e retorno conseguido em função desses mesmos custos. Embora existam algumas dúvidas por parte das chefias quanto à implementação do Quadro Permanente de Praças, por outro

lado realçam a necessidade de existência de um quadro de pessoal bem treinado, uma vez que com o sistema contratual atual, é difícil manter os operacionais, com o treino indicado e a necessária maturidade emocional, pois após um período de investimento em formação, os militares abandonam a instituição após o final do respetivo contrato.

Na opinião destas chefias tratar-se-ia de conceber um sistema de acesso, através de procedimento concursal, que garantisse a continuidade dos militares mais aptos e assim as necessidades de pessoal especializado estaria assegurada, constituindo-se assim uma alternativa à situação atual, que contribuiria para a estabilização do quadro de pessoal. Defendem ainda que seria possível conceber um sistema de integração dos militares das Forças Especiais, quando os militares já não apresentarem a condição física ideal ao desempenho do cargo.

Os resultados obtidos através do inquérito aos grupos das Forças Especiais (Operações Especiais, Comandos e Paraquedistas) levam-nos a concluir que uma percentagem elevada de militares (44,4%) ficaria na instituição permanentemente se tivesse oportunidade e 26,1% pretendem continuar na instituição. 47,7% revelaram que gostariam de pertencer a um Quadro de Praças, bem como revelaram a sua concordância com a existência de um Quadro permanente de Praças (60,8%). Apenas 28,8% demonstrou encarar a carreira militar como um ponto de passagem, apesar de não revelarem certeza de que a instituição os irá apoiar na reinserção social após a saída. A maioria dos militares está de acordo, com o facto de trazer valor à instituição (28,8%), e 30,1% aceita a possibilidade de vir a desempenhar outras funções.

Não se verifica a existência de um elevado nível de realização profissional e apenas 17% não vêem o futuro com incerteza. Como justificação à questão n.º 20 os inquiridos apontaram quatro razões principais para a sua resposta, que passam por: Elevados tempos de formação, com os inerentes custos associados e baixos níveis de aproveitamento face às exigências físicas e psicológicas de cada curso; Maior estabilidade na sua Carreira Profissional; Desperdício de Recursos Humanos, com grande conhecimento técnico e elevada formação, o que vai levar a um maior investimento por parte do Estado na Formação de novos Militares; Baixo número de voluntariados para prestarem serviço nas Forças Especiais, refletindo-se na falta de efetivos nas Unidades Operacionais.

Tendo em consideração os custos de formação dos 153 inquiridos que auferem o montante aproximado de um milhão e trezentos mil euros, ou mesmo os custos de formação base dos 628 militares das três Forças Especiais que

rondam os três milhões de euros, parece-nos que o Estado Português já investiu um valor considerável na formação destes militares.

6. CONCLUSÕES

Poder-se-á afirmar que neste momento estarão reunidas as condições para se proceder às **respostas das Perguntas Derivadas e da Pergunta de partida da investigação.**

Relativamente à PD1: **“Atualmente qual o enquadramento legal no Exército, que regula o tempo de permanência das Praças na instituição?”** Na atualidade o enquadramento legal, não permite a permanência de Praças na instituição para além de 7 anos.

Quanto à PD2: **“Qual o custo de formação de uma Praça pertencente às Forças Especiais?”** Atendendo aos custos de formação dos militares das Forças Especiais (Comandos, Paraquedistas e Operações Especiais) quando se procede à comparação dos custos de formação do quadro de Fuzileiros, com os custos de formação dos militares das Forças Especiais do Exército é possível verificar que estes podem ser analisados em termos de custos totais e custos por formando. Os custos por formando dos Fuzileiros são mais elevados do que os custos dos Comandos e menos do que de Paraquedistas e Operações Especiais. Enquanto no Exército regular o custo médio por formando é de 1.982,86€, nos Comandos é possível encontrar valores entre 606,49€ e valores máximos de 4.885,31€, nos Paraquedistas valores entre 607,38€ e 7.970,17€ e nas Operações Especiais valores entre 631,52€ e 9.743,42€.

Face à PD3: **“Que funções podem vir a desempenhar as Praças do QP de Praças nas Forças Especiais que já não cumprem os requisitos operacionais?”** Atendendo às respostas dadas na questão n.º 9 do nosso questionário as Praças poderão desempenhar funções administrativas, como por exemplo os condutores administrativos, segurança a instalações, no âmbito de auxílio na componente de instrução; Manutenção dos mapas de pessoal civil do Exército; Dentro das Unidades Operacionais tarefas ligadas ao planeamento, ao apoio das operações e da sustentação logística, áreas da manutenção do reabastecimento, apoio sanitário.

PD4: **“A principal vantagem com a implementação do modelo do QP de Praças nas Forças Especiais é a redução dos custos de formação?”** De acordo com as chefias não se pode afirmar que seria a principal vantagem. Contudo na resposta à questão n.º 7, 78% dos entrevistados afirmaram que com a implementação do RCLD o ponto forte mais significativo seria a racionalização

dos recursos financeiros. Quanto à implementação de um QPP, por analogia não se pode afirmar que seria a principal vantagem, mas seria sem dúvida uma das muitas vantagens, pois reduzia as necessidades contínuas de formação.

A resposta à pergunta de partida: **“Qual a viabilidade de criação de um Quadro Permanente de Praças do Exército Português nas Forças Especiais?”** Do ponto de vista das chefias militares tudo é viável, no entanto, pode ser de implementação bastante difícil. Mas a criação do QPPE traria numerosas vantagens, como manter na instituição, os militares mais tempo, atendendo às suas especialidades, havendo um maior retorno do investimento. A manutenção deste quadro de pessoal, após idade superior, seria a utilização da sua experiência em serviços administrativos e logísticos, não havendo por isso preocupação na sua colocação após uma idade que não lhes permitisse responder prontamente às exigências operacionais.

No final da investigação foi possível concluir que as chefias militares encaram a viabilidade da existência de um QPPE, não só pela questão da rentabilização dos custos de formação, mas pelo facto de ser necessário fixar pessoal competente, o que poderia ser viabilizado através de procedimento concursal adequado. Militares com formação específica especializada e maturidade emocional para exercer a sua atividade, seriam uma mais-valia para a Instituição, uma vez que foi possível verificar que os membros das Forças especiais se identificam com a Instituição e não mostram especial ambição para pertencer a outras forças de segurança, tais como a PSP ou a GNR. Julga-se que os objetivos propostos no início do trabalho foram cumpridos com sucesso.

Tendo como base de referência a existência de um Quadro Permanente de Fuzileiros da Marinha, a presente investigação teve desde o início a intenção de verificar a viabilidade da criação de um Quadro de Praças Permanente do Exército, que se encontra extinto desde 1990. O enquadramento legal é restrito quanto ao tempo de permanência de uma Praça do Exército Português nas fileiras além dos 7 Anos. Para tal, recolheu-se informação acerca do modelo de funcionamento espanhol, de acesso profissional nas FFAA, com o intuito de compreender o respetivo modelo.

Tendo em consideração os custos de formação das Forças Especiais e atendendo à necessidade de haver melhores condições do retorno do investimento, uma vez que estes custos são suportados pelo Orçamento Geral do Estado, decidiu-se proceder ao levantamento das opiniões de diversas chefias militares de diferentes ramos das FFAA (1 Oficial General, 8 oficiais superiores do Exército e 1 Oficial Superior da Marinha) para que através da sua experiência nos pudessem esclarecer as vantagens e desvantagens da criação do Quadro

Permanente de Praças e ficasse melhor esclarecida a utilidade da sua existência. Após realização da análise dos dados foi possível concluir, que os militares das Forças Especiais, ao abrigo do presente modelo contratual, embora encarem a sua ligação à instituição com incerteza, não pretendem aplicar esta experiência como uma passagem para outra atividade, tal como para as Forças de Segurança, uma vez que se identificam com a instituição e têm convicção de que a sua participação é uma mais-valia para as FFAA. No entanto, revelam alguma incerteza quanto ao seu futuro profissional.

