

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

**INOVAÇÃO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS:
OS MILITARES EM REGIME DE CONTRATO**

**ATAS DAS COMUNICAÇÕES DO *WORKSHOP*
28 DE JANEIRO DE 2019**

Coordenador

Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

IUM – Centro de Investigação e Desenvolvimento (CIDIUM)
Novembro de 2019

Os **Cadernos do IUM** têm como principal objetivo divulgar os resultados da investigação desenvolvida no/sob a égide IUM, autonomamente ou em parcerias, que não tenha dimensão para ser publicada em livro. A sua publicação não deverá ter uma periodicidade definida. Contudo, deverão ser publicados, pelo menos, seis números anualmente. Os temas devem estar em consonância com as linhas de investigação prioritárias do CIDIUM. Devem ser publicados em papel e eletronicamente no sítio do IUM. Consideram-se como objeto de publicação pelos Cadernos do IUM:

- Trabalhos de investigação dos investigadores do CIDIUM ou de outros investigadores nacionais ou estrangeiros;
- Trabalhos de investigação individual ou de grupo de reconhecida qualidade, efetuados pelos discentes, em particular pelos do CEMC e pelos auditores do CPOG que tenham sido indicados para publicação e que se enquadrem no âmbito das Ciências Militares, da Segurança e Defesa Nacional e Internacional;
- Papers, ensaios e artigos de reflexão produzidos pelos docentes;
- Comunicações de investigadores do IUM efetuadas em eventos científicos (e.g., seminários, conferências, workshops, painéis, mesas redondas), de âmbito nacional ou internacional, em Portugal ou no estrangeiro.

N.ºs Publicados:

1 – Comportamento Humano em Contexto Militar

Subsídio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício da Liderança no Contexto das Forças Armadas Portuguesas: Utilização de um “Projeto STAfS” para a configuração do constructo

Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

2 – Entre a República e a Grande Guerra: Breves abordagens às instituições militares portuguesas

Coordenador: Major de Infantaria Carlos Afonso

3 – A Abertura da Rota do Ártico (*Northern Passage*). Implicações políticas, diplomáticas comerciais

Coronel Tirocinado Eduardo Manuel Braga da Cruz Mendes Ferrão

4 – O Conflito da Síria: as Dinâmicas de Globalização, Diplomacia e Segurança (Comunicações no Âmbito da Conferência Final do I Curso de Pós-Graduação em Globalização Diplomacia e Segurança)

Coordenadores: Tenente-Coronel de Engenharia Rui Vieira
Professora Doutora Teresa Rodrigues

5 – Os Novos Desafios de Segurança do Norte de África

Coronel Tirocinado Francisco Xavier Ferreira de Sousa

- 6 – Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico
Capitão-de-mar-e-guerra Valentim José Pires Antunes Rodrigues
- 7 – Análise Geopolítica e Geoestratégica da Ucrânia
Coordenadores: Tenente-Coronel de Engenharia Leonel Mendes Martins
Tenente-Coronel Navegador António Luís Beja Eugénio
- 8 – Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação
Coordenadores: Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
Tenente-Coronel Técnico de Manutenção de Material Aéreo Joaquim Vale Lima
- 9 – A Campanha Militar Terrestre no Teatro de Operações de Angola. Estudo da Aplicação da Força por Funções de Combate
Coordenadores: Coronel Tirocinado José Luís de Sousa Dias Gonçalves
Tenente-Coronel de Infantaria José Manuel Figueiredo Moreira
- 10 – O Fenómeno dos “*Green-on-Blue Attacks*”. “*Insider Threats*” – Das Causas à Contenção
Major de Artilharia Nelson José Mendes Rêgo
- 11 – Os Pensadores Militares
Coordenadores: Tenente-Coronel de Engenharia Leonel José Mendes Martins
Major de Infantaria Carlos Filipe Lobão Dias Afonso
- 12 – *English for Specific Purposes no Instituto Universitário Militar*
Capitão-tenente ST Eling Estela do Carmo Fortunato Magalhães Parreira
- 13 – I Guerra Mundial: das trincheiras ao regresso
Coordenadores: Tenente-Coronel de Engenharia Leonel José Mendes Martins
Major de Infantaria Fernando César de Oliveira Ribeiro
- 14 – Identificação e caracterização de infraestruturas críticas – uma metodologia
Major de Infantaria Hugo José Duarte Ferreira
- 15 – O DAESH. Dimensão globalização, diplomacia e segurança. Atas do seminário 24 de maio de 2016
Coordenadores: Tenente-Coronel de Engenharia Adalberto José Centenico
Professora Doutora Teresa Ferreira Rodrigues
- 16 – Cultura, Comportamento Organizacional e Sensemaking
Coordenadores: Coronel Piloto-Aviador João Paulo Nunes Vicente
Tenente-Coronel Engenheira Aeronáutica Ana Rita Duarte Gomes S. Baltazar
- 17 – Gestão de Infraestruturas Aeronáuticas
Major Engenheira de Aeródromos Adelaide Catarina Gonçalves

- 18 – A Memória da Grande Guerra nas Forças Armadas
Major de Cavalaria Marco António Frontoura Cordeiro
- 19 – Classificação e Análise de Fatores Humanos em Acidentes e Incidentes na Força Aérea
Alferes Piloto-Aviador Ricardo Augusto Baptista Martins
Major Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada
Capitão Engenheiro Aeronáutico Bruno António Serrasqueiro Serrano
- 20 – A Aviação Militar Portuguesa nos Céus da Grande Guerra: Realidade e Consequências
Coordenador: Coronel Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo
Rui Alberto Gomes Bento Roque
- 21 – Saúde em Contexto Militar (Aeronáutico)
Coordenadoras: Tenente-Coronel Médica Sofia de Jesus de Vidigal e Almada
Major Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada
- 22 – *Storm Watching. A New Look at World War One*
Coronel de Infantaria Nuno Correia Neves
- 23 – Justiça Militar: A Rutura de 2004. Atas do Seminário de 03 de março de 2017
Coordenador: Tenente-Coronel de Infantaria Pedro António Marques da Costa
- 24 – Estudo da Aplicação da Força por Funções de Combate - Moçambique 1964-1975
Coordenadores: Coronel Tirocinado de Infantaria Jorge Manuel Barreiro Saramago
Tenente-Coronel de Infantaria Vítor Manuel Lourenço Ortigão Borges
- 25 – A República Popular da China no Mundo Global do Século XXI. Atas do Seminário de 09 de maio de 2017
Coordenadores: Professora Doutora Teresa Maria Ferreira Rodrigues
Tenente-coronel de Infantaria Paraquedista Rui Jorge Roma Pais dos Santos
- 26 – O Processo de Planeamento de Operações na NATO: Dilemas e Desafio
Coordenador: Tenente-coronel de Artilharia Nelson José Mendes Rêgo
- 27 – Órgãos de Apoio Logístico de Marinhas da OTAN
Coordenador: Capitão-tenente de Administração Naval Duarte M. Henriques da Costa
- 28 – Gestão do Conhecimento em Contexto Militar: O Caso das Forças Armadas Portuguesas
Coordenador: Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
- 29 – A Esquadra de Superfície da Marinha em 2038. Combate de alta Intensidade ou Operações de Segurança Marítima?
Capitão-de-mar-e-guerra Nuno José de Melo Canelas Sobral Domingues

- 30 – Centro de Treino Conjunto e de Simulação das Forças Armadas
Coronel Tirocinado de Transmissões Carlos Jorge de Oliveira Ribeiro
- 31 – Avaliação da Eficácia da Formação em Contexto Militar: Modelos, Processos e Procedimentos
Coordenadores: Tenente-coronel Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro
Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
- 32 – A Campanha Militar Terrestre no Teatro de Operações da Guiné-Bissau (1963-1974).
Estudo da Aplicação da Força por Funções de Combate
Coordenadores: Brigadeiro-general Jorge Manuel Barreiro Saramago
Tenente-coronel de Administração Domingos Manuel Lameira Lopes
- 33 – O Direito Português do Mar: Perspetivas para o Séc. XXI
Coordenadora: Professora Doutora Marta Chantal Ribeiro
- 8 – Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação (2.ª edição, revista e atualizada)
Coordenadores: Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
Coronel Técnico de Manutenção de Material Aéreo Joaquim Vale Lima
- 34 – Coreia no Século XXI: Uma península global
Coordenadores: Professora Doutora Teresa Maria Ferreira Rodrigues
Tenente-coronel Rui Jorge Roma Pais dos Santos
- 35 – O “Grande Médio Oriente” Alargado – Volume I
Coordenadores: Professor Doutor Armando Marques Guedes
Tenente-coronel Ricardo Dias Costa
- 36 – O “Grande Médio Oriente” Alargado – Volume II
Coordenadores: Professor Doutor Armando Marques Guedes
Tenente-coronel Ricardo Dias Costa
- 37 – As Forças Armadas no Sistema de Gestão Integrada de Fogos Rurais
Coordenador: Tenente-coronel Rui Jorge Roma Pais dos Santos
- 38 – A Participação do Exército em Forças Nacionais Destacas: Casos do Kosovo, Afeganistão e República Centro-Africana. Vertente Operacional e Logística
Coordenador: Brigadeiro-general Jorge Manuel Barreiro Saramago
Major de Transmissões Luís Alves Batista
Major de Material Tiago José Moura da Costa

39 – Pensar a Segurança e a Defesa Europeia. Atas do Seminário 09 de maio de 2019

Coordenador: Tenente-coronel Marco António Ferreira da Cruz

40 – Os Desafios do Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas. O Caso dos Militares Contratados

Coordenador: Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Como citar esta publicação

Santos, L.A.B. (Coord.) (2019). *Inovação na Gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas Portuguesas: Os Militares em Regime de Contrato (Atas das Comunicações do Workshop “Inovação na Gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas Portuguesas: Os Militares em Regime de Contrato”)*. Cadernos do IUM, 41. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Diretor

Tenente-general Manuel Fernando Rafael Martins

Editor-chefe

Capitão-de-mar-e-guerra João Paulo Ramalho Marreiros

Coordenadora Editorial

Major Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada

Capa – Composição Gráfica

Tenente-coronel Técnico de Informática Rui José da Silva Grilo

Secretariado

Soldado Rui Miguel da Silva Porteiro

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

<https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes>

Pré-Impressão e Acabamento

Sumário Colorido

Rua de Palames, Edifício Caravelas 1º esq.

2970-703 Sesimbra

Tel: (+351) 932 696 712

E-mail: sumariocolorido@gmail.com

ISBN: 978-989-54668-2-5

ISSN: 2183-2129

Depósito Legal: 464029/19

Tiragem: 150 exemplares

© Instituto Universitário Militar, novembro, 2019.

Nota do Editor:

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

ÍNDICE

CARTAZ	xv
PROGRAMA	xvii
NOTA INTRODUTÓRIA	xix

ABERTURA DO <i>WORKSHOP</i> – INTERVENÇÃO INICIAL	1
--	----------

ATAS DAS COMUNICAÇÕES

COMUNICAÇÃO 1 – DESAFIOS ATUAIS DA OBTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	7
---	----------

Professora Doutora Maria Helena Chaves Carreiras

1. INTRODUÇÃO	7
2. FATORES DE ÂMBITO SOCIODEMOGRÁFICO	8
3. FATORES DE ÂMBITO ORGANIZACIONAL	8
4. O QUE FAZER?	10

COMUNICAÇÃO 2 – O PROBLEMA DA RETENÇÃO DE MILITARES EM REGIME DE CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS	13
---	-----------

Coronel Tirocinado Francisco José Fonseca Rijo

1. INTRODUÇÃO	13
2. CONTRATO PSICOLÓGICO E IMPLICAÇÃO ORGANIZACIONAL	14
3. TEORIA MOTIVACIONAL DA EXPECTATIVA	15
4. SATISFAÇÃO NO TRABALHO	15
5. RELATÓRIO <i>RECRUITING AND RETENTION OF MILITARY DO TASK GROUP HFM-107</i>	16
6. COROLÁRIO	17
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	17

COMUNICAÇÃO 3 – ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE ÂNCORAS DE CARREIRA DOS MILITARES VOLUNTÁRIOS E CONTRATADOS DO EXÉRCITO PORTUGUÊS. BASES TEÓRICAS E EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS	19
<i>Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos</i>	
<i>Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho</i>	
1. INTRODUÇÃO	19
2. CONTEXTO E PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	20
3. REFERENCIAL NORMATIVO E TEÓRICO DO SERVIÇO MILITAR	22
4. METODOLOGIA E MÉTODO	25
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	28
6. CONCLUSÕES E CONTRIBUTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
COMUNICAÇÃO 4 – APOIO À REINTEGRAÇÃO DOS EX- MILITARES DO REGIME DE CONTRATO NA TRANSIÇÃO PARA A VIDA CIVIL	37
<i>Dr. João Fernando Ferreira Rodrigues</i>	
DEBATE	49
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	63
POSFÁCIO – MODERADOR E ORADORES	67

CARTAZ

WORKSHOP
(28 JAN 2019)



**"INOVAÇÃO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS:
OS MILITARES EM REGIME DE CONTRATO"**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

PROGRAMA



WORKSHOP

INOVAÇÃO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS: OS MILITARES EM REGIME DE CONTRATO



28 de janeiro de 2019

Programa

Sessão de Abertura

14h30 Abertura e apresentação dos objetivos

EXPOSIÇÃO – Sessão de Apresentação de Trabalhos

Moderador: Capitão-de-mar-e-guerra João Paulo Ramalho Marreiros (AECHAR/IUM)

- 14h40 "Desafios atuais da obtenção de recursos humanos para a prestação de serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas"
Prof. Doutora Maria Helena Chaves Carreiras (ISCTE-IUL)
- 15h00 "O problema da retenção de militares em regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas"
Coronel Tirocinado Infantaria Francisco Fonseca Rijo (Escola das Armas/Exército)
- 15h20 "Estudo exploratório sobre âncoras de carreira dos militares voluntários e contratados do Exército Português. Bases teóricas e evidências empíricas"
Coronel Tirocinado Infantaria Lúcio Barreiros dos Santos (CIDIUM)
- 15h40 "Apoio à reintegração dos ex-militares do regime de contrato, na transição para a vida civil"
Dr. João Rodrigues (DGRDN)

16h15 Intervalo

Sessão de Debate e Encerramento

16h30 Debate

17h00 Encerramento

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

Rua de Pedrouços 1449-027 Lisboa
Tel. Militar : 226004 / 226163 Tel. : (+351) 21 3002104
Email : comunicacao@ium.pt Página Web : www.ium.pt



NOTA INTRODUTÓRIA

Decorreu no Instituto Universitário Militar (IUM), no dia 28 de janeiro de 2019, nas suas instalações em Pedrouços, Lisboa, um *Workshop*, organizado pelo Centro de Investigação de Segurança e Defesa (CISD) do IUM e pela Área de Ensino de Comportamento Humano e Administração de Recursos (AECHAR), subordinado ao tema “*Inovação na Gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas Portuguesas: Os Militares em Regime de Contrato*”. Este evento está associado a um Projeto de Investigação inscrito no CISD-IUM, designado “*Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas portuguesas: do Recrutamento à Reinserção Socioprofissional*”, constituindo a sua concretização e a publicação das respetivas atas, produtos do Projeto.