Ao analisar e comparar os custos de formação imputados à formação das Forças Especiais, verifica-se que são bastante consideráveis e conclui-se que o modelo atual de prestação de serviço das Praças não é o mais económico e aquele que permite obter uma maior rentabilidade dos seus Recursos Humanos, opinião corroborada por todos os entrevistados. É necessária uma mudança, uma tomada de decisão por parte da Tutela, pois a retenção de pessoal nas fileiras está cada vez mais difícil, a falta de efetivos é um facto, todos os anos saem das fileiras dezenas de jovens para ingressarem nas forças e serviços de segurança. Esta situação está espelhada no défice de 585 militares nas três Forças Especiais em estudo, o que coloca em causa o cumprimento das missões e tarefas inerentes à sua especialidade, enquanto operacionais, assim como a resposta oportuna aos compromissos externos de Portugal.

Segundo as chefias entrevistadas, a mudança necessária estará para breve com a implementação do Regime de Contrato de Longa Duração, a sua implementação vem escalpelizada no Ofício 293, de 23 de janeiro de 2015. A maioria dos nossos entrevistados defende a implementação deste modelo, pois haverá mais tempo para a rentabilização dos recursos humanos. Este modelo permitirá estender os contratos até aos “18 anos” (MDN, 2015, p. 37), todavia, outro problema poderá surgir, atendendo à reinserção destas pessoas com mais idade no Mercado de Trabalho. Por exemplo, um jovem que ingressa aos 20 anos na FFAA e cumpre os 18 anos de serviço, sairá com 38 anos.

Analisando o Mercado de Emprego, em fevereiro de 2017, segundo os dados do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), pode-se verificar que o desemprego registado ascendeu aos 487629 desempregados dos quais, 228407 são homens, 435190 procuram novo emprego, 124673 possuem o 12.º ano de escolaridade e 429392 têm mais de 25 anos. Perante os dados do IEFP e da caracterização sociodemográfica dos nossos inquiridos, verifica-se que à data, os militares que constituem a nossa amostra de inquiridos, encontram-se inseridos no universo de desempregados abrangidos pelas situações

referidas, ou seja, são as variáveis que caracterizam o maior número de desempregados em fevereiro de 2017.

Consequentemente, se a instituição não criar mecanismos de apoio à re-inserção destes militares, dando-lhes formação, estabelecendo parcerias, protocolos com entidades civis e estatais, de forma a facilitar a sua integração no Mercado de Trabalho, estar-se-á a criar um problema no futuro.

Concorda-se com o entrevistado Duarte Costa (2017), quando afirma que “a razão de uma força operacional credível é ter um bom quadro de praças, de Oficiais e de Sargentos, pois estas consubstanciam o que é a força de uma unidade operacional. Para isso, há que acarinhar esses Praças de forma a que, enquanto estão nas fileiras obtenham a formação e o treino necessários e quando deixam de ter a capacidade operacional, não serem tratados como elementos descartáveis da organização, mas serem empregues, nomeadamente nas áreas de manutenção, reabastecimento, transportes formação e apoio logístico”.

Como **limitações da investigação** aponta-se a difícil conciliação das necessidades de investigação com a disponibilidade das Unidades, nomeadamente em virtude da realização do exercício “Real Thaw”, dificultou a angariação de militares disponíveis para a realização do inquérito.

Sugere-se para **investigações futuras**, um estudo sobre reformulação da Carreira das Praças não só nas Forças Especiais, mas em todas as especialidades. Abordar questões como a gestão de saídas, reintegração social, aplicabilidade do regime de incentivos, possibilidade de requalificações e migrações entre especialidades, com todas as implicações e dificuldades inerentes ao assunto em estudo, pois o atual regime de prestação de serviço não se coaduna com as atuais exigências e encargos por parte do Exército.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Assembleia da República, 1999. *Serviço Militar* (Lei n.º 174/99, Série I-A, de 21 de setembro). Lisboa: Diário da República.
- Comando da Instrução e Doutrina, 2014. *Manual Didático 240-02- Certificação da Formação*. Lisboa: CID.
- Conselho de Revolução, 1976. *Determina que os militares que cumpriram o SMO poderão, voluntariamente, continuar ou regressar ao serviço efetivo, por um período de tempo limitado, na situação de contratados*. (Decreto-Lei n.º 316-A/1976 de 29 de abril). Lisboa: Diário da República.
- Correia, A., 2008. *Inovar para Transformar a Defesa*. *Revista Militar*. n.º 24, [Livro eletrónico] Lisboa. Disponível em: «<https://www.revistamilitar.pt/artigopdf/269>», [Consult. em 14 de fevereiro de 2017].
- Costa, D., 2017. *A Implementação de Quadros Permanentes do Exército na Classe*

- de Praças. Estudo de Caso - Forças Especiais*. Entrevistado por Joel Cardoso [Presencialmente]. Lisboa, 03 de março de 2017.
- Direção de Formação, 2014. *Referencial de Curso Formação Geral Comum de Praças do Exército*. Évora: DF.
- Estado-Maior do Exército, 2016a. *Força de Operações Especiais. Quadro Orgânico 09.02.14*. Lisboa: EME.
- Estado-Maior do Exército, 2016b. *Batalhão Operacional Aeroterrestre. Quadro Orgânico 09.02.11*. Lisboa: EME.
- Estado-Maior do Exército, 2016c. *1º Batalhão de Infantaria Paraquedista. Quadro Orgânico 09.02.03*. Lisboa: EME.
- Estado-Maior do Exército, 2016d. *2º Batalhão de Infantaria Paraquedista. Quadro Orgânico 09.02.04*. Lisboa: EME.
- Estado-Maior do Exército, 2017. *Batalhão de Comandos. Quadro Orgânico 09.02.05*. Lisboa: EME.
- Gil, A., 2008. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª ed. São Paulo: Edições Atlas S.A.
- Instituto de Emprego e Formação Profissional, 2017. *Informação Mensal, Mercado de Emprego*. Lisboa: IIEFP.
- Llauradó, O., 2015. *Escala de Likert: o que é e como utilizá-la*. Disponível em: «<https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/escala-likert>», [Consult. em 27 de março de 2017].
- Marinha (s/d). *Meios e Operações, Fuzileiros*. Disponível em «<http://www.marinha.pt/ptpt/meiosoperacoes/armada/fuzileiros/Paginas/Fuzileiros.aspx>», [Consult. em 29 de março de 2017].
- Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2000. *Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato (RC) e de Voluntariado (RV)* (Decreto-Lei n.º 320-A/2000 de 15 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2011. *Estabelece as Modalidades de Concurso para Ingresso na Categoria de Praça do Quadro Permanente da Marinha* (Portaria n.º 50/2011 de 27 de janeiro). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Marinha [MM], 1952. *Altera Transitoriamente a Constituição dos Quadros Permanentes da Armada* (Decreto-Lei n.º 39073 de 31 de dezembro). Lisboa: Diário do Governo.
- Ministério da Marinha [MM], 1958. *Fixa os Quadros Permanentes da Armada* (Decreto-Lei n.º 42045 de 23 de dezembro). Lisboa: Diário do Governo.
- Ministério da Marinha [MM], 1961. *Altera as Classes em que Profissionalmente se Agrupam os Sargentos e Praças da Armada* (Decreto-Lei n.º 43515 de 24 de fevereiro). Lisboa: Diário do Governo.
- Neves, R., 2002. *Praças dos Quadros Permanentes ou Praças em Regime de Contrato de Longa Duração – Que Solução Para o Exército Numa Perspetiva de Relacionamento das Especialidades Militares e de Carreiras Profissionais da Administração Pública*. Trabalho Individual de Longa Duração. Curso Superior de Comando e Direção. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Quivy, R. e Campenhoutdt, L., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5.ª ed. Lisboa: Grávida.

- Rodrigues, E., 2004. Incursões no Domínio da Profissionalização das Forças Armadas. *Revista Militar*. n.º 2425/2426, pp. 1-11. Disponível em: «<https://www.revistamilitar.pt/artigopdf/382>», [Consult. em 14 de fevereiro de 2017].
- Santos, L., Damásio, L. e Sousa, J. 2012. A Racionalização de Recursos Humanos nas Forças Armadas. *Boletim Ensino e Investigação* n.º 13, pp. 77-104. Pedrouços: IESM [VER diferenças]. Disponível em: «http://www.iesm.pt/cisdi/boletim/Artigos/Artigo_4.pdf», [Consult. em 14 de fevereiro de 2017].
- Sarmiento, M., 2013. *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.



LISTA DE ABREVIATURAS, SÍMBOLOS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

LISTA DE ABREVIATURAS

a. C.	Antes de Cristo
Apd	Apêndice
ARM	Armada
Art.º	Artigo
BAC	<i>Baccalauréat</i>
BRA	Brasil
CAV	Cavalaria
cit.	Citado
Cmd	Comando
Cmdt	Comandante
Consult.	Consultado(a)
Coord.	Coordenador
COR	Coronel
Dec	Decreto
<i>e.g.</i>	Por exemplo (do latim <i>exempli gratia</i>)
Ed(s).	Editor (es)
ed.	Edição
<i>et al.</i>	E outros (do latim <i>et alii</i>)
etc.	E outras coisas (do latim <i>et cætera</i>)
EXE	Exército (Português)
Exmo	Excelentíssimo
FRA	França

H/Hip	Hipóteses de Investigação
HOL	Holanda
In	Em
INF	Infantaria
MAR	Marinha
Máx	Máximo
MED	Médico/Medicina
Mín	Mínimo
N	Norte
N.º / n.º	Número
Org.	Organizador (a)
p.; pp.	Página; páginas
Res.	Resultado
s.d.	Sem data
Séc.	Século
Vol.	Volume
W	Oeste

LISTA DE SÍMBOLOS

%	Percentagem
€	Euro
‰	Permilagem
km	Quilómetro(s)
km ²	Quilómetro(s) quadrado(s)
ln	Logaritmo Natural
R ²	Coefficiente de Determinação
Xm	Média
ρ / R	Coefficiente de Correlação

LISTA DE SIGLAS

1BIPara	1.º Batalhão de Infantaria Paraquedista
2BIPara	2.º Batalhão de Infantaria Paraquedista
Adj. RPC DIVREC	Adjunto da Repartição de Pessoal e Carreiras da Divisão de Recursos
ADL	<i>Advance Distributive Learning</i>
AF	Área Funcional
AGE	Ajudante General (Exército)

AGPSP	Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial
AM	Academia Militar
AM1	Aeródromo de Manobra n.º 1
ANFEP	Associação Nacional da Formação e Ensino Profissional
AOp	Área de Operações
AR	Assembleia da República
ARD	<i>Agence de Reconversion de la Défense</i>
ARM	Análise de Regressão Múltipla
BA1	Base Aérea n.º 1
BA5	Base Aérea n.º 5
BCmds	Batalhão de Comandos
BNL	Base Naval de Lisboa
BOE	<i>Boletín Oficial del Estado (Es)</i>
BrigMec	Brigada Mecanizada
BTS	Brévet de Technicien Supérieur
CBT	<i>Computer-Based Training</i> / Formação Assistida por computador
CC	Carro de Combate
CCEM	Conselho de Chefes de Estado-Maior
CDDN	Centro de Divulgação do Dia da Defesa Nacional
CDN	Comissão de Defesa Nacional
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEDOP	Comissão Eventual para o Desenvolvimento das Oportunidades Profissionais
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CEPSSQA	Curso Especial de Promoção a Segundo Sargento do Quadro de Amanuenses
CFGCPPE	Curso de Formação Geral Comum de Praças do Exército
CFMTFA	Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
CFO	Curso de Formação de Oficiais
CFP	Curso de Formação de Praças
CFP/QP	Curso de Formação de Praças do Quadro Permanente
CFS	Curso de Formação de Sargentos
CM	Conselho de Ministros
Cmd/BrigInt	Comando da Brigada de Intervenção
CmdPess	Comando do Pessoal
CMSM	Campo Militar de Santa Margarida
CNCP	<i>Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales</i> / Catálogo Nacional de Qualificações Profissionais

CNQ	Catálogo Nacional de Qualificações
CNQEF	Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação
CPCRD	Comissão de Planeamento e Coordenação do Recrutamento e Divulgação
CPCRM	Comissão de Planeamento e Coordenação do Recrutamento Militar
CPESFA	Comando de Pessoal da Força Aérea
CPP	Classificação Portuguesa das Profissões
CPSIFA	Centro de Psicologia da Força Aérea
CR	Centros de Recrutamento
CRFA	Centro de Recrutamento da Força Aérea
CSDN	Curso Superior de Comando e Direção
CSFA	Comissão de Seleção das Forças Armadas
CSQ	Conselho Setorial para a Qualificação
CTE	Comissão Técnica de Especialidade
CTSP	Cursos Técnicos Superiores Profissionais
DDN	Dia da Defesa Nacional
DF	Direção de Formação
DFFA	Direção de Finanças (Força Aérea)
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
DGRDN	Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional
DGT	Direção Geral do Território
DIGEREM	<i>Dirección General de Reclutamiento y Enseñanza Militar /</i> Direção Geral de Recrutamento e Educação Militar
DL	Decreto-Lei
DN	Defesa Nacional
DNCRFA	Delegação Norte do Centro de Recrutamento da Força Aérea
DP	Direção de Pessoal
DR	Direção de Recursos
DRH-MD	<i>Direction des Ressources Humaines du Ministère de la</i> <i>Defense</i>
EA	Escola das Armas
ECC	Esquadrão de Carros de Combate
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i>
ECVET	<i>European Credit System for Vocational Education and</i> <i>Training / Sistema Europeu de Créditos do Ensino e</i> Formação Profissionais