Presidido pelo Subdiretor do IUM e Diretor do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM), Major-general Jorge Filipe Côrte-Real Andrade, em representação do Comandante do IUM, o *Workshop* teve como **objetivo** aprofundar a discussão e os conhecimentos, sobre um caso particular que afeta as FFAA – o **recrutamento** e a **retenção** dos militares em regime de contrato e, posteriormente, no final do contrato, a sua **transição socioprofissional** –, estimulando, em ambiente académico, com a presença de auditores dos cursos do IUM, a reflexão, análise e compreensão desta problemática, fundamental para todos os militares, o poder político e os cidadãos em geral.

O evento teve início às 14H30 com uma comunicação inicial, de apresentação, a cargo do **Coronel Tirocinado Barreiros dos Santos**, onde foram dadas as boas vindas a todos os participantes e onde foi globalmente exposto o contexto político-social e militar de inserção do *Workshop*, o respetivo objetivo e alguns constrangimentos e desafios atuais em relação aos militares contratados das Forças Armadas (FFAA).

A partir de um painel moderado pelo **Capitão-de-mar-e-guerra Ramalho Marreiros**, Coordenador da AECHAR, e tendo como oradores a **Professora Doutora Helena Carreiras**, o **Coronel Tirocinado Fonseca Rijo**, o **Coronel Tirocinado Barreiros dos Santos** e o **Dr. João Rodrigues**, foram apresentadas quatro comunicações, visando, por um lado, representar as principais dimensões ou fases da passagem temporária dos cidadãos contratados pelas fileiras – **recrutar, reter e reinserir** – e, por outro, apresentar, numa ótica integrada e consequente, as corresponsabilidades que resultam de visões parciais aos níveis militar, político, social e académico.

A 1.ª comunicação deste *Workshop*, subordinada ao tema “**Desafios atuais da obtenção de recursos humanos para a prestação de serviço militar em**

regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas”, foi proferida pela Professora Doutora Maria Helena Chaves Carreiras (ISCTE-IUL).

A 2.^a comunicação do *Workshop*, subordinada ao tema “**O problema da retenção de militares em regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas**”, foi apresentada pelo Coronel Tirocinado Francisco José Fonseca Rijo, então 2.º Comandante da Escola das Armas/Exército.

A 3.^a comunicação, com o tema “**Estudo exploratório sobre âncoras de carreira dos militares voluntários e contratados do Exército Português. Bases teóricas e evidências empíricas**”, foi apresentada pelo Coronel Tirocinado Lúcio Barreiros dos Santos, então Subdiretor do CIDIUM e Diretor do Centro de Investigação de Segurança e Defesa do IUM (CISD-IUM).

A 4.^a e última comunicação do *Workshop*, subordinada ao tema “**Apoio à reintegração dos ex-militares do regime de contrato, na transição para a vida civil**”, foi proferida pelo Dr. João Rodrigues, então Chefe da Divisão de Incentivos e Reinserção Profissional (DIRP) da Direção-Geral de Recursos da Defesa nacional (DGRDN).

Após as intervenções dos quatro oradores seguiu-se um intervalo para café e refrescamento, para o qual estavam convidados todos os participantes no evento, servido no átrio adjacente ao Auditório Ívens Ferraz.

Os trabalhos foram retomados às 16h30, para a sessão de debate e encerramento.

Durante o debate, muito apreciado por todos os participantes, ficou vincada a **existência de problemas e disfunções** nas três dimensões referidas – o **recrutamento**, a **retenção** e a **reinserção (transição socioprofissional)** –, e a necessidade de os resolver ou, no mínimo, mitigar os seus efeitos para que o modelo de prestação de serviço militar atual possa responder adequadamente aos **objetivos político-estratégicos**, às **necessidades funcionais** concretas dos ramos das Forças Armadas e às **motivações e objetivos profissionais dos cidadãos**.

Concluído o *Workshop*, o Coordenador da Área de Ensino de Comportamento Humano e Administração de Recursos, o Comandante Ramalho Marreiros, procedeu, em nome do Comandante do IUM, à entrega de uma lembrança aos quatro oradores.

De seguida, em nome do Comandante do Instituto Universitário Militar, o Vice-almirante Edgar Marcos de Bastos Ribeiro, declarou-se encerrado o *Workshop* intitulado “**Inovação na Gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas Portuguesas: Os Militares em Regime de Contrato**”.

Os trabalhos prolongaram-se pelo dia seguinte, terminando com uma análise crítica e uma discussão complementar sobre os conteúdos de cada intervenção dos

quatro oradores, conduzida pelos auditores do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) 2018/19, a quem o evento primariamente se dirigia, e de cujo desempenho resultou numa efetiva mais-valia, revelando, mais uma vez, a qualidade dos oficiais que anualmente são nomeados para este importante curso de qualificação.

A terminar esta Nota Introdutória, regista-se um particular agradecimento aos oradores externos, a Professora Doutora Helena Carreiras, o Coronel Tirocinado Fonseca Rijo e o Dr. João Rodrigues, na convicção de que a sua participação contribuiu em grande medida para o sucesso e consecução dos objetivos do *Workshop*. Sublinha-se a forma como acederam prontamente a colaborar com o IUM no âmbito deste *Workshop*, felicitando-os pela elevada qualidade, clareza e atualidade das respetivas comunicações, bem como pela forma como souberam esclarecer a audiência, durante o debate, em aspetos de particular interesse para todos.

Um agradecimento é ainda devido aos seguintes militares: ao Capitão-de-mar-e-guerra João Ramalho Marreiros e ao Tenente-coronel ADMIL Pedro Carriço Pinheiro e Tenente-coronel Pedro Capinha Maio, respetivamente, Coordenador e Docentes da AECHAR, pela colaboração na organização e condução do evento e no acompanhamento dos trabalhos complementares do CEMC; ao Major INF Paulo Fernandes Laranjo, ao Major INF Carlos Marques da Silva e ao Soldado RC Silva Porteiro pelo seu envolvimento no planeamento e acompanhamento do *Workshop* e pela recolha e compilação de informação escrita e material vídeo e áudio; ao Tenente-coronel GNR André Serra, pelo desempenho do papel de *speaker* do evento; aos Auditores do CEMC 2018/19, pela sua participação no *Workshop* e pelos trabalhos posteriores desenvolvidos, apreciação crítica das apresentações aos elementos do Serviço de Tecnologias de Informação e Comunicação (STIC) do IUM envolvidos na preparação, captação de imagens e som dos vários momentos do evento e posterior partilha do material compilado; a todos os restantes intervenientes mais diretos no desenvolvimento do *Workshop*, designadamente durante a montagem do cenário e no período de debate.

Considera-se que **os objetivos do Workshop e a qualidade dos trabalhos do CEMC foram plenamente atingidos**, agradecendo-se, globalmente, a participação de todos os intervenientes.

26 de outubro de 2019.

O Coordenador,
COR TIR Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

ABERTURA DO *WORKSHOP* – INTERVENÇÃO INICIAL

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

labs0892@gmail.com

Instituto Universitário Militar

Investigador Integrado do CIDIUM

Investigador do COMEGI, Universidade Lusíada

Lisboa, Portugal

O *Workshop*, a desenvolver a partir do tema “**Inovação na gestão de recursos humanos nas Forças Armadas Portuguesas: os militares em Regime de Contrato**”, surge na sequência do Seminário, que decorreu durante a manhã de hoje, subordinado ao tema “A Reforma do Estado e Inovação na Administração Pública, Forças Armadas e GNR”, e insere-se no plano do CEMC deste ano letivo. É coorganizado pela Área de Ensino de Comportamento Humano e Administração de Recursos e pelo Centro de Investigação de Segurança e Defesa do IUM. É ainda aberto, pelo seu interesse: aos auditores do CPOG, a todos os professores e investigadores do IUM; aos ramos das FFAA e à GNR; a militares e civis com responsabilidade em diferentes funções no âmbito da gestão, designadamente na gestão de pessoas; e a outros Estabelecimentos de Ensino.

Os militares do Regime de Contrato (RC) constituem, normativamente e de facto, a base da pirâmide organizacional que suporta o funcionamento das FFAA e, por isso, uma parte fundamental no garante do cumprimento das respetivas missões, nacionais e internacionais. Da capacidade de obtenção de recursos humanos e da sua retenção (fixação) na organização, substancialmente diminuídas nos últimos anos, dependerá o regular funcionamento das FFAA, com eventuais consequências ao nível da segurança e defesa nacional e dos compromissos internacionais assumidos pelo Estado Português.

Na sequência do fim do Serviço Militar Obrigatório (SMO), e passados quase 15 anos do início, “a solo”, do processo de implementação e consolidação do novo modelo profissional de prestação de serviço militar, baseado exclusivamente no voluntariado, dado que até 2004 vigorou um sistema misto, percebe-se que existem problemas e disfunções que, se não forem brevemente resolvidos, poderão colocar em risco o próprio modelo teórico-normativo por não ter sido concretizado em todas as suas dimensões. Por isso, há necessidade de o consolidar ou de subsidiar a criação de um modelo renovado que responda mais adequadamente aos objetivos político-estratégicos e às necessidades funcionais concretas dos ramos das FFAA, mas também às motivações e objetivos profissionais dos cidadãos. Importa que a passagem temporária dos cidadãos pelas fileiras se constitua numa plataforma

efetiva de construção de percursos profissionais qualificantes, valorizados pelo mercado de trabalho (MT) e de comprovada utilidade para Portugal.

Num contexto socioprofissional e cultural em transformação acelerada, de alteração de paradigmas e de emergência de novas ameaças, riscos e desafios para a segurança nacional e internacional, alargando-se drasticamente o espectro de atuação das FFAA portuguesas, a escassez de efetivos contratados constitui, estamos convictos, um problema cuja resolução ultrapassa em muito o âmbito da Instituição Militar, devendo, por isso, serem convocados outros atores para uma reflexão mais abrangente e inclusiva, em proveito dos Cidadãos, das Instituições e do País.

Posta a questão nestes termos, independentemente dos conteúdos e/ou dos formatos que já estejam definidos ou possam vir a ser definidos para ultrapassar os problemas e/ou mitigar os seus efeitos mais negativos em relação à carência de efetivos e/ou à sua fixação nas fileiras, admite-se como necessário e muito positivo o efeito cumulativo e sinérgico de estudos e eventos como este, onde se tenha a oportunidade de debater a problemática dos militares contratados, assumindo-se a indispensabilidade de uma responsabilidade partilhada e de uma intervenção integrada e conseqüente ao nível militar, político, social, cultural, geracional e académico. A esta corresponsabilidade terá que estar sempre associado o papel incontornável das lideranças e das respetivas assessorias, quer ao nível da conceção e da definição de estratégias, quer da sua concretização com sucesso.

Na constituição do painel que de seguida vai intervir e dos respetivos subtemas do *Workshop* teve-se em atenção a referida corresponsabilidade e intervenção integrada, de forma a convocar, para o efeito, a perspetiva militar, mas também a participação da academia e da assessoria política. Por isso também a temática de seguida tratada é tão adequada ao CEMC e a todos estes participantes que estão hoje conosco.

Em coerência com o referido, foi definido como objetivo central do *Workshop* **“aprofundar a discussão e os conhecimentos, sobre um caso particular que afeta as Forças Armadas (FFAA): o recrutamento e a retenção dos militares em regime de contrato e, posteriormente, no final do contrato, a sua transição socioprofissional”**. Pretende-se, a partir daqui, fomentar, em ambiente académico, a reflexão sobre novas perspetivas de observação, análise e compreensão desta problemática, fulcral ao decisor militar e político e às respetivas assessorias.

A concretização deste objetivo tem, assim, como referência de partida um *continuum* constituído por três fases ou estadios essenciais que resumem a passagem temporária dos cidadãos pelas fileiras nas formas de prestação de serviço militar

voluntário e contratado, que são: **recrutar, reter e reinserir**. Estas dimensões, que se implicam mutuamente, constituem a centralidade das apresentações e, admite-se, do debate. A integração destas dimensões proporcionará aos participantes no *Workshop*, assim se espera, uma perceção agregada sobre alguns dos principais componentes do diagnóstico e de possíveis soluções em relação a problemas e disfunções concretos, sejam eles de natureza morfológica ou do âmbito da gestão, mas também em relação ao potencial que existe nas FFAA, no MDN, na Academia, para continuarem, em conjunto, a delinear formas de intervenção adequadas.

Não obstante a interdependência com outras áreas do conhecimento, este evento insere-se, primariamente, sob o ponto de vista teórico e concetual, numa das áreas científicas do domínio nuclear das **Ciências Militares**, designada **Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar**.

Para além da referida inserção científica, este *Workshop* está associado a um Projeto de Investigação inscrito no CISD-IUM, designado **“Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas portuguesas: do Recrutamento à Reinserção Socioprofissional”**, constituindo a concretização deste evento e a publicação das respetivas atas produtos desse Projeto.

28 de janeiro de 2018

ATAS DAS COMUNICAÇÕES

COMUNICAÇÃO 1

DESAFIOS ATUAIS DA OBTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

Maria Helena Chaves Carreiras

helenacarreiras@iscte-iul.pt

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

Professora associada no ISCTE-IUL nas áreas da Sociologia,
Políticas Pública, Segurança e Defesa

Membro do Conselho Geral do Instituto Universitário Militar

Diretora do Instituto da Defesa Nacional (IDN)

Lisboa, Portugal

1. INTRODUÇÃO

O problema da dificuldade de atração de candidatos para a prestação do serviço militar tem vindo a ser sentido com crescente intensidade em Portugal mas é comum a muitos países que transformaram os seus sistemas de recrutamento em direção a sistemas exclusivamente voluntários. Trata-se de uma redução não apenas de quantidade mas também de qualidade: em Portugal o rácio de candidatos por vaga tem vindo a reduzir-se, sendo em muitos casos inferior a 3/1 e nalguns casos menor.

Esta redução da atratividade do serviço militar tem muitas causas mas na sua base encontra-se um fator estrutural com enraizamento cultural: a crescente distância entre valores societais (mais igualitários) e os tradicionais valores militares (disciplina, obediência, hierarquia). Existem, contudo, outros fatores, de âmbito mais circunscrito, que devem analisar-se se quisermos compreender o problema em toda a sua extensão. E aqui importa ter um olhar integrado: antes, durante e depois da prestação do serviço militar, identificando os fatores atuantes em três momentos distintos:

- Fatores que condicionam a propensão para o alistamento;
- Fatores relacionados com as condições organizacionais dos processos de recrutamento, de prestação do serviço e de retenção;
- Fatores relacionados com a inserção profissional pós contrato.