EFz	Escola de Fuzileiros
EnAPG	Encontros de Administração Pública e Governança
EPC	Escola Prática de Cavalaria
EPR	Entidade Primariamente Responsável
ES	Escola dos Serviços
ET	<i>Ejército de Tierra (Es)</i>
EUA	Estados Unidos da América
FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
FND	Força Nacional Destacada
FS/FSeg	Forças de Segurança
FZ	Fuzileiro
GabCEME	Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército
GabMDN	Gabinete do Ministro da Defesa Nacional
GAP	Gabinetes de Atendimento ao Público
GCC	Grupo de Carros de Combate
GCS	Gabinetes de Classificação e Seleção
GNR	Guarda Nacional Republicana
GP	Gestão de pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GWR	<i>Geographically Weighted Regression</i>
HQDA	<i>Headquarters, Department of the Army</i>
IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares
IB	Instrução Básica
IBM	<i>International Business Machines</i>
IC	Instrução Complementar
IDN	Instituto de Defesa Nacional
IEEE	<i>Instituto Español de Estudios Estratégicos</i> / Instituto Espanhol de Estudos Estratégicos
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
ISCED	<i>International Standard Classification of Education</i> / Classificação Internacional Normalizada da Educação
ISF	Índice Sintético de Fecundidade
LSM	Lei do Serviço Militar
MAET	Ministério das Atividades Económicas e do Trabalho
MBT	<i>Main Battle Tank</i>
MCTES	Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
MD	<i>Ministère de la Défense</i>
MDE	Ministerio de Defensa de España (Es)

MDN	Ministério da Defesa Nacional
MECD	<i>Ministerio de Educación, Cultura y Deporte</i> / Ministério da Educação, Cultura e Desporto
MF	Ministério das Finanças
MM	Ministério da Marinha
MMA	Mecânico de Material Aéreo
MT	Mercado de Trabalho
MTSS	Ministério do Trabalho e Segurança Social
MTSSECTES	Ministérios do Trabalho e da Segurança Social, da Educação e da Ciência,
NNCMQP	Normas de Nomeação e Colocação dos Militares dos Quadros Permanentes
NNCMRVRC	Normas de Nomeação e Colocação dos Militares do Regime de Voluntariado e do Regime de Contrato
OAP	Operações de Apoio à Paz
OCR	Órgão Central de Recrutamento
OCRD	Órgão Central de Recrutamento e Divulgação
OCS	Órgãos de Comunicação Social
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OPSAS	Operadores de Sistemas de Assistência e Socorro
PA	Polícia Aérea
PADSM	Plano Anual de Divulgação do Serviço Militar
PAFM I	Plano de Atividades de Formação da Marinha (Formação Inicial)
PAFM II	Plano de Atividades de Formação da Marinha (Formação Contínua)
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PCS	Provas de Classificação e Seleção
PD	Pergunta(s) derivada(s)
PDE	Publicação Doutrinária do Exército
PP/PPI	Pergunta de Partida /Pergunta de Partida da Investigação
PSM	Prestação do Serviço Militar
PSP	Polícia de Segurança Pública
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QEQ	Quadro Europeu de Qualificações
QI	Quadro de Incentivos
QNQ	Quadro Nacional de Qualificações

QO	Quadro Orgânico
QP	Quadro(s) Permanente(s)
QPPE	Quadro Permanente de Praças do Exército
QPPM	Quadros Permanentes de Praças da Marinha
RA5	Regimento de Artilharia n.º 5
RAAA1	Regimento de Artilharia Antiaérea n.º 1
RC	Regime de Contrato
RC3	Regimento de Cavalaria n.º 3
RC6	Regimento de Cavalaria n.º 6
RCDP	Regime de Contrato de Duração Prolongada
RCE	Regime de Contrato Especial
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
RCLD	Regime de Contrato de Longa Duração
RCmds	Regimento de Comandos
RD	Reserva de Disponibilidade
RDSM	Rede de Divulgação do Serviço Militar
RH	Recursos Humanos
RI	Regime de Incentivos/ Regulamento de Incentivos
RI1	Regimento de Infantaria n.º 1
RI10	Regimento de Infantaria n.º 10
RI13	Regimento de Infantaria n.º 13
RI14	Regimento de Infantaria n.º 14
RI15	Regimento de Infantaria n.º 15
RI19	Regimento de Infantaria n.º 19
RIPSM	Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar
RLSM	Regulamento da Lei do Serviço Militar
RP	Relações Públicas
RPara	Regimento de Paraquedistas
RR	Repartição de Recrutamento
RRS	Repartição de Recrutamento e Seleção
RS	Redes Sociais
RTm	Regimento de Transmissões
RTP	Rádio Televisão Portuguesa
RTransp	Regimento de Transportes
RU	Reino Unido
RV	Regime de Voluntariado
RVCC	Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências

SAS	Secretariado e Apoio dos Serviços
SCAFE	Sistema de Controlo das Atividades de Formação do Exército
SEDN	Secretário de Estado da Defesa Nacional
SHS	Serviço de Hotelaria e Subsistências
SIGeo	Sistema(s) de Informação Geográfica
SNCEFP	Sistema Nacional de Créditos do Ensino e Formação Profissionais
SNQ	Sistema Nacional de Qualificações
SP	Superintendência de Pessoal (Marinha)
SPFM	Sistema de Formação Profissional da Marinha
SPSM	Serviços da Profissionalização do Serviço Militar
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SRDE	Sistema de Recrutamento e Divulgação do Exército
STCW	<i>Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers</i> / Normas de Formação, de Certificação e de Serviço de Quartos para os Marítimos
SubDef	Subdelegações de Defesa
TCOR	Tenente Coronel
TI	Trabalho de Investigação
TII	Trabalho de Investigação Individual
TSU	Taxa Social Única
U/E/O	Unidades / Estabelecimentos / Órgãos
UE	União Europeia
UFCD	Unidades de Formação de Curta Duração
UnAp/CmdPes	Unidade de Apoio do Comando de Pessoal
US/USA	<i>United States of America</i> / Estados Unidos da América
VBTP	Viatura Blindada de Transporte de Pessoal
VDAT	<i>Volontaire de l'armée de Terre</i>
WGS	<i>World Geodetic System</i>

LISTA DE ACRÓNIMOS

ADMIL	Administração Militar
ANAC	Autoridade Nacional de Aviação Civil
ANQEP	Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional
BOAT	Batalhão Operacional Aeroterrestre
CAUT	Condutor Auto

CD-ROM	<i>Compact Disc Read-Only Memory</i>
CEFO	Curso Especial de Formação de Oficiais
CEM	Curso de Estado-Maior
CEME	Chefe de Estado-Maior do Exército
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CESNOVA	Centro de Estudos Sociais da Universidade Nova de Lisboa
CET	Cursos de Especialização Tecnológica
CIDIUM	Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar
CINAMIL	Centro de Investigação da Academia Militar
CIOFE	Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego
COMEGI	Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
CRA	Centro de Recrutamento da Armada
CTOE	Centro de Tropas de Operações Especiais
DAGI	Direção de Análise e Gestão de Informação
DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
DINST	Direção de Instrução
DIPE	<i>Dirección de Personal (Es)</i>
DIVREC	Divisão de Recursos
DoD	Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América
DREM	Divisão de Recrutamento e Efetivos Militares
DUF	Dias Úteis de Formação
DUT	<i>Diplôme Universitaire de Technologie</i>
EME	Estado-Maior do Exército
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
ERec	Esquadrão de Reconhecimento
ESE	Escola de Sargentos do Exército
ESRI	<i>Environmental Research Systems Institute</i>
EVAT	<i>Engagé Volontaire de l'armée de Terre</i>
FAC	Ficha de Apresentação de Curso

FAE	Forças Armadas de Espanha
FAP	Força Aérea Portuguesa
FOE	Força de Operações Especiais
GAO	<i>Government Accountability Office</i>
GO	Grupo Operacional
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISCO	<i>International Standard Classification of Occupations /</i> Classificação Internacional das Profissões
ISPA	Instituto Superior de Psicologia Aplicada
IUM	Instituto Universitário Militar
LANDCOM	<i>Land Command</i>
LISA	<i>Local Indicators of Spatial Association</i>
MAPER	<i>Mando de Personal (Es)</i>
MELECA	Mecânico de Eletrónica
MELECT	Mecânico de Eletricidade
MELIAV	Mecânico de Eletricidade e Instrumentos de Avião
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NEP	Norma de Execução Permanente
NUT	Nomenclaturas de Unidade Territorial
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PAF	Provas de Aptidão Física
PILAV	Piloto-aviador
POC	Ponto de Contacto
PORDATA	Base de Dados Portugal Contemporâneo
SAPROMIL	<i>Sistema de Aprovechamiento de Capacidades</i> <i>Profesionales del Personal Militar / Sistema de</i> Aproveitamento de Capacidades Profissionais do Pessoal Militar
SEN	Serviço Efetivo Normal
SEPE	<i>Servicio Público de Empleo Estatal / Serviço Público de</i> Emprego Estatal
SERMIL	Sistema Eletrónico de Recrutamento Militar
SIGO	Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa
SMO	Serviço Militar Obrigatório
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TAP	<i>Transition Assistance Program</i>
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada

TIG	Trabalho de Investigação de Grupo
TILD	Trabalho Individual de Longa Duração
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i> / Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
VAT	<i>Volontaire de l'Armée de Terre</i>



POSFÁCIO DE AUTORES

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos é Coronel de Infantaria, tirocinado, do Exército Português. É licenciado e mestre em Ciências Militares pela Academia Militar; licenciado em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias; pós-graduado em Estudos em Liderança e Gestão de Pessoas pelo Instituto Nacional de Administração – INA; e doutorando em Economia e Gestão na área de especialização Recursos Humanos na Universidade Lusíada. Está habilitado com os cursos curriculares da carreira militar e o Curso de Estado-Maior, o Estágio de Comandantes e o Curso de Promoção a Oficial General (CPOG). É “Especialista de Reconhecida Experiência e Competência Profissional” na área de “Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar” no âmbito das Ciências Militares (Despacho N.º 72/2015, de 27 de outubro do Diretor do Instituto de Estudos Superiores Militares, após deliberação do Conselho Científico de 22 de outubro de 2015). Possui diversos cursos monográficos, de curta duração, de que se destacam: cursos de análise de dados qualitativos (ATLAS-Ti e N-Vivo, ambos da *Timberlake*; e *Personal Profile Analysis System / PPA* - Sistemas de GRH, da *Thomas International Portugal*); cursos de análise de dados quantitativos (SPSS, do INA; e *SPSS Test Analysis for Surveys / STAFS*, da PSE – Produtos e Serviços de Estatística, Lda); outros cursos do INA (Aprender a usar a Inteligência Emocional, Comportamento de Sucesso do Gestor Eficaz, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Direção e Liderança). Desempenhou cargos de comando / direção / chefia e funções de estado-maior e de execução, servindo em várias Unidades / Estabelecimentos / Órgãos, designadamente: na Escola Prática de Infantaria – Mafra (Instrutor de educação física, técnica de tiro, material e tática de morteiros, informações e operações, topografia, recursos humanos em campanha e legislação sobre pessoal de vários cursos; comandante de Pelotão de Instrução do Curso Geral de Milicianos – CGM; comandante do Pelotão de Morteiros Pesados; chefe da secção de Planeamento, Programação e Coordenação e Avaliação da Instrução; adjunto do Diretor de Instrução; chefe da Secção de Pessoal); no Regimento de Infantaria 19 – Chaves (Comandante de Companhia); na 1.ª Repartição e na Divisão de Pessoal do Estado-Maior do Exército (adjunto da Secção de Planeamento); no Instituto de Altos Estudos Militares (Docente de recursos humanos, liderança e metodologias de investigação); no Instituto de Estudos Superiores Militares – IESM (Docente e diretor dos

Cursos de Promoção a Oficial Superior do Exército – em 2006/07 e 2007/08); no Regimento de Infantaria 2 – Abrantes (2.º Comandante); na Escola de Sargentos do Exército – Caldas da Rainha (Comandante da Escola); na Academia Militar (chefe do Departamento de Ciências Sociais e Humanas e chefe do Departamento de Coordenação Escolar); no IESM (entre 2012 e 2015 foi Subdiretor do Centro de Investigação de Segurança e Defesa – CISDI e Coordenador Editorial). No Instituto Universitário Militar – IUM (desde 2015 é Subdiretor do Centro de Investigação e Desenvolvimento do – CIDIUM; é Coordenador Editorial das linhas editoriais do IUM: Revista de Ciências Militares - revista científica com revisão por pares em sistema de duplo anonimato, bilingue, indexada à SciELO; Coleção ARES; Cadernos do IUM; e IUM Atualidade; é orientador de trabalhos de investigação do CPOG e membro de júris de trabalhos de investigação do CPOG e do Curso de Estado-Maior Conjunto; é membro do Conselho Pedagógico do IUM, da Comissão Científica do Mestrado em Ciências Militares - Segurança e Defesa do IUM, da Comissão de Avaliação no âmbito do Sistema Interno de Garantia da Qualidade do IUM e do Conselho de Curso do CPOG. É Investigador Integrado do CIDIUM e Investigador do Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial (COMEGI) – Universidade Lusíada. É membro do Instituto Humanidade e Desenvolvimento, sócio efetivo da Revista Militar e associado da AFCEA Portugal. É autor e coautor de publicações escolares, monografias e artigos científicos em revistas nas áreas da estratégia, da liderança, da gestão de recursos humanos, da formação e da metodologia de investigação científica.

Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho é professora catedrática da Academia Militar. É agregada em Gestão, pela Universidade da Beira Interior, doutorada em Engenharia e Gestão Industrial pelo Instituto Superior Técnico de Lisboa, mestre em Gestão Estratégica e Desenvolvimento de Empresas pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa de Lisboa e licenciada em Engenharia Eletrotécnica pelo Instituto Superior Técnico de Lisboa. Também é auditora de Defesa Nacional, pelo Instituto de Defesa Nacional de Lisboa (CDN98). Desde 1 de Setembro de 2002, está na Academia Militar, onde é regente de Gestão de Recursos Humanos ao Exército Armas, Administração Militar, Armas GNR e Administração da GNR. É também regente de Gestão Financeira I e Gestão Financeira II ao MI em Administração Militar, Administração GNR e Administração Naval. No Mestrado em Liderança: Pessoas e Organizações da Academia Militar foi Presidente do Conselho Científico e regente de Metodologia da Investigação Científica e de Seminários Avançados I. Desde 2017 é coordenadora científica do Mestrado Integrado em Administração Militar e do Mestrado Integrado em Administração da GNR. É chefe da Secção de Unidades Curriculares Finanças, Contabilidade e Fiscalidade. Esteve em 23 júris de doutoramento e 143 júris de Mestrado. Foi orientadora de 12 teses de doutoramento (concluídas) e de 113 dissertações de mestrado concluídas, sendo 73 na Academia Militar. De 2002 a 2007, foi docente de Gestão do curso Superior Naval de Guerra e do curso Complementar Naval de Guerra, no Instituto Superior Naval de Guerra. Tem 187 publicações internacionais e 148 nacionais com arbitragem científica e publicou 13 livros. Participou e participa como coordenadora e investigadora em 16 projetos de Investigação e Desenvolvimento nacionais e comunitários, na área de Gestão estratégica, Gestão de Recursos Humanos e Liderança. Organizou vários congressos e conferências internacionais. Foi presidente do Centro de Investigação da Academia Militar – CINAMIL. Foi avaliadora de novos cursos de licenciatura e de mestrado do MCTES – Ministério da Ciência, Tecnologia, e Ensino Superior. Foi avaliadora de projetos de investigação da Comissão Europeia e da Agencia de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior de Itália e da Grécia. Quanto à atividade

associativa foi oito anos presidente da direção regional Sul da Associação Portuguesa de Management e dois anos vice-presidente da Associação de Auditores de Defesa Nacional (AACDN). É Investigadora Integrada do CEPSE (UP) e do CINAMIL (AM), e investigadora convidada do CIDIUM (IUM) e do COMEGI (Universidade Lusíada).