Globalmente, há dois tipos de fatores que simultaneamente condicionam o recrutamento e que têm que ser tidos em conta no desenho e implementação de medidas destinadas a superar os desafios: fatores de âmbito sociodemográfico e fatores de âmbito organizacional.

2. FATORES DE ÂMBITO SOCIODEMOGRÁFICO

No que diz respeito ao **primeiro conjunto de fatores**, destacam-se as tendências demográficas, as características das novas gerações e as suas perceções e atitudes face às Forças Armadas.

1) Tendências demográficas: vivemos em sociedades que envelhecem a um ritmo elevado (em Portugal existem, segundo os dados do último censo, 150 pessoas com mais de 65 por cada 100 jovens com menos de 15 anos. Em 2000 o índice de envelhecimento era de 100/100. Existe portanto uma real pressão demográfica a condicionar, a montante, a base de recrutamento.

2) Características dos jovens geração Y, os *millennials*: fala-se muito em gerações, em particular da geração Y, os *millennials*, e agora a geração Z, os *post millennials*, e da forma como as suas orientações valorativas e modos de vida condicionariam a propensão ao alistamento ou dificultariam a aceitação da vida militar. Contudo, esta visão geracional tende a ocultar as diferenças entre jovens; por um lado é certo que eles partilham a vivência num determinado tempo social, sendo sujeitos a forças históricas semelhantes: em geral são mais escolarizados, nativos digitais, com menor preparação física; por outro lado têm diferentes experiências e inserções sociais em função de diferentes contextos socioeconómicos. Olhar para os jovens como se fossem um grupo homogéneo, que não são, é um erro: a diversificação dos públicos-alvo do recrutamento é justamente uma das questões cruciais para enfrentar os desafios. Por outro lado, importa ter em conta que os países divergem muito quando às principais variáveis nos estudos sobre propensão ao alistamento militar, designadamente quanto às próprias tendências demográficas de declínio da população jovem, os seus níveis educacionais e o seu estado de saúde e físico em geral.

3) Perceções e atitudes face às FFAA: os dados quase censitários dos inquéritos conduzidos durante a realização do Dia da Defesa Nacional, na última década, dão-nos pistas decisivas para relativizar as perspetivas menos otimistas acima esboçadas, indicando que existe um potencial muito significativo de recrutamento: 40% dos jovens portugueses com 18 anos diz que teria interesse em ingressar nas Forças Armadas (embora apenas 20% responda que pensa seriamente em fazê-lo); esta propensão é mais expressiva à medida que decresce o nível de escolaridade.

3. FATORES DE ÂMBITO ORGANIZACIONAL

No que diz respeito aos fatores organizacionais, em particular os relativos ao contexto e condições de prestação do serviço militar, importa ter em conta

o que acontece nos planos da **comunicação**, na **organização dos processos de recrutamento e seleção** e das **condições concretas de prestação do serviço militar**.

Relativamente à **natureza do apelo**, às **mensagens e meios de comunicação** sobre o serviço militar, o que sabemos é que nem sempre essas mensagens são coerentes, que frequentemente a informação disponibilizada aos jovens é incompleta (designadamente no que se refere aos diferentes percursos profissionais) e que é também em larga medida díspar relativamente à realidade que vão depois encontrar. Sabemos também que **a melhor fonte de conhecimento e informação sobre o serviço militar vem daqueles que passam pelas fileiras**: a avaliação que façam da qualidade da sua experiência é, portanto, o fator mais importante de promoção ou bloqueio relativamente às intenções de adesão ao serviço militar.

No que se refere ao **segundo fator, a organização dos processos de recrutamento e seleção**, importa avaliar como se articulam os diferentes órgãos e estruturas do recrutamento e qual a qualidade e realismo da informação transmitida aos jovens. Existem significativas perdas ao longo do processo de recrutamento, pelo que **diferentes questões deverão ser respondidas**: que informação se dá aos jovens sobre o que vão fazer e as condições em que vão prestar serviço? Em que medida se articulam os tempos do processo (designadamente os relacionados com os momentos em que são autorizados os concursos) com os tempos dos jovens relativos às suas opções escolares e profissionais? O que acontece durante o processo? Serão os critérios ajustados? Deveremos recrutar jovens que têm já as características necessárias e podem cumprir os parâmetros dos testes de seleção, ou definir objetivos que devem ser atingidos no final de períodos de formação?

O **terceiro aspeto**, porventura o mais relevante entre os fatores organizacionais, são **as condições de prestação do serviço**. E aqui, dados de um recente inquérito aos contratados nos três ramos das Forças Armadas, conduzido no quadro do MDN, mostram que os níveis de insatisfação com as condições de prestação do serviço são muito elevados. Verificando-se importantes diferenças em função dos ramos, existe porém um **generalizado sentimento de quebra de expectativas face ao percurso profissional e a visão de ausência de valorização profissional**. O serviço militar não é percecionado, como deveria, como uma experiência qualificante. É quase residual o número de jovens que deixa as fileiras com uma formação certificada; os percursos de formação são erráticos e incompletos; a formação militar não está ainda alinhada com o sistema nacional de qualificações. E, paradoxalmente, são esses os aspetos mais valorizados e aqueles que maior impacto têm sobre a satisfação e a motivação dos militares. **A insatisfação**

estende-se a outros fatores: o salário, os alojamentos e distância de casa, as condições de apoio, a natureza das tarefas desempenhadas, muito distantes das expectativas dos jovens. É certo que **muitas destas situações de desajustamento funcional têm a ver com o círculo vicioso dos efeitos perversos da redução das incorporações e da carência de militares na base da pirâmide:** a redução de mais de 50% dos efetivos nos últimos 10 anos afetou sobretudo os regimes de voluntariado e contrato e provocou uma enorme pressão sobre todo o sistema. A existência de uma **estrutura territorial desajustada ao sistema de forças** não ajuda, por seu lado, a ultrapassar as dificuldades experimentadas por muitos comandantes na gestão das suas unidades. Contudo, **compreender não pode significar ignorar os efeitos:** a insatisfação é um potencial rastilho de pólvora para a atratividade global do serviço militar.

Um segundo aspeto a realçar é que, talvez devido aos problemas acima referidos, **as dificuldades de gerar recursos humanos para o sistema são menos graves em termos de recrutamento que em termos de retenção:** é muito elevado o grau de desistências, de saídas ao fim de poucos anos de contrato, existindo em certos setores jovens que pagam para sair das Forças Armadas.

Para além do contexto e condições de prestação do serviço militar, existe ainda um fator organizacional decisivo e talvez o mais ignorado, relativo à **inserção profissional pós contrato**. Para muitos jovens, o serviço militar não oferece um futuro, uma perspetiva de futuro: os instrumentos de transição para a vida civil (ex: regulamento de incentivos) não são devidamente conhecidos ou implementados e não existe ainda um sistema completo e integrado, envolvendo a variedade de entidades, organismos e parceiros que deveriam ser mobilizados para assegurar boas condições de inserção na vida civil após o termo dos contratos.

Em síntese, **as dificuldades de recrutamento não são apenas dificuldades de recrutamento, são dificuldades de retenção; e são dificuldades em garantir perspetivas de futuro aos jovens que escolhem servir nas forças armadas.** O resultado é insatisfação e desmotivação. Ora, nenhuma instituição sobrevive com saúde a elevados níveis de insatisfação e desmotivação entre os seus membros. Isto provoca erosão na ligação entre Sociedade e Forças Armadas, na qualidade do relacionamento civil-militar e, portanto, na qualidade da democracia.

4. O QUE FAZER?

Perante este quadro, **vale a pena ter em conta sugestões que vêm de estudos realizados noutros países** e que têm apontado para uma série de medidas de política, de onde se podem destacar:

- **Clarificar a definição da missão das Forças Armadas entre a população:** quanto mais clara for essa definição, mais fácil se torna recrutar;
 - É fundamental **pagar salários a valores de mercado** e não abaixo;
 - **Diversificar as formas de prestação de serviço**, com diferentes durações e até com possibilidades de, dentro de certos limites, escolha do local de prestação do serviço;
 - **Implementar programas de educação e qualificação** para facilitar a inserção laboral pós contrato;
 - **Promover a cooperação** entre entidades civis e militares, agências regionais de emprego, centros de formação e autoridades locais;
 - **Proporcionar informação atempada** aos jovens sobre as especialidades e ocupações militares;
 - **Comunicar bem:** as FFAA têm que ser entendidas também como empregador e os seus campos profissionais reconhecidos; têm que ter presença profissional nas redes sociais;
 - **Diversificar e estender os públicos-alvo**, em termos de idade (15 e 35 anos), de género ou até nacionalidade.

A resposta aos desafios exige mais que ações isoladas. **É necessário um conjunto de medidas coordenadas nos vários planos do recrutamento, retenção e inserção pós-contrato.** É fundamental:

- **‘Antes’:** apostar na comunicação institucional da Defesa e das FFAA, conhecer os públicos e conhecer os jovens (as bases de dados dos inquiridos do Dia da Defesa Nacional são instrumentos extraordinários que podem ser melhor aproveitados);
- **‘Durante’:** melhorar as condições de prestação do serviço militar pelos contratados, perceber o que se passa com os processos de formação e como torná-los eficazes e alinhados com o sistema nacional de qualificações
- **‘Depois’:** reforçar os mecanismos de inserção profissional após a saída.

A boa notícia é a existência de um **Plano de Ação**, resultado conjunto do trabalho do MDN e das Forças Armadas, com medidas nesse sentido. Trata-se de implementar de facto a profissionalização e abandonar o paradigma do serviço militar obrigatório que parece ainda vigorar nalgumas práticas e representações no interior da Instituição e da própria Sociedade.

COMUNICAÇÃO 2

O PROBLEMA DA RETENÇÃO DE MILITARES EM REGIME DE CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

Francisco José Fonseca Rijo

rijo.francisco@gmail.com

Instituto Universitário Militar (IUM)

Coordenador da Área de Ensino Específica do Exército

Investigador Integrado do CIDIUM

Lisboa, Portugal

1. INTRODUÇÃO

Nesta breve apresentação que se segue, proponho tecer algumas reflexões sobre um tema bastante atual e crucial como é o da retenção de militares em regime de contrato (RC) nas Forças Armadas (FFAA) portuguesas.

Começo por partilhar que, pessoalmente, gosto de ver o termo **retenção** como a face duma moeda, cuja outra face corresponde ao recrutamento. Estes, são dois processos integrados, que mais não seja porquanto as necessidades de recrutamento dependerão da capacidade de retenção. Uma analogia interessante que podemos evocar para ilustração deste aspeto é a crescente associação existente no mundo empresarial entre os serviços de vendas e pós-vendas, porque se a venda de um produto ou serviço se constitui como uma promessa, já o serviço de pós-venda vincula a fidelização. Se aceitarmos esta premissa, será agora interessante analisar como é que as diferentes estruturas organizacionais responsáveis pelo recrutamento e retenção, dentro das FFAA, integram estas duas funções da gestão de recursos humanos (RH) e como se interligam e interagem entre si.

São sobejamente conhecidas as implicações de uma fraca capacidade de retenção. Entre elas, destaco a morosidade e onerosidade do processo de recrutamento para reposição dos efetivos e respetiva formação inicial e contínua para um desempenho adequado, para além da dificuldade em encontrar os candidatos ideais, face à diminuição da base de recrutamento que, per si, tem vindo a reduzir-se fruto das contingências demográficas. A estas vicissitudes, podemos ainda acrescentar os custos de não produtividade, causados pela ausência do colaborador, a perda de conhecimento tácito das organizações, resultante dos saberes acumulados pela prática e desempenho e, não menos importante de todo, os efeitos do *burn-out*, já que às tarefas desempenhadas pelos ativos se acrescentam as tarefas daqueles que saem das fileiras, donde resulta uma acumulação de trabalho e responsabilidades.

Dos últimos obtidos pela Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), apuramos que dos 3101 militares em RC que, à data, abandonaram as fileiras, 65% saíram por vontade própria. Destes 65%, 31% rescindiram o respetivo contrato, 20% desistiram durante o processo de formação inicial, 12% não renovaram o vínculo contratual, quando dispunham ainda da possibilidade de o fazer e 12% concorreram, com ingresso bem-sucedido, aos Quadros Permanentes das FFAA e Forças de Segurança. Estes números são preocupantes, com particular destaque para as desistências durante o percurso formativo e no que diz respeito às rescisões e não renovação de contrato, especialmente quando não está em jogo a oferta de um melhor emprego e mais remunerado.

Antes de avançarmos um pouco mais sobre esta matéria, nomeadamente sobre as causas deste abandono das fileiras, será útil revermos, de forma breve, um conjunto de conceitos essenciais que importa visitar, para que melhor se possa perceber o que está em jogo.

2. CONTRATO PSICOLÓGICO E IMPLICAÇÃO ORGANIZACIONAL

É entendido como um conjunto de expetativas mútuas, estabelecidas por acordo tácito. Do sucesso deste contrato, resulta uma maior, ou menor, Implicação Organizacional do indivíduo (Ferreira et al., 2001) ou seja, a relação indivíduo-organização, em termos de aceitação que este tem dos valores e crenças organizacionais. Esta Implicação Organizacional (Michel, 1993) define-se como: a dedicação ao trabalho; a identificação com o papel de trabalhador; a importância que o trabalho assume em relação a outras esferas da vida; o ato de o indivíduo se definir a si próprio através do seu trabalho; a força com a qual ele se identifica com a sua tarefa, a intenção de ser ativo e considerar as suas atividades profissionais como centrais para a sua vida. É, portanto, uma transação bidirecional de expetativas, em que a organização se obriga a integrar o indivíduo de acordo com um plano de carreiras, de modo a permitir o seu desenvolvimento pessoal e a satisfação de expectativas (Rosseau, 2011).

O contrato psicológico desenvolve-se em duas vertentes: o contrato transacional, caracterizado como sendo de curto-prazo e centrar-se no desempenho, troca de benefícios entre o colaborador e organização e fatores económicos; diremos então que esta vertente do contrato se centra nas características instrumentais do trabalho. Por outro lado, temos ainda o contrato relacional, caracterizado pelo estabelecimento de laços de longo prazo, fundados na estabilidade e lealdade mútua, ou seja, sobre as características não-instrumentais do trabalho.

3. TEORIA MOTIVACIONAL DA EXPECTATIVA

São várias as teorias motivacionais existentes, mas que para o propósito desta apresentação destaco a Teoria Motivacional da Expectativa de Vroom, ampliada em 1968 por Lawler e Porter. Esta teoria defende que a intensidade com que se atua para atingir um objetivo depende da expectativa criada no grau de alcance do resultado e da percepção do valor que o objetivo representa para o indivíduo. Compreende a motivação intrínseca, que leva o indivíduo a participar numa dada atividade pelo prazer que essa participação lhe proporciona, e a motivação extrínseca, que implica o alcançar de uma recompensa tangível.

4. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Alcobia (2001) e Michel (1993) correlacionam, em razão inversamente proporcional, a satisfação no trabalho com a vontade do indivíduo abandonar a organização. Depreende-se facilmente que o grau de satisfação no trabalho produz reflexos diretos na produtividade. Pereira (1999), ao referir-se às expectativas encerradas no contrato psicológico, aponta que estas são evolutivas em função do tempo e da experiência, e que (geradoras de satisfação ou frustração) podem conduzir ao “corte de relação”.

Da análise dos estudos das razões de saída do RV/RC nas FFAA da Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGRPM) (2012) e da caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares RV/RC das FFAA, da DGRDN (2017), verifica-se haver convergência de indicadores nos dados apresentados no que se refere às razões de saída precoce das fileiras. Estas razões são comuns a todos os Ramos e estão relacionados fundamentalmente com as características instrumentais: baixos vencimentos, falta de reconhecimento profissional, reduzida valorização profissional e falta de expectativa de carreira. Também se pode concluir que existe dissonância entre as expectativas do militar no ingresso e a realidade da prestação do serviço em RV/RC, que se traduz na quebra do contrato psicológico, e que apela para a necessidade de coerência entre a informação que é transmitida no processo inicial do recrutamento e as condições que o militar encontra durante o período contratual. Este aspeto assume especial relevância se confrontado com as principais razões de ingresso, algumas delas de natureza simbólica, tais como servir Portugal, atração pelos valores, atividades e missões da vida militar e obtenção de estabilidade profissional.

Esperar-se-ia que fatores como a perda do direito ao subsídio de desemprego para o militar que solicite a rescisão do seu vínculo contratual, o pagamento da indemnização e os incentivos previstos, contribuíssem mais significativamente para

dissuadir as saídas precoces; no entanto, isso não se verifica. Depois do ingresso em RC, a carreira militar pode passar a ser menos atrativa por se considerarem goradas as expectativas iniciais, tanto a nível das funções desempenhadas como ao nível da possibilidade de ingresso nos QP, existindo outras oportunidades de emprego no exterior, fora da estrutura militar, que garantem mais estabilidade e um percurso profissional mais aliciante.

5. RELATÓRIO *RECRUITING AND RETENTION OF MILITARY PERSONNEL, DO TASK GROUP HFM-107*

Sendo o problema da retenção comum ao espaço da NATO, foi produzido em 2007 o relatório *Recruiting and Retention of Military Personnel*, do *Task Group HFM-107*, acerca desta temática. Pese embora Portugal não ter sido um dos países contribuintes para o mesmo, os dados reiteram, todavia, como causas para a saída precoce das fileiras, as mesmas apresentadas pelos estudos conduzidos pela DGRPM e DGRDN. Como causas externas, de índole social e económica, o estudo considera as baixas taxas de desemprego, incongruência da cultura militar com os valores sociais, diminuição da população entre os 18 e os 24 anos e vencimentos do setor privado ou público, mais aliciantes, quando comparados com os vencimentos dos militares, face ao serviço e obrigações que lhes são inerentes. Como causas geográficas, considera-se a localização geográfica das unidades militares e como causas internas (dependentes da organização interna das FFAA), o sistema de promoções baseado na antiguidade e não no mérito, incompatibilidade entre os interesses individuais e as funções desempenhadas, os processos de seleção e classificação que por vezes não asseguram uma prestação de serviço de acordo com as preferências do indivíduo, para além da pouca informação que apenas evidencia os aspetos positivos, negligenciando os negativos.

O mesmo relatório apresenta um modelo de *turnover* (saída de militares das fileiras), que aplicado à realidade nacional nos permite concluir que a saída precoce dos militares em RV/RC se deve essencialmente a aspetos como:

- **Caraterísticas instrumentais da organização pouco atrativas**, tais como baixo vencimento, condições e carga de trabalho pesadas e a perceção de outras alternativas de emprego mais vantajosas;

- **Indicadores macroeconómicos de emprego com uma redução da taxa de desemprego**, com mais oportunidades de emprego no exterior das FFAA, em condições mais vantajosas.

6. COROLÁRIO

As medidas para melhorar a retenção devem intervir, portanto, nas características instrumentais das FFAA, que contribuem para a satisfação com o trabalho (remuneração, condições de trabalho e estabilidade profissional) e também na melhoria do nível de competitividade das FFAA face ao mercado global de emprego. A intervenção neste domínio deve ainda ter em conta a manutenção do contrato psicológico, antes do início da adesão às FFAA, nas etapas preliminares do recrutamento, por via da divulgação nos diferentes canais de comunicação. De igual forma, a clarificação e objetividade na apresentação do regime de incentivos é também um aspeto essencial com aparentes repercussões na saída precoce das fileiras. A estabilidade e as perspetivas de futuro profissional são igualmente fatores impulsionadores da intenção de *turnover*, pelo que equacionar soluções que permitam projetar uma carreira, contribui para uma redução da intenção de abandono das FFAA, face a outras alternativas de emprego que sustentem essas perspetivas. Acresce ainda dizer que, no estudo conduzido por Faustino (2018), após a passagem pelas fileiras 52% dos militares detêm uma má imagem das FFAA, 79% detêm expectativas irrealistas sobre o serviço militar, enquanto 47% percebem as FFAA inúteis no processo de ingresso no mercado de trabalho.

Para finalizar, cabe aqui uma exortação à intervenção de todos os que detêm um papel de liderança na Instituição Militar no sentido da promoção da retenção. Essa intervenção passa sobretudo, em qualquer nível ou escalão hierárquico, pelo conhecimento atualizado e divulgação do Regime de Incentivos, com uma atualização referida a 2018, pelo conhecimento individualizado de cada militar que é incorporado em RV/RC no que respeita às suas vocações, competências, motivações e situação pessoal, permitindo nos diversos níveis desenvolver estratégias de retenção, que poderão passar pela negociação de situações de compromisso que possibilitem manter esses militares comprometidos com a Instituição Militar e com o mais elevado nível possível de implicação organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e Satisfação no Trabalho. Em: *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Alfragide: McGraw-Hill.
- DGPRM (2012). *Estudo das razões de saída do RV/RC na Forças Armadas*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- DGRDN (2017). *Estudo da caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armada*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

- Faustino, D., & Serra, P. (2018). O problema da retenção de praças nas Forças Armadas: medidas corretivas. Estudo 3. Em: L. Santos e F. Rijo (Coord.). *A problemática do Recrutamento e da Retenção de Efetivos nas Forças Armadas* (pp.139-209). Coleção “ARES”, 26. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Ferreira, C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.
- Michel, S. (1993). *Gestão das Motivações*. Porto: Rés.
- NATO (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Retirado de: https://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf.
- Pereira, O. G. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Rousseau, D. M. (2011). *The individual – organization relationship: The psychological contract*. *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Vol 3: *Maintaining, expanding, and contracting the organization* (91-220). doi: 10.1037/12171-005.

COMUNICAÇÃO 3

ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE ÂNCORAS DE CARREIRA DOS MILITARES VOLUNTÁRIOS E CONTRATADOS DO EXÉRCITO PORTUGUÊS. BASES TEÓRICAS E EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

labs0892@gmail.com

Instituto Universitário Militar

Investigador Integrado do CIDIUM

Investigador do COMEGI, Universidade Lusíada

Lisboa, Portugal

Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

manuela.sarmiento2@gmail.com

Universidade Lusíada de Lisboa

Investigadora Associada do CIDIUM

Investigadora do COMEGI, Universidade Lusíada

Lisboa, Portugal

1. INTRODUÇÃO

O tema desta apresentação insere-se numa investigação mais abrangente, inscrita num Projeto de Investigação no CISD, para o qual têm concorrido também vários outros trabalhos, designadamente de anteriores auditores dos cursos do IUM e de auditores do Curso de Promoção a Oficial General e do Curso de Estado-Maior Conjunto aqui presentes. Têm sido produzidos vários artigos e publicações, duas delas em que tivemos a honra de poder contar com a colaboração direta da Sra. Professora Helena Carreiras e do Sr. COR TIR Fonseca Rijo.

Sem mais delongas, vamos ao concreto, àquilo por que estou aqui. Esta apresentação tem como **objetivo** expor alguns dados decorrentes de um estudo sobre as orientações de carreira dos militares voluntários e contratados do Exército Português, para alimentar o posterior debate. É um trabalho que tem sido desenvolvido com a colaboração da Sra. Professora Manuela Sarmento e em relação ao qual aguardamos ainda dados relativos aos outros ramos para podermos fazer um estudo mais alargado.

São de seguida revisitados os conceitos de âncoras de carreira, bem como de carreira externa e carreira interna, a partir de uma perspetiva normativa e empírica e explora-se a identificação das âncoras de carreira como determinante do ingresso no Exército e da duração do vínculo contratual.

A investigação, como veremos, recorre a dados documentais e empíricos, obtidos de uma amostra de 2474 militares do Exército Português e apoia-se

numa estratégia quantitativa desenvolvida no contexto da prova e no contexto da descoberta. Os resultados até agora obtidos permitem justificar a existência de uma âncora de carreira principal e outras secundárias, que, conjugadamente, ajudam a definir um perfil de carreira tipo do militar contratado do Exército Português.

A investigação, que designámos por “Estudo exploratório sobre âncoras de carreira dos militares contratados do Exército Português. Bases teóricas e evidências empíricas” está ainda em desenvolvimento e será igualmente objeto de apresentação ainda esta semana em Sevilha, nas XXIX Jornadas Hispano-lusas de gestão científica.

Começamos por situar os participantes neste *Workshop* em relação ao que se entende por Orientações de Carreira (vulgo, “**Âncoras de Carreira**”). De acordo com Schein (1990, 1993, 1996), as Orientações de Carreira traduzem uma perspetiva interna da carreira, resultando de uma construção individual, decorrente de experiências profissionais e de reflexões sobre a carreira e a vida, em prol de um autoconhecimento que se vai desenvolvendo em relação às próprias capacidades, talentos, valores, objetivos e motivações. Esta construção difere de indivíduo para indivíduo e representa um padrão comportamental, com alguma estabilidade, em relação às opções profissionais, o que permitirá orientar a tomada de decisão em relação à carreira.

Propõe-se a seguinte **AGENDA** para esta intervenção:

- 1) **Contexto e Problema de Investigação**
- 2) **Referencial Normativo e Teórico do Serviço Militar nas FFAA/PRT**
- 3) **Metodologia e Método**
- 4) **Apresentação e Discussão de Resultados**
- 5) **Conclusões e Contributos Teóricos e Práticos**

2. CONTEXTO E PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Subdividiu-se o **contexto de investigação** em três grandes perspetivas de análise:

– **MACRO: contexto externo** (mutações geoestratégicas, políticas, tecnológicas, novas tipologias de missões, novos perfis militares; condicionantes económico-financeiros, demográficos, socioculturais, geracionais;

– **MESO: contexto organizacional** (estruturação e funcionamento normativo, especificidades funcionais, dimensão relacional/hierarquização, quadro de valores e códigos de conduta (e.g., disciplina));

– **MICRO: perspetiva individual** (formas de ser/estar, objetivos, competências, valores, autoconhecimento...) – incidindo esta avaliação nas gerações Y e Z.

Quase 15 anos após a suspensão formal do Serviço Militar Obrigatório em Portugal (2004-2018), a grande maioria dos estudos que tem sido feita mais recentemente aponta para a existência de vários problemas e disfunções ao nível da estruturação e da gestão do atual modelo de prestação de serviço militar contratado, sugerindo medidas concretas para a sua resolução e/ou mitigação. Temos, assim, um problema de **sustentabilidade do modelo de prestação de serviço militar em RV/RC**, que poderemos resumir nos seguintes pontos:

- Situação de **fragilidade em relação ao Mercado de Trabalho (MT)**
- causas e consequências (presente, cada vez com maior frequência, no discurso político e em vários estudos do MDN, ramos e investigadores isolados);
- **Fraca atratividade da opção militar** – perfil geracional dos jovens VS características das FFAA/PRT => certa “desimplicação” social => “Dificuldades” de obtenção;
- **Dificuldades de retenção nas fileiras** por um tempo razoável (ROI);
- **Dificuldades no apoio à reinserção socioprofissional dos ex-militares** – inserção/regresso no/ao MT.

Não obstante os vários estudos realizados durante a última década, só mais recentemente começaram a ser verdadeiramente debatidas, em relação ao contexto militar português, as práticas de recursos humanos, o nível das condições de acolhimento inicial dos cidadãos, bem como as condições de trabalho e o próprio acompanhamento posterior dos novos contratados. Não obstante esta “nova” preocupação, considera-se que o atual momento exige que se vá mais longe na investigação, sendo necessário estudar em concreto a perspetiva dos militares contratados em relação às necessidades da ‘carreira interna’, tal como Derr (1986) e Schein (1990) a definem, e, na perspetiva organizacional, a melhor forma de apoiar a concretização daquelas necessidades individuais.

Temos, assim, como **OBJETO DE ESTUDO** o modelo de prestação de serviço militar em RV/RC, sendo a investigação delimitada aos militares portugueses voluntários e contratados, nas diferentes categorias, que prestam serviço nas FFAA/PRT (Exército); é, sobretudo, analisado o momento atual.

Foram os seguintes o **OBJETIVO GERAL** e a **PERGUNTA DE PARTIDA** da investigação (Figura 1):



OS MILITARES EM REGIME DE CONTRATO 2019 CIDIUM
INOVAÇÃO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

1-Contexto e Problema 2-Referencial Teórico 3-Metodologia e método 4-Discussão de Resultados 5-Conclusões e Contributos

OBJETIVO

Identificar e analisar, numa perspetiva descritiva (Fase I), as **âncoras de carreira dos militares contratados do Exército Português**, enquanto elementos decisivos das opções individuais sobre a profissão, admitindo que será possível gerar um “**perfil profissional**” que ajude a explicar o ingresso e a retenção dos cidadãos nas fileiras.



PERGUNTA DE PARTIDA

“Quais são as **principais âncoras de carreira** dos militares voluntários e contratados do Exército Português e **como poderão ser concretizadas** pela organização, no sentido de melhorar a atração e promover uma maior retenção (fixação) de efetivos nas fileiras?”



“ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE ÂNCORAS DE CARREIRA DOS MILITARES CONTRATADOS DO EXÉRCITO PORTUGUÊS. BASES TEÓRICAS E EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS”

Figura 1 – Objetivo Geral e Pergunta de Partida

3. REFERENCIAL NORMATIVO E TEÓRICO DO SERVIÇO MILITAR

Procedeu-se a uma **revisão normativa** dos diplomas que enquadram e delimitam a prestação do serviço militar em RV/RC, aqui apresentada de uma forma muito breve dada a audiência. Assim, do **ENQUADRAMENTO NORMATIVO do Modelo** que foi revisto destacam-se os seguintes diplomas:

- Estatuto dos Militares das FFAA de 2015 (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio);
- Lei do Serviço Militar (Lei n.º 174/99, de 21Set);
- Regulamento da LSM (Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14Nov);
- Regime de Contrato Especial (Decreto-Lei n.º 75/2018 de 11 de outubro);
- Regulamento de Incentivos (Decreto-Lei n.º 76/2018 de 11 de outubro).