Cristina Paula de Almeida Fachada é Major Psicóloga da Força Aérea Portuguesa (FA). É licenciada em Psicologia, ramo de Psicoterapia e Aconselhamento, pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa (FPUL); pós-graduada em Ciências Militares e Aeronáuticas pelo Instituto Universitário Militar (IUM, após defesa pública do seu trabalho de investigação intitulado *Perceções da Sociedade Civil Portuguesa sobre a Força Aérea*); mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos pelo ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (após defesa pública da sua dissertação intitulada *Liderança: percepção, formação e socialização no contexto de ensino superior militar*); e doutorada em Psicologia, área de especialização em Psicologia Social, pela FPUL (após defesa pública da sua tese intitulada *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida*). Para além dos cursos curriculares de carreira, está habilitada com o Curso de Planeamento de Operações Psicológicas e o Curso de Planeamento de Operações de Ciberdefesa. No âmbito do seu exercício funcional como Oficial, desempenhou funções de comando/direção/chefia e de psicóloga, servindo: 1. no Centro de Psicologia da FA, como diretora, em exercício; psicóloga-chefe; chefe do departamento de Psicologia Militar e Desenvolvimento Organizacional; chefe do departamento de Psicologia Clínica e Educacional; e psicóloga nas áreas da seleção, clínica, educacional e investigação; 2. na Academia da Força Aérea (AFA), onde, para além da regência e/ou docência de algumas Unidades Curriculares (UC), foi diretora de curso dos alunos do Estágio Técnico-Militar de Psicólogos, Comandante de Esquadrilha e Coordenadora da Área de Avaliação do Gabinete de Avaliação e Qualidade. Atualmente, está colocada no IUM, como adjunta do CIDIUM para a Investigação e chefe do Núcleo Editorial das linhas editoriais do IUM – *Revista de Ciências Militares* (revista científica com revisão por pares em sistema de duplo anonimato, bilingue e em processo de indexação à SciELO), *Coleção ARES*, *Cadernos do IUM* e *IUM Atualidade*. É autora, coautora e coordenadora de livros e artigos científicos com arbitragem científica. É membro dos Conselhos Científico e Pedagógico do IUM, e da Comissão de Coordenação Científica e Pedagógica do Curso de Pós-Graduação em Medicina Aeronáutica da AFA. É Investigadora Integrada do CIDIUM e Investigadora Associada do Centro de Investigação da AFA. É docente: no IUM, responsável pela UC de Trabalho Final de Curso do Mestrado em Ciências Militares - Segurança e Defesa, e de Metodologia de Investigação Científica; na AFA, da UC de Comando e Liderança, entre outras. É orientadora e coorientadora de trabalhos de investigação de alunos de mestrado, de pós-graduação e a frequentar cursos curriculares de carreira. Tem experiência de arguência em júri de provas públicas de mestrado de estabelecimento superior universitário civil e de revisora da *Revista de Ciências Militares*.

Nuno António de Noronha Bragança é Capitão-de-mar-e-guerra da Marinha Portuguesa. É licenciado e mestre em Ciências Militares pela Escola Naval; é mestre em Gestão e Comportamento Organizacional pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA). Para além dos cursos curriculares de carreira, está habilitado com o Curso de especialização em Comunicações, o *ESDP Foundation Training Programme*, o Curso Geral Naval de Guerra, o Curso de Estados-Maiores Conjuntos e o Curso de Promoção

a Oficial General. Comandou o N.R.P. “Limpopo”, tendo anteriormente desempenhado diversas funções a bordo de várias unidades navais de onde se destacam as funções de chefe do serviço de comunicações a bordo do N.R.P. “João Coutinho”, N.R.P. “São Miguel” e N.R.P. “Baptista de Andrade”. Em terra foi Comandante de Companhia de Cadetes do Corpo de Alunos da Escola Naval, Diretor da Estação Rádio Naval de Ponta Delgada, exerceu funções no Estado-Maior da Armada na Divisão de Pessoal e Organização, foi Ajudante de Campo e Assessor Militar de S. Exa. o Presidente da República, oficial de Estado-Maior Internacional no *European Union Military Staff* em Bruxelas e Diretor do Centro de Comunicações, de Dados e de Cifra da Marinha e Subchefe do Estado-Maior do Comando Naval. Recentemente, foi Comandante da Unidade de Apoio às Instalações Centrais de Marinha e, posteriormente Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Armada. Desempenha atualmente as funções de Chefe do Gabinete do Diretor-geral da Autoridade Marítima. É autor e coautor de artigos na área da gestão de recursos humanos.

Adriano Augusto Gomes Branco é Major de Cavalaria do Exército Português. É licenciado e mestre em Ciências Militares pela Academia Militar e pós-graduado em Ciências Militares – Segurança e Defesa, pelo Instituto Universitário Militar. Para além dos cursos curriculares de carreira, está habilitado com o Curso de Estado-Maior Exército e o Curso de Estado-Maior Conjunto. Possui ainda diversas qualificações militares das quais se salienta o Curso de Paraquedismo Militar, o Curso de Operações Especiais e o Curso de Comandos. Desempenhou funções de comando/direção/chefia e de estado-maior, servindo no Regimento de Lanceiros 2; Centro de Tropas Aerotransportadas; Centro de Tropas Comandos e no Regimento de Cavalaria 6. Participou em 4 missões internacionais no Teatro de Operações do Kosovo, designadamente como Comandante de Pelotão em 2005/06; Comandante de Companhia em 2008/09; Oficial de Pessoal em 2011/12 e Oficial de Logística em 2015. Atualmente, desempenha funções de coordenador de área na Divisão de Planeamento de Forças na Repartição de Organização do Estado-Maior do Exército.

Nuno Alexandre Cruz dos Santos é Tenente-Coronel da Força Aérea Portuguesa. É licenciado em Administração Aeronáutica pela Academia da Força Aérea e mestrando em Ciências Militares – Segurança e Defesa, pelo Instituto Universitário Militar. Está habilitado com os cursos curriculares de carreira e o Curso de Estado-Maior Conjunto. Desempenhou funções de comando/direção/chefia e de estado-maior, servindo na Secção de Contratos do Serviço Administrativo do Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea, no *Budget and Financial do Combined Air Operations Center 10* (Monsanto), na Esquadra de Administração e Intendência do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea, na Repartição de Gestão Orçamental e Financeira da Direção de Finanças da Força Aérea, na Repartição de Análise Financeira e Organização da Divisão de Recursos do Estado Maior da Força Aérea e formador inicial do Sistema Integrado de Gestão nos módulos de Imobilizado e Gestão de Contratos. Atualmente, presta serviço como docente na Área de Ensino do Comportamento Humano e Administração de Recurso no Instituto Universitário Militar.