Deste enquadramento surgem três conceitos estruturantes – **recrutar**, **reter** e **reinserir** –, que se sistematizam a partir da imagem da Figura 2.

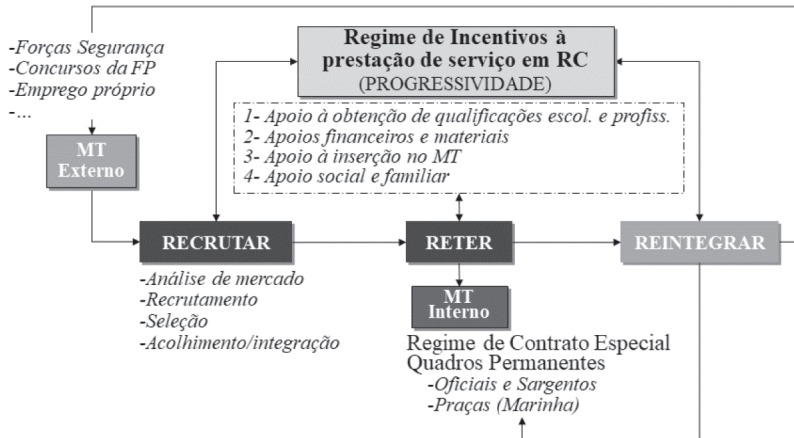


Figura 2 – Conceitos estruturantes: recrutar, reter e reinsersir

Assumindo uma perspetiva de carreira, de curta ou média duração, consoante falarmos no RC normal ou no Regime de Contrato Especial (RCE), existem várias possibilidades de mobilidade profissional interna, que sintetizamos a partir da imagem da Figura 3.

	Postos (Hierarquia)	Tempos de permanência em RC	Modalidades de promoção em RC	categorias	
oficiais	Segundo-tenente / Tenente	Até aos 6 anos	Diuurnidade (número de anos no posto + Curso de acesso)	Oficiais	Quadros Permanentes
	Subtenente / alferes	3 anos			
	Aspirante a oficial	1 ano			
Sargentos	Segundo-sargento	Até aos 6 anos	(Idem)	Sargentos	
	Subsargento ou furriel	3 anos			
	Segundo-subsargento / segundo-furriel	1 ano			
Praças	Primeiro-marinheiro / cabo-adjunto	Até aos 6 anos	(Idem)	Praças	
	Segundo-marinheiro / primeiro-cabo	3 anos			
	Primeiro-grumete / segundo-cabo	1 ano			
	Segundo-grumete / soldado	(Escolha+Curso)			

Figura 3 – Desenvolvimento da carreira dos militares do RC das FFAA/PRT (mobilidade interna e externa)

Para além dos conceitos orientações de carreira /“âncoras de carreira” (já definido) e de recrutamento, retenção e reinserção socioprofissional e ainda serviço militar e regime de contrato, estes assumidamente adquiridos por esta audiência, do referencial teórico fazem parte outros conceitos estruturantes que constituem o “pano de fundo” para o estudo empírico. Relevam-se os seguintes (Figura 4): modelos explicativos da profissão militar, carreira “externa” e carreira “interna”, carreiras organizacionais e carreiras de tipo *proteano*, contrato psicológico.

As **carreiras militares**, enquanto “[...] 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” (Decreto-Lei n.º 90/2015, art.º 27.º), aproximam-se das carreiras de tipologia organizacional porquanto as principais variáveis são definidas e controladas pela organização, em oposição às carreiras *proteanas*, onde a iniciativa individual prevalece.



Figura 4 – Referencial teórico: outros conceitos estruturantes

Para uma melhor perceção da conceção de cada uma das oito âncoras de carreira definidas por Schein, na Tabela 1 identificam-se os elementos estruturantes (identitários e contrastantes) associados a cada uma, sistematizados a partir de alguns autores (*e.g.*, Dutra & Albuquerque, 2009; Rego et al., 2015; Schein, 1990, 1996; Schein & Van Maanen, 2016).

Tabela 1 – Âncoras de carreira e elementos conceituais estruturantes

	IDENTITÁRIOS	CONTRASTANTES	
Competência Técnica / Funcional (TF)	Competências específicas; áreas concretas de especialidade	Administração geral; Progressão de carreira fora da sua área funcional	Funções técnicas; Direção técnica de uma organização
Competência de Gestão geral (GG)	Competências transversais (e.g., interpessoal; analítica; estabilidade emocional); Progressão vertical de carreira; Integração de esforços (dos colaboradores); Responsabilidade pelos resultados gerais	Área técnica ou funcional (exceto se apenas como transitória); Cargos de direção técnica	Funções generalistas e/ou de gestão geral; Direção geral de uma organização
Autonomia / Independência (AI)	Organização pessoal do trabalho (o quê, quando e como trabalhar); Flexibilidade e liberdade de ação	Constrangimentos organizacionais (e.g., regras, outras restrições); Oportunidades profissionais que condicionem a autonomia e independência	Negócio próprio; Consultoria; Ensino
Segurança / Estabilidade (SE)	Estabilidade no trabalho a prazo; Permanência numa organização, área funcional e localidade; Segurança no emprego; Segurança financeira; Procura de benefícios no trabalho; Segurança na reforma	Mobilidade de emprego / organização; Grande mobilidade funcional; Mobilidade geográfica; Conteúdo do trabalho (menor preocupação)	Permanência na mesma organização e, eventualmente, na mesma área funcional a longo prazo
Criatividade Empreendedora (CE)	Criação e gestão de projetos novos / inovadores; Assunção de riscos e superação de obstáculos; Perfil de empreendedor	Trabalho dependente (exceto se temporário, para criação de condições)	Criação da própria organização; Gestão de projetos
Serviço e Dedicção a uma causa (DC)	Utilidade do trabalho; Contributo para ajudar os outros (e.g., segurança das pessoas); Orientação por valores; Solução de problemas sociais	Trabalho ou oportunidades de carreira que afastem o indivíduo da causa ou dos valores de referência	Serviço voluntário; Serviço na área da saúde; Serviço nas forças armadas / forças de segurança; Serviço Social
Puro Desafio (PD)	Procura de desafios difíceis e de risco elevado; Superação de obstáculos; Novidade; Variedade; Solução de problemas complexos	Atividades fáceis, rotineiras ou monótonas	Funções complexas ou arriscadas; Serviço nas forças armadas / forças de segurança; ...
Estilo de Vida (EV)	Balanceamento / integração entre necessidades pessoais, familiares e profissionais; Modo de vida; Harmonia entre os aspetos da vida em geral e as exigências da carreira	Atividades que desviem ou condicionem o referido equilíbrio (e.g., oportunidades de carreira que impliquem mobilidade geográfica)	Cargos e funções que permitam equilibrar a dimensão profissional com os aspetos da vida

Fonte: Adaptado de Dutra e Albuquerque (2009); Rego *et al.* (2015); Schein (1990, 1993); Schein e Van Maanen (2016).

4. METODOLOGIA E MÉTODO

A **estrutura-guia da pesquisa** (Figura 5) sintetiza as principais componentes da investigação, ligando as partes teórico-metodológica à parte prática, a dimensão conceitual à dimensão empírica.

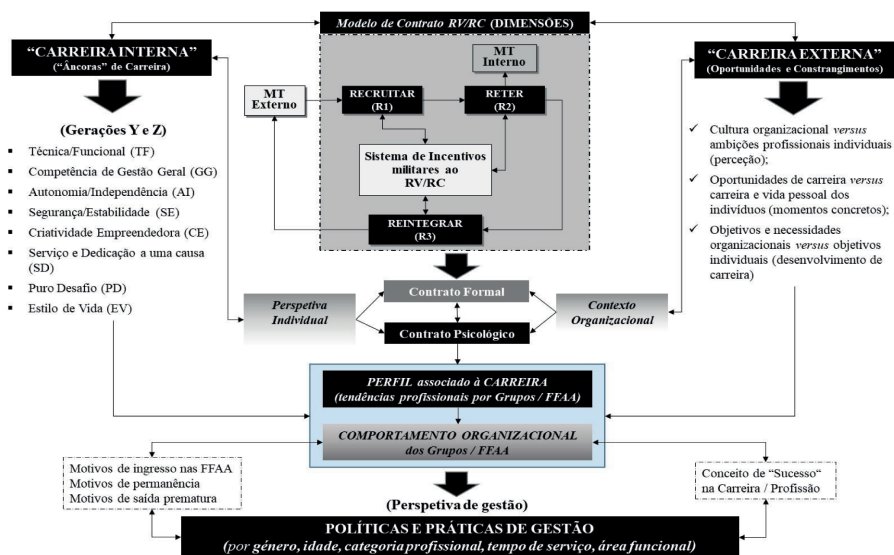


Figura 5 – Estrutura-guia da pesquisa

Da Figura 5 salienta-se: o modelo de prestação do serviço militar em RV/RC; as duas dimensões do conceito de carreira (a carreira externa e a carreira interna); as respetivas âncoras da carreira interna; o vínculo contratual (perspetivas formal e informal/psicológica); a construção do perfil (como resultado do nosso estudo empírico); a questão comportamental do cidadão e do militar do RC em relação às razões de ingresso, de permanência ou, em sentido inverso, de saída prematura das fileiras das FFAA; apresenta-se ainda a perspetiva gestonária da organização militar, concretizada em políticas e práticas de gestão adotadas pelos ramos das FFAA.

A investigação, que recorre a **dados documentais e empíricos**, obtidos de uma **amostra de 2474 militares do Exército Português**, apoia-se numa **estratégia mista** (quantitativa e qualitativa), desenvolvida no contexto da prova e no contexto da descoberta, a partir de um **estudo de caso** de horizonte temporal transversal. Para além de dados documentais (e correspondente análise documental) foi utilizado um **inquérito por questionário** (Perguntas Fechadas e Abertas). Para o tratamento dos dados do questionário recorreu-se à **análise estatística** (pelo SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*) e à **análise de conteúdo** (STAFS - *SPSS Text Analytics For Surveys*).

O **questionário** utilizado (perguntas fechadas) resultou de uma adaptação de Dutra e Albuquerque (2009) – instrumento validado utilizado por Schein (1990, 1993, 1996), onde cada uma das oito âncoras é representada por cinco itens, totalizando 40. O questionário foi ajustado ao contexto castrense português através

de: (1) um pré-teste efetuado a 11 militares RV/RC; e (2) uma validação por três oficiais superiores dos QP/FFAA com experiência profissional sobre recrutamento e retenção. As respostas foram canalizadas para uma base de dados em Excel (aberta para recolha de dados, numa 1.ª fase, entre março/junho2018 e, numa 2.ª fase, para aumentar o n.º de respostas, entre agosto/outubro2018).

O questionário (dimensão quantitativa) – designado por **Inventário das Orientações de Carreira** – é, assim, constituído por **40 itens**, sob a forma de afirmações, em relação ao que é solicitado ao respondente que faça uma autoavaliação, classificando, para o efeito, cada afirmação quanto ao grau de importância ou de veracidade para si próprio. É utilizada uma **escala de seis pontos, de 1 a 6**, sendo que, quanto maior o número atribuído, mais o item/afirmação é verdadeiro(a)/importante para o respondente:

- “1” se a afirmação nunca é verdadeira;
- “2” ou “3” se a afirmação é ocasionalmente verdadeira;
- “4” ou “5” se a afirmação é com frequência verdadeira;
- “6” se a afirmação é sempre verdadeira.

A **amostra** foi constituída por 2474 militares do Exército Português, que responderam ao inquérito. Foram posteriormente apuradas 1832 respostas completas, sendo que, durante a análise do questionário, este número foi ainda reduzido, tendo-se fixado nas **1821 respostas válidas**. A Tabela 2 mostra a distribuição dos 1821 respondentes por categoria profissional, género e forma de prestação de serviço. Para além dos valores numéricos das partições da amostra, são referidos os correspondentes valores percentuais em relação aos totais parciais e gerais.

Tabela 2 – Distribuição das 1821 respostas válidas da amostra

Distribuição da amostra apurada por Categoria Profissional, Género e Forma de Prestação de Serviço

Categorias	Masculino			Feminino			Totais			
	VS	CS	Tot Mas	VS	CS	Tot Fem	VS	CS	Totais	
Oficiais	valor	2	89	91	0	29	29	2	118	120
	%	2,20%	97,80%	100,00%	0,00%	100,00%	100,00%	1,67%	98,33%	6,59%
Sargentos	valor	4	144	148	0	32	32	4	176	180
	%	2,70%	97,30%	1,00%	0,00%	100,00%	100,00%	2,22%	97,78%	9,88%
Praças	valor	125	1248	1373	14	134	148	139	1382	1521
	%	9,10%	90,90%	100,00%	9,46%	90,54%	100,00%	9,14%	90,86%	83,53%
Somos	valor	131	1481	1612	14	195	209	145	1676	1821
	%			88,52%			11,48%	7,96%	92,04%	100,00%

Globalmente, trata-se de uma amostra robusta e representativa dos militares voluntários e contratados do Exército Português, sendo constituída por 26,78%

dos efetivos existentes no Exército em 31 de julho de 2018 (1821 versus 6801). Em relação às suas partições, destaca-se, com referência ao universo de análise (militares voluntários e contratados do Exército Português), o seguinte:

- Categoria: 37,50% (oficiais), 25,39% (sargentos) e 23,94% (praças);
- Género: 26,98% (masculino) e 25,27% (feminino);
- Forma de prestação de serviço: 81,92% (regime de voluntariado) e 25,30% (regime de contrato).

As partições da amostra aproximam-se ainda das percentagens das existências reais. Dos 6801 militares voluntários e contratados existentes em 31 de julho de 2018 no Exército: 320 (4,71%) eram oficiais, 709 (10,42%) sargentos e 5772 (84,87%) praças; do total, 5974 (87,84%) eram homens e 827 (12,16%) mulheres.

A Tabela 3 mostra outra característica da amostra, cruzando idade e categoria profissional. Em relação à distribuição por categorias, a maioria dos oficiais respondentes concentra-se entre os 24 e os 29 anos (75,00% dos inquiridos), enquanto no caso das outras duas categorias, a grande maioria dos militares inquiridos se concentra entre os 21 e os 26 anos (70,56% dos sargentos e 70,81% das praças).