Henrique Duarte Alves Fernandes é Capitão da Polícia Aérea da Força Aérea Portuguesa. É licenciado pré-Bolonha em Geografia, variante de Sistemas de Informação Geográfica e Cartografia pela Universidade de Lisboa, e detém a especialização em Criminologia pela Faculdade de Direito da Universidade do Porto. Está habilitado com os

cursos curriculares de carreira. Desempenhou funções nas áreas de Segurança e Defesa e de Segurança Militar no Aeródromo de Transito n.º 1, em Lisboa, e no Aeródromo de Manobra n.º 1, em Ovar, como Comandante de Esquadilha de Polícia Aérea, Oficial de Segurança Interna e Defesa Imediata, e Chefe de Gabinete de Segurança Militar; e, ainda, como Oficial de Justiça e Oficial de Ligação com o Ministério da Defesa Nacional para o Dia da Defesa Nacional entre 2010 e 2016 (no AM1). Foi Oficial de *Force Protection* na missão *Baltics Air Policing 2014*, na Lituânia. Atualmente, desempenha a função de Chefe do Gabinete de Segurança Militar da Base Aérea n.º 11.

Fernando Amorim da Cunha é Major de Cavalaria do Exército Português. É licenciado em Ciências Militares pela Academia Militar. Para além dos cursos curriculares de carreira, está habilitado com o Curso de Estado-Maior Exército, Curso de Estado-Maior Conjunto e Curso de Segurança Militar. Desempenhou funções de comando e de estado-maior, servindo na Escola Prática de Cavalaria em Santarém, no Regimento de Cavalaria 6 em Braga e em três Forças Nacionais Destacadas no Kosovo. Atualmente, desempenha funções como Coordenador de Área da Repartição de Capacidade da Divisão de Planeamento de Forças do Estado-Maior do Exército. É Investigador Integrado do Centro de Desenvolvimento e Investigação do IUM.

Pedro António Marques da Costa é Tenente-Coronel de Infantaria do Exército Português. É licenciado em Ciências Militares, na Especialidade de Infantaria pela Academia Militar e pós-graduado em Ciências Militares – Segurança e Defesa, pelo Instituto Universitário Militar. Está habilitado com os cursos curriculares de carreira, o Curso de Estado-Maior Exército e o Curso de Estado-Maior Conjunto. Possui ainda diversas qualificações militares, nacionais e da NATO, das quais se salienta, no Centro de Tropas de Operações Especiais (CTOE), em Lamego, o Curso de Operações Especiais, o Curso de Patrulhas de Reconhecimento de Longo Alcance e o Curso de Prevenção e Combate a Ameaças Terroristas; no Instituto Universitário Militar, o Curso de Planeamento de Operações Psicológicas, o Curso de Introdução à Comunicação Social e o Curso de Planeamento de Operações de Ciberdefesa; e ainda, pela *NATO School, Oberammergau*, o *NATO Public Affairs Policy Indoctrination Course*, o *NATO Resource Management Education Programme Course* e o *NATO Logistic Course*. Desempenhou funções de comando e de estado-maior, servindo no Centro de Tropas de Operações Especiais e no Regimento de Infantaria N.º 14. Participou em duas missões internacionais da NATO no Teatro de Operações do Kosovo (KFOR), designadamente como Oficial de Operações de um Destacamento de Operações Especiais em 2001 e Chefe de Estado-Maior da *Kosovo Force Tactical Reserve Manoeuvre Battalion* (KTM) da KFOR entre 2013 e 2014. Foi ainda assessor do Projeto de Cooperação Técnico-Militar com o Centro de Formação de Forças Especiais de Moçambique, entre 2006 e 2007. Atualmente, presta serviço como docente de Área de Ensino de Comportamento Humano e Administração de Recursos, no Departamento de Estudos Pós-Graduados do Instituto Universitário Militar. É ainda Conselheiro Militar convidado no Instituto de Lexicologia e Lexicografia da Língua Portuguesa da Academia das Ciências de Lisboa, membro do Projeto Piloto de Diplomacia Pública da NATO e investigador integrado do Centro de Investigação do IUM.

António Carlos Esquetim Marques é Capitão-tenente da Marinha Portuguesa. É licenciado em Ciências Militares pela Escola Naval no ramo de Fuzileiros. Para além dos cursos curriculares de carreira e específicos da sua área profissional, está

igualmente habilitado com o *Analyst Course*, o *Training the Trainer Counter-IED Course*, o *A Comprehensive Approach to Gender in Operations Course* e o Curso de Estado-Maior Conjunto. Desempenhou funções em diversas unidades de Fuzileiros, nomeadamente na Companhia de Apoio de Fogos, no Batalhão de Fuzileiros n.º 2, no Comando do Corpo de Fuzileiros, na Escola de Fuzileiros e no Comando Naval. Participou em diversas missões integrado em Forças Nacionais Destacadas e fez uma comissão no *Force Headquarters do European Amphibious Battle Group* em San Fernando, Espanha. Desempenhou funções de Chefe do Serviço de Requisitos e Operações do Departamento de Operações do Corpo de Fuzileiros. Desde abril desempenha funções de Comandante da Força de Fuzileiros Lituânia 2018.

Luís Eduardo da Silva Ferreira Laranjo é Tenente-Coronel de Artilharia do Exército Português. É licenciado e mestre em Ciências Militares pela Academia Militar. Para além dos cursos curriculares de carreira e diversos cursos de formação frequentados em Portugal e no estrangeiro, está habilitado com o *Captains Career Course* (EUA), o Curso de Estado-Maior Exército e o Curso de Estado-Maior Conjunto. Desempenhou funções na Escola Prática de Artilharia no âmbito da Instrução, Comando de subunidades e Estado-Maior; na Direção de Doutrina, do Comando da Instrução e Doutrina do Exército, como Adjunto da Repartição de Doutrina, Adjunto da Repartição de Cooperação e Apoio e Adjunto do Perito Militar Principal para a *Finabel*; e no Instituto de Estudos Superiores Militares e Instituto Universitário Militar, como docente de diversos cursos durante 4 anos letivos. Foi adjunto da estrutura de Operações no Quartel-General da EUFOR/Sarajevo, na Bósnia e Herzegovina, no âmbito da participação nacional em missões de paz (ano de 2005), e docente (assessor permanente) no projeto NCC.06 - Escola Superior de Guerra/Luanda, no âmbito da Cooperação Técnico-Militar com a República de Angola (2005/06). Atualmente, desempenha funções como Comandante do Grupo de Artilharia de Campanha da Brigada de Intervenção no Regimento de Artilharia n.º 5.

Maria de Lurdes Carvalho Batista é Capitão Técnico de Abastecimento da Força Aérea Portuguesa. É licenciada pré-Bolonha em Ciências da Comunicação com a especialização em Relações Públicas, e mestre na mesma área pela Universidade Autónoma de Lisboa. Está habilitada com os cursos curriculares de carreira. Desempenhou funções de direção / chefia, servindo no Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea; no Depósito Geral de Material da Força Aérea; no Centro de Manutenção Eletrónica; e no Gabinete do Chefe de Estado-Maior da Força Aérea. Atualmente, desempenha a função de Chefe da Secção de Aquisições no Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea, que acumula com a de instrutora na área de Relações Públicas. É ainda membro do Conselho Técnico da Especialidade de Abastecimento.