Tabela 3 – Distribuição das 1821 respostas válidas por escalão etário

Distribuição da amostra por Faixa Etária e Categoria

Faixa Etária	Categorias militares						Total	
	Oficiais		Sargentos		Praças		n	%
	n	%	n	%	n	%		
18-20 Anos	0	0,00%	22	12,22%	269	17,69%	291	15,98%
21-23 Anos	6	5,00%	67	37,22%	564	37,08%	637	34,98%
24-26 Anos	32	26,67%	60	33,33%	513	33,73%	605	33,22%
27-29 Anos	58	48,33%	23	12,78%	147	9,66%	228	12,52%
30-32 Anos	23	19,17%	7	3,89%	28	1,84%	58	3,19%
33-35 Anos	1	0,83%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,05%
> 35 Anos	0	0,00%	1	0,56%	0	0,00%	1	0,05%
Subtotais	120	6,59%	180	9,88%	1521	83,53%	1821	100,00%

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os **RESULTADOS** da investigação, obtidos até ao momento, permitem justificar a existência de **uma âncora de carreira principal**, “Estilo de Vida”, e **outras secundárias** (“Estabilidade / Segurança”, “Competência Técnica / Funcional”, “Serviço e Dedicção a uma Causa” e “Desafio Puro”) que, conjugadamente, concorrem para a definição de um **perfil de carreira tipo do militar contratado do Exército Português** (Tabela 4).

Tabela 4 – Distribuição das respostas (médias) por categoria profissional

Distribuição das médias das âncoras de carreira por categoria militar

Âncoras de Carreira	Oficiais	Sargentos	Praças	Média Geral
Estilo de Vida	4,99	5,12	4,94	4,96
Técnica / Funcional	4,86	4,74	4,56	4,60
Segurança / Estabilidade	4,73	4,60	4,58	4,60
Serviço e Dedicção	4,58	4,61	4,49	4,50
Desafio Puro	4,52	4,66	4,41	4,44
Criatividade Empreendedora	3,85	4,02	4,08	4,06
Autonomia / Independência	3,79	4,02	3,97	3,96
Gestão Geral	3,58	3,91	3,63	3,66

A Tabela 4 permite ainda perceber que:

– Todas as âncoras de carreira estão presentes, embora em dimensões diferentes;

– A principal âncora para todas as categorias é “Estilo de Vida”, distinguindo-se das restantes âncoras, sendo, no entanto, menos notório no caso da categoria de Oficiais quando comparada com as categorias de Sargentos e de Praças;

– A segunda âncora de carreira mais importante varia com a categoria profissional, sendo para os Oficiais e para os Sargentos a competência “Técnica / Funcional” e para as Praças a “Segurança / Estabilidade”;

– A âncora de carreira menos importante é, para todas as categorias, a competência de “Gestão Geral”, seguida da âncora “Autonomia e Independência”, igualmente para as três categorias profissionais;

– As âncoras de carreira “Serviço e Dedicção” a uma causa e “Desafio Puro” têm uma expressão importante, embora não se confirme, a partir do valor das suas médias, como se admitiu inicialmente, que possam ser as âncoras que mais contribuem para motivar a candidatura dos cidadãos à prestação de serviço militar em regime de contrato; as médias destas duas âncoras são ligeiramente superiores no caso da categoria de Sargentos.

Efetuada uma **análise por género**, como se apresenta na Tabela 5, os resultados demonstram que:

– As mulheres apresentam, em média, valores ligeiramente mais elevados para as principais âncoras de carreira e mais baixos para as âncoras de carreira com menor expressão;

– A âncora de carreira “Estilo de Vida” apresenta valores substancialmente mais elevados que as restantes âncoras para os dois géneros. A âncora de carreira menos importante é, para os dois géneros, a competência de “Gestão Geral”, seguida da âncora “Autonomia e Independência”, igualmente para os dois géneros;

– Tal como acontece com a distribuição por categorias, as duas âncoras de

carreira mais importantes a seguir variam com o género, sendo para os homens as âncoras de carreira “Técnica / Funcional” e “Segurança / Estabilidade” e para as mulheres “Segurança / Estabilidade” e “Serviço e Dedicção” a uma causa;

– Um pouco à semelhança do que acontece no caso dos sargentos em relação às outras categorias, as âncoras de carreira “Serviço e Dedicção” a uma causa e “Desafio Puro” têm, para o género feminino, maior relevância quando comparadas com o género masculino.

Tabela 5 – Distribuição das médias das âncoras de carreira por género

Âncoras de Carreira	Género				Média Geral	
	Masculino		Feminino		Média	Ordem
	Média	Ordem	Média	Ordem		
Estilo de Vida	4,96	1)	5,02	1)	4,96	1)
Técnica / Funcional	4,6	2)	4,6	4)	4,6	2)
Segurança / Estabilidade	4,59	3)	4,67	2)	4,6	2)
Serviço e Dedicção	4,49	4)	4,62	3)	4,5	4)
Desafio Puro	4,44	5)	4,53	5)	4,44	5)
Criatividade Empreendedora	4,1	6)	3,75	6)	4,06	6)
Autonomia / Independência	4	7)	3,69	7)	3,96	7)
Gestão Geral	3,66	8)	3,61	8)	3,66	8)

Em relação à componente qualitativa do estudo (vertente qualitativa do questionário – perguntas abertas), os resultados obtidos permitem confirmar que as âncoras de carreira se aplicam, de um modo geral, a todas as fases da passagem dos cidadãos pelas fileiras das FFAA – recrutamento, retenção e transição para o mercado de trabalho –, embora algumas dessas âncoras (*General Management Competence, Autonomy/Independence, and Entrepreneurial-Creativity*)¹ tenham uma expressão meramente marginal, o que confirma a orientação geral dos resultados da análise quantitativa do estudo.

As figuras 6, 7, 8 e 9 representam, de forma resumida, os resultados da análise de conteúdo sobre as quatro perguntas abertas. Para a construção das redes de categorias foram apenas considerados os resultados com um número igual ou superior a 15 ocorrências, quer em relação às categorias previamente definidas (o que faz com que nem todas as categorias associadas às âncoras surjam nas imagens), quer às categorias emergentes. A dimensão dos nós e a espessura dos segmentos de reta que os une representam, respetivamente, a importância de cada categoria no âmbito de cada tópico/pergunta e a força da relação entre as categorias.

¹ A designação em língua inglesa das categorias resultantes da análise qualitativa decorre do dicionário que teve que ser construído para a análise do material empírico obtido nas perguntas abertas do questionário.

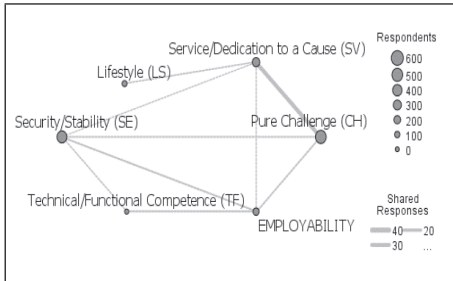


Fig. 6 – Motivos de ingresso nas fileiras

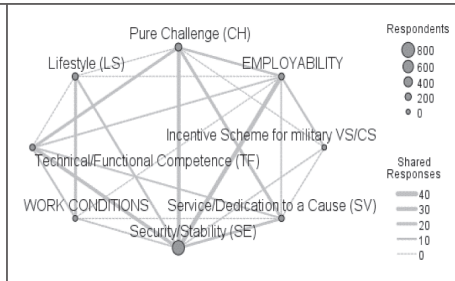


Fig. 7 – Motivos de permanência nas fileiras

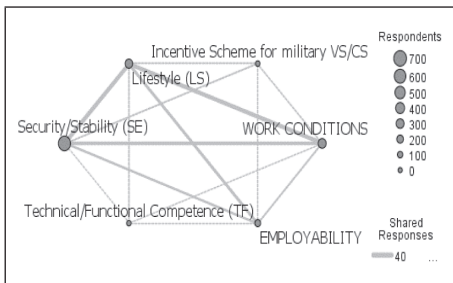


Fig. 8 – Motivos de saída prematura

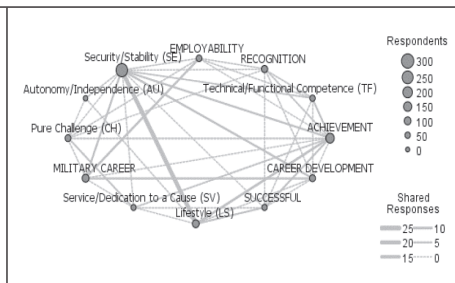


Fig. 9 – Conceito de “Sucesso” na Carreira / Profissão

Em relação aos **motivos de ingresso** nas fileiras (decorrente da análise dos dados obtidos com a primeira pergunta aberta), resulta que:

- As categorias *Pure Challenge (CH)* e *Service/Dedication to a Cause (SV)*, bem como a relação que se estabelece entre elas, assumem uma relevância superior em relação às restantes categorias, o que confirma os resultados obtidos em múltiplos estudos anteriores sobre as motivações de ingresso nas FFAA;

- *Security/Stability (SE)* assume-se como uma categoria central ao processo de ingresso nas fileiras, estabelecendo uma ligação importante com a categoria emergente *Employability*, interpretada em relação ao contexto militar como opção de permanência em RV/RC ou de procurar formas de valorização e/ou ingresso definitivo nos quadros permanentes.

Em relação aos **motivos de permanência** nas fileiras (resultante da análise dos dados obtidos com a segunda pergunta aberta), verifica-se que:

- Existe uma maior centralidade da categoria *Security/Stability (SE)* para explicar as razões de permanência nas fileiras, a que se associam igualmente as categorias *Pure Challenge (CH)* e *Service/Dedication to a Cause (SV)* e a respetiva ligação entre elas, bem como a categoria emergente *Employability*;

- Surgem como outras categorias emergentes *Work Conditions* e *Incentive*

Scheme for militar VS/CS, muito ligadas à qualidade do contexto de trabalho e à possibilidade de o cidadão usufruir do regime de incentivos previstos na lei.

Em relação aos **motivos de saída prematura** das fileiras (como resultado da análise dos dados obtidos com a terceira pergunta aberta), verifica-se que:

- A possibilidade de saída prematura das fileiras, antes de ser atingido o limite temporal previsto por lei, decorre da não satisfação de determinadas necessidades individuais, embora o cidadão procure manter o estatuto de “empregado” (*Security/Stability*);

- Face a condições de trabalho percecionadas como menos adequadas (*Work Conditions*), a estabilidade (de emprego e financeira) é procurada fora das FFAA, onde os militares RV/RC perspetivam conseguir melhores condições de vida em geral (*Lifestyle (LS)*);

- A categoria *Employability* refere-se, na maior parte das situações, à possibilidade de a passagem pelas fileiras permitir ao cidadão usufruir de critérios de privilégio no acesso às Forças de Segurança ou a determinados cargos da Função Pública portuguesa (previstos legalmente), onde a categoria *Incentive Scheme for militar VS/CS* desempenha um papel fundamental.

No que concerne **conceito de sucesso profissional** percecionado pelos militares inquiridos, a análise aos resultados (relativos aos dados obtidos com a quarta pergunta aberta), permite perceber que:

- O conceito confirma, através do valor atribuído às categorias *Security/Stability* (271 ocorrências) e *Lifestyle* (103), bem como à relação que se estabelece entre elas, a relevância geral obtida pelas correspondentes âncoras na parte quantitativa da análise, sendo que aqui a primeira destas categorias está relacionada com todas as outras;

- *Achievement* (161) é uma categoria emergente, e a segunda mais importante do conceito de sucesso, estando igualmente ligada a todas as outras categorias obtidas das respostas a esta quarta questão aberta;

- As restantes categorias emergentes que explicam a perceção dos inquiridos são *Employability* (57), *Recognition* (78), *Military Career* (101), *Career Development* (69) e *Successful* (46).

6. CONCLUSÕES E CONTRIBUTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

Em termos de **CONCLUSÕES** do estudo e que importa sublinhar nesta apresentação, refere-se o seguinte:

- O estudo tem como **objetivo geral** identificar e discutir as âncoras de carreira dos militares voluntários e contratados do Exército Português, com vista a obter-se um esboço de “perfil profissional” que oriente a organização militar na

seleção das melhores práticas de gestão e na criação de condições de trabalho e habitabilidade adequadas, em prol da concretização das orientações da “carreira interna” dos indivíduos e, simultaneamente, da promoção da opção militar;

– A investigação seguiu uma estratégia de pesquisa mista, quantitativa e qualitativa, desenvolvida simultaneamente no contexto da prova e da descoberta e foram utilizados dados documentais e empíricos obtidos a partir da aplicação de um questionário com perguntas fechadas e abertas, aos militares voluntários e contratados do Exército Português, de que resultou o apuramento de uma amostra de 1821 respondentes.

– Os resultados da parte quantitativa do estudo permitem concluir sobre a existência de uma âncora de carreira dominante (“Lifestyle”) e várias secundárias (“Stability/Security”, “Technical/ Functional”, “Service and Dedication to a cause”, and “Pure Challenge”), as quais variam ligeiramente com algumas variáveis demográficas;

– Os resultados obtidos da parte qualitativa parecem atestar que as âncoras se aplicam em todas as fases da passagem dos cidadãos pelas fileiras das FFAA (recrutamento, retenção e transição socioprofissional para o mercado de trabalho externo).

– Do cruzamento das âncoras identificadas com as principais razões de ingresso e de manutenção dos cidadãos nas fileiras, resulta uma compreensão mais aprofundada do perfil profissional padrão dos militares do RV/RC e da sua influência em relação à adoção de algumas práticas de gestão como recurso para melhorar o recrutamento e a retenção.

A resposta à QUESTÃO CENTRAL DO ESTUDO – **“Quais as principais orientações internas de carreira dos militares voluntários e contratados do Exército Português e que tipo de relação pode ser estabelecida com os motivos mais relevantes que levam os cidadãos a ingressar nas fileiras e a manter o vínculo com a organização militar?”** – é dada a partir de dois vetores: 1) A explicitação do **“Perfil Profissional”** padrão do militar RV/RC do Exército Português e 2) O **papel da Organização** na concretização das necessidades da “Carreira Interna” dos militares.

O **“Perfil Profissional”** estabelece que o militar RV/RC:

– Procura um balanceamento equilibrado, pela integração entre necessidades pessoais, familiares e profissionais / exigências da carreira (*Lifestyle*);

– Privilegia o trabalho em áreas concretas de especialidade e/ou funções técnicas, onde pode utilizar as suas competências específicas, previamente adquiridas ou desenvolvidas em contexto militar (*Technical/ Functional Competence*);

– Procura estabilidade, benefícios no trabalho e segurança financeira, através de um emprego a prazo dilatado, pela permanência numa dada organização e, preferencialmente, numa área funcional e numa localidade, se possível perto da família / grupo social de maior contacto (*Security/Stability*);

– É motivado (medianamente) pelo pendor simbólico, vocacional e operacional do serviço militar e pela utilidade do trabalho e do seu contributo para ajudar a resolver problemas sociais (*Pure Challenge, and Service/Dedication to a Cause*);

Considera que é relativamente pouco estimulante o desempenho de atividades e responsabilidades típicas de gestão e de direção geral (*General Management Competence*).