Raul do Carmo Cabral Gonçalves Figueiredo Ribeiro é Major Técnico de Pessoal e de Apoio Administrativo da Força Aérea Portuguesa. É licenciado pré-Bolonha em Sociologia pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, tendo cumprido um ano letivo na Universidade de Roma *La Sapienza*, ao abrigo do Programa *Erasmus*. Está habilitado com os cursos curriculares da carreira. Desempenhou funções de comando de Esquadra na Base Aérea n.º 1, e de Esquadilha de Pessoal na Base Aérea n.º 4. Desempenhou funções de chefia técnica no Centro de Recrutamento da Força Aérea, e na Direção de Serviços da Assistência na Doença aos Militares do Instituto de Ação Social das Forças Armadas. Atualmente, desempenha funções de Adjunto para

o Planeamento de Efetivos da Repartição de Pessoal da Divisão de Recursos, do Estado-Maior da Força Aérea.

Rui Miguel Pinho Silva é Major de Cavalaria do Exército Português. É licenciado em Ciências Militares pela Academia Militar. Para além dos cursos curriculares da carreira militar, está habilitado com o Curso de Estado-Maior, o Curso de Segurança Militar, o Curso de Cooperação Civil-Militar (CIMIC) e os Cursos NATO *Peace Support Operations* e *Asymmetric Warfare Course*, ministrados pela *NATO School Oberammergau*. Desempenhou funções de comando e de estado-maior, servindo na Escola Prática de Cavalaria, no Núcleo Preparatório de Regimento de Apoio Militar de Emergência e no Grupo de Carros de Combate da Brigada Mecanizada. Atualmente, desempenha funções de docente na Área de Ensino Científico Específico do Exército no Instituto Universitário Militar. É Investigador Integrado do Centro de Desenvolvimento e Investigação do IUM.

Nuno Filipe da Silva Rosa é Capitão Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo, tirocinado, da Força Aérea Portuguesa. É licenciado em Contabilidade e Administração, pelo Instituto de Estudos Superiores de Contabilidade de Lisboa. Possui os cursos curriculares da carreira militar. Desempenhou funções na Direção de Pessoal Civil da Força Aérea, como adjunto do chefe do setor de registo e controlo de dados e chefe do setor de transferências e aposentações. Atualmente, desempenha o cargo de Tesoureiro Central no Serviço Administrativo e Financeiro da Direção de Finanças da Força Aérea.

Mónica Solange de Jesus Pereira Martins é Major Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo da Força Aérea Portuguesa. É licenciada em Economia pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa, mestre em Gestão de Recursos Humanos pelo ISEG e doutoranda em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa. Possui os cursos curriculares da carreira militar. É autora de artigos publicados em revistas nas áreas das ciências militares e de psicologia militar. Desempenha atualmente o cargo de chefe da Secção de Recrutamento e Carreiras na Repartição de Pessoal Civil da Direção de Pessoal da Força Aérea e é investigadora Integrada do CIDIUM.

Marco Aurélio Viana Lopes é Alferes de Cavalaria do Exército Português. É licenciado em Ciências Militares e mestre em Cavalaria pela Academia Militar. Está habilitado com o curso de Chefe de Carro de Combate Leopard 2 A6. Atualmente, é Comandante de Pelotão de Carros de Combate Leopard 2 A6 do 2.º Esquadrão de Carros de Combate do Grupo de Carros de Combate da Brigada Mecanizada.

Tiago Alexandre Gomes Fazenda é Major de Cavalaria do Exército Português. É licenciado em Ciências Militares pela Academia Militar. Para além dos cursos curriculares da carreira militar, está habilitado com o Curso de Estado-Maior, *Maneuver Captains Career Course* (Fort Knox/EUA) e curso de Chefe de Carro de Combate Leopard 2 A6. Desempenhou funções como Comandante de Pelotão e 2.º Comandante no Esquadrão de Reconhecimento da Brigada Mecanizada; Comandante do Esquadrão de Formação, Diretor de dois Tirocínios para Oficial de Cavalaria e Formador dos mais variados Quadros de Cavalaria na Escola Prática de Cavalaria; e Comandante do Esquadrão de Apoio de Combate e Oficial de Operações do Grupo no Grupo de Carros de Combate da Brigada Mecanizada. Em 2004 integrou o 2.º BIMec/SFOR como 2.º Comandante de uma

Companhia de Atiradores, no Teatro de Operações da Bósnia-Herzegovina, e em 2006 foi Oficial de Estado-Maior do *Multinational Battalion da Multinational Task Force North*, também no Teatro de Operações da Bósnia-Herzegovina. Atualmente, desempenha funções como Coordenador de Área na Repartição de Planeamento Estratégico da Divisão de Planeamento de Forças do Estado-Maior do Exército.

Bruna Abigail Fernandes Oliveira é Capitão Piloto-Aviador da Força Aérea Portuguesa. É licenciada em Ciências Militares e Aeronáuticas pela Academia da Força Aérea. Está habilitada com os cursos curriculares da carreira militar. Desempenha funções de chefia na Esquadra 601 Lobos, na qualidade de Oficial de Operações, e é Piloto-Comandante a bordo da aeronave *P-3C Cup Plus Orion*.

Nuno Rafael dos Anjos Silva Quirino Martins é Major Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo da Força Aérea Portuguesa. É bacharel em Tecnologias Militares e Aeronáuticas pela Escola Superior de Tecnologias Militares e Aeronáuticas da Academia da Força Aérea, licenciado pré-Bolonha em Sociologia pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, mestre em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, pós-graduado em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, em Ciências Militares e Aeronáuticas pelo Instituto de Estudos Superiores Militares, e em Dinâmicas Sociais e Organizacionais pela Universidade Autónoma de Lisboa. Está habilitado com os cursos curriculares da carreira militar, o Curso Básico de Comando e o Curso de Promoção a Oficial Superior. Desempenhou funções de estado-maior, de chefia técnica e execução, servindo na Direção de Abastecimento e na Direção de Eletrotecnia enquanto Gestor de material do Sistema Integrado de Comando e Controlo Aéreo Português, e na Direção de Pessoal enquanto Chefe do Setor de Contratos, Chefe da Secção de Cursos, Concursos e Contratos e Chefe da Secção de Promoções e Reservas da Repartição de Carreiras e Promoções. É autor e coautor de publicações escolares e artigos em revistas nas áreas da sociologia e da gestão de recursos humanos. Atualmente, desempenha o cargo de adjunto para as carreiras da Repartição de Pessoal na Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea. É docente da Academia da Força Aérea em acumulação, onde é o responsável pela Unidade Curricular de Sociologia Militar do Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar e pelo ciclo de Conferências sobre a Gestão de Recursos Humanos do Curso Básico de Comando. É membro do Grupo de Trabalho sobre a Perspetiva de Género na Força Aérea. É Investigador Integrado do CIDIUM e membro do júri do Estágio Técnico-Militar da Academia da Força Aérea.

Joel Santos Cardoso é Alferes de Infantaria, do Exército Português. É mestre em Ciências Militares pela Academia Militar, ingressou nas fileiras em 04 de julho de 2005 no Regimento de Infantaria n.º 1, então sediado na Serra da Carregueira. Possui o Curso de Comandos e o Curso de Paraquedismo. Em fevereiro de 2006 integrou o 2.º contingente da *Quick Reaction Force (QRF) na International Security Assistance Force (ISAF)*, e em fevereiro de 2008 o 5.º contingente da QRF, ISAF. Em janeiro de 2009 frequentou o 1.º turno CFS/CFO RC, desempenhou funções de comandante de equipa de Comandos e Sargento da Justiça. Em outubro de 2011 ingressou na Academia Militar. Atualmente, desempenha funções na Companhia de Formação Terrestre do Regimento de Paraquedistas.

CAPA

Composição Gráfica

Tenente-coronel TINF Rui José da Silva Grilo

Sobre aguarela de

Tenente-general Vítor Manuel Amaral Vieira