Em relação ao **papel da Organização**, os resultados sugerem:

– A necessidade de “aceitação” pelas FFAA do referido perfil profissional padrão do militar do RVRC e do apoio à concretização das respetivas âncoras (carreira interna);

– A imprescindibilidade de se preverem práticas de gestão que operacionalizem o perfil profissional obtido e de proporcionar condições de trabalho e de habitabilidade geral adequadas aos militares voluntários e contratados;

– A adoção de uma gestão mais flexível e personalizada das competências dos militares voluntários e contratados, dada alguma diferença que se verifica nas perceções dos inquiridos em relação às âncoras de carreira secundárias, respondendo a objetivos organizacionais e permitindo, simultaneamente, ir ao encontro de necessidades de “carreira interna” concretas dos indivíduos.

Considera-se que o estudo permitiu um **conhecimento mais profundo sobre as orientações de carreira dos voluntários e contratados do Exército Português (perspetiva intra-individual)**, o que facilitará a adoção de práticas de gestão mais adaptadas ao perfil profissional dos militares, aproximando objetivos organizacionais e objetivos individuais.

As principais **limitações do estudo** prendem-se com o tratamento dos dados recolhidos, o qual se encontra ainda em fase de desenvolvimento. Neste sentido, sugere-se a ampliação do procedimento metodológico quantitativo e a densificação da análise qualitativa da pesquisa, bem como o alargamento do âmbito da investigação aos outros ramos das FFAA Portuguesas.

Sugere-se ainda, **em futuros trabalhos**, uma investigação complementar e comparativa, a partir da aplicação do mesmo instrumento, aos cidadãos que, em cada ano, são chamados ao Dia da Defesa Nacional, dado que a sua maioria acaba por não ingressar nas fileiras das FFAA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Caforio, G. (1998). *The Military Profession: Theories of Change*. Em G. Caforio, *The Sociology of the Military* (pp. 232-246). Northampton: Edward Elgar Publishing L.ted.
- Decreto-Lei n.º 75/2018 de 11 de outubro (2018a). *Procede à segunda alteração do Decreto-Lei n.º 130/2010 de 14 de dezembro que aprova o regime de contrato especial para prestação de serviço militar*. Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República.
- Decreto-Lei n.º 76/2018 de 11 de outubro (2018b). *Estabelece o regime de atribuição de incentivos aos cidadãos que prestem ou tenham prestado serviço militar nos regimes de contrato (RC), de contrato especial (RCE) ou de voluntariado (RV) nas Forças Armadas*. Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015b). *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Governo de Portugal. Lisboa: Diário da República. Retirado de: <http://www.emgfa.pt/documents/cqw3zjnhvg4s.pdf>.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based prospective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-24.
- Dutra, J. S. & Albuquerque, L. (2009). *Âncoras de Carreira – Extraído de Career Anchors de Edgar H. Schein*. Adaptado para Administração de Recursos Humanos. São Paulo: FEA-USP.
- Dutra, J. S. (2012). *Administração de Carreiras – Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. California: Goodyear.
- Hall, D. T. (1996). *The career is dead: long live the career*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organization*. London: Sage.
- Huntington, S. P. (1998). Power, Expertise and the Military Profession. Em G. Caforio. *The Sociology of the Military* (pp. 249-271). Northampton: Edward Elgar Publishing L.ted.
- Janowitz, M. (1967). *O Soldado Profissional: Estudo Social e Político*. Tradução de Donaldson M. Garschagan. Rio de Janeiro: Edições GRD.
- Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro (1999). *Aprova a Lei do Serviço Militar*. Assembleia da República. Lisboa: Diário da República. Retirado de: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/558204/details/maximized>.
- Lei n.º 174/1999, de 21 de setembro (1999). *Aprova a Lei do Serviço Militar*. Assembleia da República. Lisboa: Diário da República. Retirado de: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/558204/details/maximized>.

- Moskos, C. (1977). From Institution to Occupation: Trends in Military Organizations. *Armed Forces and Society*, 4, 41-50.
- Moskos, C. (1998). From Institution to Occupation: Trends in Military Organization. Em G. Caforio, *The Sociology of the Military* (pp. 187-196). Northampton: Edward Elgar Publishing L.ted. An Elgar Reference Collection.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C., (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3.^a ed.) Coleção "Gestão". Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contrats. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company, University Associates.
- Schein, E. H. (1993). *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel.
- Schein, E. H. (1996). *Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações e opções de trabalho*. São Paulo: Nobel.
- Schein, E.H., & Van Maanen, J. (2016). *Career anchors and job/role planning*. *Organizational Dynamics*. Retirado de: <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.002>.
- Segal, D. R. (1998). Measuring the Institutional/Occupational Change Thesis. Em G. Caforio. *The Sociology of the Military* (pp. 207-231). Northampton: Edward Elgar Publishing L.ted.

COMUNICAÇÃO 4

APOIO À REINTEGRAÇÃO DOS EX-MILITARES DO REGIME DE CONTRATO NA TRANSIÇÃO PARA A VIDA CIVIL

João Fernando Ferreira Rodrigues

Joao.rodrigues@defesa.pt

Ministério da Defesa Nacional (MDN)

Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN)

Chefe da Divisão de Incentivos e Reinserção Profissional (DIRP) na DGRDN do MDN

Lisboa, Portugal

Venho aqui apresentar a nossa experiência no terreno no âmbito do apoio à transição. Eventualmente pode parecer estranho que o trabalho de uma Direção-Geral ligar com experiência de terreno, mas o facto é que **a Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional tem competências para operacionalizar o apoio à transição dos militares para a vida civil.**

Vou-vos apresentar um pequeno enquadramento, vou falar brevemente das circunstâncias e do que nos preocupa no apoio à transição, o enquadramento legal que define os incentivos à prestação do serviço militar (já referenciado pelo Coronel Barreiros dos Santos), e por fim, vamos falar um pouco da nossa experiência no terreno, de todas as atividades, iniciativas e serviços disponibilizados aos cidadãos que prestam serviço militar e que depois têm que transitar para a vida civil.

Começo por referir alguns dados que já foram aqui refletidos: todos os anos cerca de 3.000 militares passam à disponibilidade e isto é uma média dos últimos três anos; em 2018, 3.101 militares passaram à disponibilidade, como já foi referido pelo Coronel Rijo; cerca de 23% dos militares que se encontram a prestar serviço efetivo não possuem o 12.º ano, aquela que é considerada hoje a escolaridade mínima obrigatória; daqueles que passaram à disponibilidade, 57% saem voluntariamente, ou seja, não renovam ou rescindem os seus contratos; e, de acordo com os dados do Instituto de Segurança Social, 5.384 cidadãos oriundos da prestação de serviço militar em RC estão no desemprego a receber as prestações de desemprego o que representa uma percentagem significativa do total nacional de beneficiários das prestações de desemprego (Figura 1).

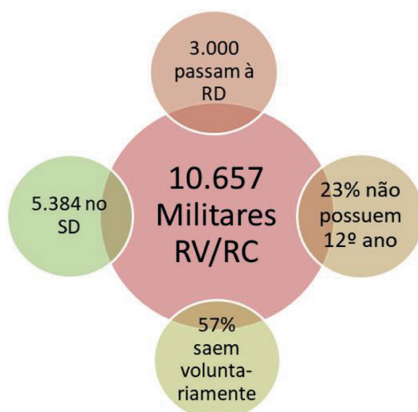


Figura 1 – Apoio à Transição: dados estatísticos de 2018

Relativamente ao enquadramento legal, como já foi referido, existe um **Regulamento de Incentivos** e este Regulamento foi renovado há muito pouco tempo, entrando em vigor a 12 de outubro do ano passado (2018). Foi um processo negocial longo, que envolveu vários ministérios, outras tutelas que não a Defesa. O presente Regulamento de Incentivos é um regulamento flexível, que aborda várias áreas, desde: 1) Apoio à obtenção de qualificações escolares e profissionais; 2) Apoios financeiros e materiais (que são cada vez menos); 3) Apoio à inserção no mercado de trabalho (que foi a grande evolução que se conseguiu com este Regulamento de Incentivos); e 4) Apoio social e familiar (um bocadinho resgatado, dado que tinha sido delapidado com as diferentes revisões anteriores que tinham sido feitas a este Regulamento) (Figura 2). Não sei se sabem, anteriormente houve três versões do Regulamento de Incentivos, 2000, 2004 e 2007; e depois houve ainda subsequentes alterações à Lei do Orçamento de Estado, onde se introduziram outras alterações também ao Regulamento de Incentivos e não foram alterações no sentido positivo.



Figura 2 – Áreas de intervenção do atual Regulamento de Incentivos

No âmbito do “**Apoio à obtenção de qualificações escolares e profissionais**” (Figura 3), o novo regime de incentivos veio contemplar um conjunto de medidas aplicáveis aos militares do regime de contrato especial (RCE); este também objeto de revisão. Pela primeira vez, foi prevista a obrigatoriedade que os militares do RC deveriam ter um mínimo de **50 horas de formação certificada por ano**, formação esta que faz parte do Catálogo Nacional de Qualificações, encontrando-se prevista a possibilidade de os cidadãos que prestarem serviço militar terem acesso a **10% de vagas em todos os cursos de formação profissional** que são promovidos no seio da rede do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).



Figura 3 – Regime de Incentivos: medidas no âmbito do “Apoio à obtenção de qualificações escolares e profissionais”

Em relação ao **Estatuto do Trabalhador-Estudante**, na prática, este pode não ser um verdadeiro incentivo, devido à forma como este Estatuto se aplica às Forças Armadas, dadas as contingências da prestação do serviço militar. No entanto, este Estatuto dá a possibilidade de os militares acederem a um **regime especial de avaliação**, sempre que não possam ir prestar as provas, previamente marcadas, por questões de serviço. Existe também um **contingente especial de acesso ao Ensino Superior** e este contingente foi alargado (Figura 3).

No âmbito do “**Apoio à inserção no mercado de trabalho**” (Figura 4), existem facilidades em relação aos **concursos nacionais de acesso à Função Pública** e a um conjunto de **vagas para ingresso nos Quadros Permanentes** e também no **Mapa de Pessoal Civil das Forças Armadas**. Houve igualmente aqui um alargamento da **possibilidade de acesso aos Quadros Permanentes das Forças de Segurança, Polícias e Bombeiros**. Neste momento, temos também um conjunto de outras Forças de Segurança, para além da GNR e PSP, desde a **Polícia Marítima**, o **Serviço de Estrangeiros e Fronteiras**, a **Polícia Judiciária**, a **Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE)**, entre outras, ou seja, há aqui um conjunto de outras carreiras possíveis de serem

seguidas por partes dos militares finda a sua prestação de serviço. Em termos da contagem da idade, também está previsto um mecanismo que permite aos militares em RC, que prestam ou prestaram serviço, **abater até quatro anos à sua idade cronológica** para efeitos de concurso e para acesso a outros programas de apoio à formação, emprego e empreendedorismo.



Figura 4 – Regime de Incentivos: medidas no âmbito do “Apoio à inserção no mercado de trabalho”

O **apoio à contratação** acaba por ser um incentivo importante para as entidades empregadoras. Para quem contratar ex-militares está previsto na Lei um conjunto de apoios, que ainda estão a ser negociados com a Secretaria de Estado do Emprego. O despacho previsto na Lei irá permitir às entidades empregadoras que contratam ex-militares ter acesso a esses apoios.

E depois temos **apoios à criação do próprio emprego ou empresa** e outros incentivos que se encontram previstos neste quadro legal, como as **prestações de desemprego**, em que aqui o incentivo para os cidadãos que prestam ou prestaram serviço militar é quase três vezes maior em tempo de duração do que para um cidadão normal: os militares que cumpram o tempo todo que está previsto na Lei têm **direito a 30 meses de subsídio de desemprego**, são dois anos e meio ou 900 dias. Também têm direito a uma prestação pecuniária caso completem o tempo todo que está previsto na Lei.

No âmbito do **“Apoio social e familiar”** (Figura 5), temos 5% de vagas na educação no pré-escolar e o acesso a Estabelecimentos Militares de Ensino, em igualdade de circunstâncias que os militares dos QP e isto aplica-se mesmo após a passarem à disponibilidade, ou seja, há aqui um apoio ao agregado familiar dos militares do RC.



Figura 5 – Regime de Incentivos: medidas no âmbito do “Apoio social e familiar”

Feito este breve enquadramento legal, importa agora aqui falar um bocadinho sobre a nossa **experiência no terreno no apoio à transição aos militares do regime de contrato**. Existe um Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego (CIOFE), que foi criado em 2008, e que agrega um conjunto de competências que estavam acometidas à então Direção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM), que interessava dinamizar. Neste momento conta com mais de 4.756 militares inscritos. Podem-se inscrever os militares do regime de contrato ou os militares do regime de voluntariado. Este Centro tem quatro áreas de atuação, que estão presentes no nome – Informação, Orientação, Formação e Emprego (Figura 6).

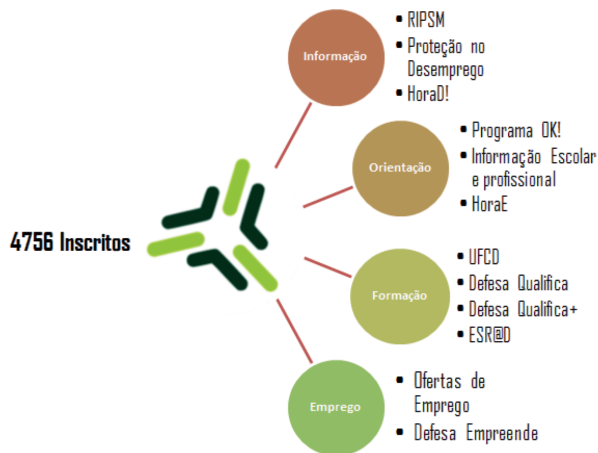


Figura 6 – Áreas de atuação do Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego

No âmbito da **Informação**, o nosso organismo é responsável por divulgar o Regulamento de Incentivos e temos feito várias iniciativas nesse sentido. Há também o quadro legal de proteção no desemprego para que os militares que vão receber as prestações de desemprego saibam quais podem ser os seus direitos e também os

seus deveres. Temos um serviço de apoio empreendedor, a que chamamos “Hora D”, que funciona mediante marcação, cujo objetivo é “Orientar e apoiar os militares e ex-militares do RC que tenham questões relativamente à criação do seu próprio emprego ou criação/consolidação de um projeto empresarial”; trata-se de um atendimento específico, em que os militares que têm a intenção de criar o seu próprio negócio têm uma oportunidade para tirar as suas dúvidas com gente especializada nesta matéria.

Vejam os dados, de uma forma muito breve, alguns indicadores desta atividade nas diferentes áreas de atuação no âmbito da Informação: o ano passado fizemos cerca de 56 palestras em unidades militares dos três Ramos das Forças Armadas e temos sido cada vez mais solicitados e, confesso, tem sido difícil ir ao encontro de todas as solicitações de todas as unidades do país. Por isso é que estamos agora a desenvolver o que chamamos um Curso de Formação de Divulgadores do Regulamento de Incentivos, para habilitar os militares que estão ligados à instrução, às secções de pessoal, com toda a informação sobre este quadro legal.

No âmbito da **Orientação**, desenvolvemos um programa de orientação e aconselhamento de carreira para os militares contratados, designado “Programa OK! Orientação e Aconselhamento de Carreira”, onde procuramos informá-los sobre as oportunidades que têm para completar a sua escolaridade ou aumentar as suas qualificações escolares e também que possibilidades têm no mercado de trabalho e que formação é necessária para obterem um título profissional. Também temos aquilo a que chamamos a “Hora E”, que é no fundo um programa, com sessões de atendimento, igualmente por marcação, para definição, por exemplo, de objetivos profissionais, ajudá-los a construir o *curriculum vitae*, ajudar na preparação de entrevistas de emprego, no fundo aconselhá-los como se devem comportar numa entrevista. Ainda no âmbito da Orientação temos a aplicação de testes e temos previsto duas fases de avaliação psicológica, normalmente em grupo, e as respetivas entrevistas individuais de devolução dos resultados; e também a dinamização de um conjunto de ações de esclarecimento com empresas em determinadas áreas de atividade. Também desenvolvemos algumas ações para ajudar os RC, por exemplo, a construir a sua página no *LinkedIn*, perceber as possibilidades de carreiras internacionais, numa parceria com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, e a possibilidade de trabalhar em organizações internacionais, no âmbito da NATO e também da União Europeia.

No âmbito da **formação**, procuramos dinamizar esta área a partir de um conjunto de ações de formação de curta duração, gratuita para os militares, sem qualquer custo para a organização, formação organizada em unidades de formação de curta duração (UFCD). Desenvolvemos cerca de 725 horas de formação (16 UFCD) em várias áreas e também os cursos de Formação Pedagógica Inicial de Formadores tendo em vista habilitar os militares com o Certificado de Competências Pedagógicas.

Ainda no âmbito da formação, e em relação às profissões regulamentadas e ao apoio à qualificação escolar, criamos o **programa Defesa Qualifica** procurando chegar a todo o território nacional, porque estamos centralizados em Lisboa e temos que ter a capacidade de chegar a todo o território nacional. Quando criamos o programa Defesa Qualifica pretendíamos apoiar os militares que pretendiam ações de formação que levem à obtenção do 12.º ano de escolaridade ou à obtenção de títulos profissionais, no âmbito das profissões regulamentadas. Conseguimos ajudar 252 militares na obtenção de 198 títulos profissionais e apoiamos 54 militares na obtenção do 12.º ano de escolaridade, no âmbito do ensino recorrente (Figura 7). Estes militares pertenciam sobretudo à zona de Santa Margarida.



Figura 7 – Área de atuação no âmbito da formação do CIOFE: “Programa Defesa Qualifica”

A título de curiosidade os militares se quiserem tirar o 12.º ano só têm uma única oferta de ensino recorrente que é privada e fica no Entroncamento e ao calcularmos quanto é que uma Praça teria que gastar para obter o 12.º ano, verificámos que teria que gastar um quinto do seu vencimento para obter a escolaridade mínima obrigatória. Fruto desta nossa análise, entrámos em contato com a Direção-Geral de Educação (DGE) e fizemos **ações de divulgação sobre o ensino secundário recorrente a distância**, que é gratuito e os militares podem fazê-lo dentro da unidade onde estão colocados, sem terem que se deslocar a um estabelecimento escolar. No âmbito do programa Defesa Qualifica temos também uma rede protocolada constituída por entidades formadoras que oferecem condições mais favoráveis aos militares e ex-militares do RC inscritos no CIOFE.

Na **área do apoio ao emprego** divulgamos ofertas de emprego público, ou seja, todos aqueles concursos que abrem para a Administração Pública; só no ano passado divulgamos perto de 5.500 ofertas de emprego público e emitimos 559 **Declarações de Equiparação**, que é um documento que permite aos militares comprovarem, junto do júri do concurso, que de facto podem concorrer aos concursos ditos internos que são apenas para os trabalhadores com um vínculo de emprego público por tempo indeterminado: graças ao regulamento de incentivos determinados militares do RC (com cinco anos em RC) também podem concorrer. No âmbito das ofertas de emprego privado, 40 empresas contactaram-nos no sentido de divulgarmos as suas ofertas de emprego junto dos nossos inscritos do qual resultaram 579 candidaturas.

Também acabamos por fazer a **divulgação da profissão militar** nas redes sociais. Fazemos algumas **campanhas dirigidas às empresas** para as sensibilizar que existem recursos que são valiosos e que podem ser uma mais-valia para as diferentes empresas. De vez em quando, lançamos estas campanhas no apoio à **criação do próprio emprego** e temos um **programa «Defesa Empreende»** que está organizado em três fases (Figura 8): 1) a primeira fase para recolha de candidaturas; 2) depois, um programa de capacitação que decorre em Lisboa e no Porto consistindo em formação em áreas interessantes para a criação do negócio; e 3) finalmente, temos uma fase de consultoria e assistência técnica especializada, diretamente com o empreendedor durante a implementação do seu negócio. A passagem de uma fase para a outra faz-se sempre com a prestação de provas perante um júri, um bocadinho à semelhança do *Shark Tank*, criamos um modelo algo semelhante. Recolhemos na primeira fase deste programa em três edições cerca de 155 candidaturas; já passaram cerca de 88 militares pelo programa de capacitação e 51 militares passaram para a fase de assistência técnica.

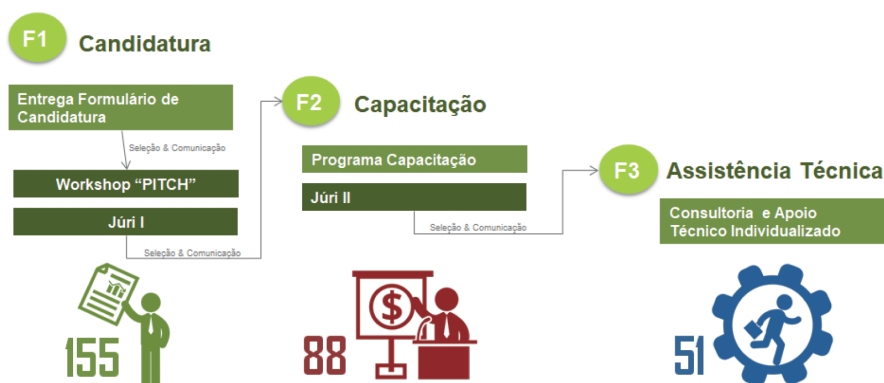


Figura 8 – Área de atuação no âmbito do Emprego do CIOFE:
“Programa Defesa Empreende”

Da **experiência no terreno** fazem parte resultados que avaliamos como positivos (figura 9): em três anos conseguimos ajudar 30 pessoas a iniciarem a sua atividade, ou melhor, 30 projetos que iniciaram a sua atividade em várias áreas e isto é verdadeiramente a reconversão profissional dos militares que passam pela Instituição Militar. Temos aqui, por exemplo, um militar que era Polícia Aérea da Força Aérea Portuguesa e que abriu a sua barbearia; temos aqui também outro ex-militar das equipas cinotécnicas da Força Aérea Portuguesa que abriu o seu negócio de treino canino. Temos aqui outros militares do Exército que abriram o seu Tapas Bar; outro militar do Exército que agora é *Personal Trainer*; temos em Amarante um bar de Cervejaria Artesanal, também de um militar do Exército; dois paraquedistas, que vieram do Kosovo, entraram no programa e abriram a sua oficina de lavagem de automóveis; outros, dedicaram-se ao fabrico e distribuição de botas da tropa, temos oficinas, agências de viagem ligadas ao Turismo Militar e vários outros exemplos.



Figura 9 – Experiência no terreno: alguns resultados

Estes são alguns exemplos da nossa **experiência no terreno**. Sentimos obviamente dificuldades várias no cumprimento da nossa missão, desde logo todas aquelas para quem trabalha na Administração Pública como por exemplo as dificuldades de contratação de pessoal qualificado para trabalhar e dinamizar todos estes programas e também as disponibilidades orçamentais cuja calendarização às vezes nem sempre está a favor da dinamização de serviços que têm que funcionar ao longo de todo o ano.

DEBATE

Nesta secção da publicação apresenta-se o essencial do resultado do debate que se seguiu às apresentações dos quatro oradores no *Workshop*, procurando transcrever as principais ideias, de um modo compreensivo, sem grandes preocupações lexicais e de forma.

Pergunta 1:

“[...] se eu percebi, a Senhora Professora referiu que se encontra integrada num grupo de estudos com entidades estrangeiras.

O que eu gostaria de saber é se as grandes fragilidades identificadas no modelo português se repercutem na generalidade das nações com as quais tem trabalhado, ou com os especialistas dessas nações (...) e se não existirá aqui algum ‘ovo de Colombo’ que ninguém esteja a ver e que, de certa forma esteja relacionado com uma certa mentalidade nossa, que às vezes foge um pouco para o ‘orgulhosamente sós’? Não estaremos a iludir-nos um pouco com os estudos que são feitos e as poucas medidas, diria eu, medidas de peso que são tomadas?

Resposta à Pergunta 1: Professora Doutora Helena Carreiras

Agradeço muitíssimo essa questão, porque me dá a oportunidade também para dar uma ou duas informações e fazer uma reflexão. Este grupo, ERGOMAS [*European Research Group on Military and Society*], peço desculpa pela publicidade, mas já agora aproveito para referir que vai haver uma conferência bienal, em Portugal, em junho próximo, no ISCTE, de 17 a 21 [de 2019]. É uma conferência que dá um desconto substancial a militares e membros das Forças Armadas e Forças de Segurança. E tem um grupo, justamente, sobre recrutamento e retenção, onde muitos colegas meus, há muitos anos têm vindo a trabalhar. E, portanto, temos muita informação sobre outros países, sobre outros casos, que mostram que há aqui um conjunto de condições que são semelhantes e, por isso, é um problema que é partilhado por outros países e também se tem publicado sobre soluções que têm sido ensaiadas e apresentadas.

Não há nenhuma solução milagrosa. Muitas vezes, o que tem acontecido e o que sabemos é que as soluções são sempre combinações de ações nos vários planos. São soluções que passam, às vezes, por vários planos, por programas que diversificam as respostas, que olham para a tal diversidade de públicos e desenvolvem programas específicos para atrair e reter determinados públicos, ou grupos sociais, digamos assim. Eu tinha até aqui uma lista, onde um destes colegas, o Tibor Tresch [Tibor Szvircev Tresch, Professor de Sociologia Militar na Academia Militar Suíça], num dos livros que se escreveu a este propósito, apresenta soluções e algumas passam por coisas que já identificámos aqui, como:

a clareza, o reconhecimento e a visibilidade social das Forças Armadas como empregador, que naturalmente é uma coisa muito importante para poder fazer com que as pessoas se identifiquem; os salários; as condições em geral; diversificação de forma de prestação do serviço (vários países têm ensaiado medidas como estas); contratos de maior duração; programas de educação e qualificação para facilitar a transição para a vida civil; cooperação entre entidades muito variadas (e é este o sistema que eu acho que tem que se construir, um sistema que envolva de forma mais comprometida os vários ministérios, as autoridades locais, as autarquias, etc.); informação atempada sobre especialidades e ocupações militares (nós sabemos que os jovens não conhecem, não sabem quais são as especialidades, outras vezes não conhecem aquelas em que vão ser colocados até muito tarde, para além de não se identificarem com aquelas que lhes são atribuídas); a presença profissional nas redes sociais, talvez uma perspetiva mais integrada de comunicação institucional e, simultaneamente, mensagens mais específicas em função dos públicos que se quer atingir; a extensão desses públicos-alvo; a redução da idade; falar mais cedo com os jovens; as escolas secundárias – isto são os programas que têm a ver com a educação e que é muitíssimo importante para a tal visibilidade e reconhecimento desta Instituição e dos ramos, como potenciais empregadores e geradores de outras possibilidades no horizonte dos jovens; etc. Portanto, há, de facto, muitas soluções, mas nenhuma delas é uma receita que possa aplica-se tal e qual. O contexto importa e importa muitíssimo. Portanto, aplicar medidas que importamos de outro contexto, sem uma devida consideração da nossa realidade, não é a melhor ideia.

Eu estava aqui a falar com o Sr. Coronel de uma das coisas que devia ter dito e não disse, mas digo agora, porque vem muito a propósito, que é o seguinte: **não há boas políticas públicas sem boa informação**. E nós falamos de muitos estudos, sobretudo eu diria que nesta área das questões sociais, estudos sociológicos, temos já muita informação, bastante congruente, sobre os motivos da insatisfação, as motivações, etc. O que não temos efeito é de forma mais sistémica e aprofundada o trabalho sobre os indicadores mais objetivos. A forma como produzimos informação, ou como não produzimos boa informação, como não temos um sistema de informação de dados, na Defesa Nacional mas não só, isto já é uma característica portuguesa. Sobre as missões militares, foram-se recolhendo inquéritos e dados, muito variados (...). Há algum lugar onde isto esteja sistematizado? Quando queremos dados sobre essas missões temos esses dados? Quando queremos dados sobre retenção, como dizia o Sr. Coronel, devíamos ter séries de dados objetivos organizacionais, que permitissem ver a evolução dos dados da retenção; conhecer especificamente que grupos são mais atingidos pelos problemas da saída precoce, se são homens ou mulheres, destas

ou daquelas especialidades, mais ou menos educados (...). Esta informação, mais detalhada e específica, sobre muitos dos indicadores do recrutamento, da retenção e da transição. O que acontece, e já falamos várias vezes aqui no IUM, o que é que acontece a estes jovens quando saem, se estão no desemprego (...). Sabemos algo, não é que não saibamos, mas temos informação dispersa. Às vezes temos informação mais detalhada de um certo ramo, de uma certa situação, mas não temos do resto e temos dificuldade em comparar.

Acho que, para o Ministério da Defesa mas também para os ramos, é um repto para uma colaboração mais séria no sistema de produção de informação, rigorosa, porque sem esse diagnóstico rigoroso não vamos conseguir identificar as melhores soluções. Temos cem medidas produzidas no Exército, ótimo! Temos outras tantas produzidas no âmbito do trabalho que fizemos no Ministério da Defesa Nacional na sequência do grande inquérito aos contratados, que vai, penso eu, e esta é uma boa notícia, ser apresentado publicamente talvez no início de abril [de 2019], e temos esses dados, mas é preciso, de facto, que tenhamos informação mais consistente e mais sistemática. Os dados desse trabalho, por exemplo, em princípio vão ser apresentados, finalmente, discutidos publicamente, em contexto. Vamos ter também experiências de outros países e poder comprar a experiência portuguesa com a de outros países.

Este próprio encontro em junho, do ERGOMAS, acho que vai poder trazer alguma informação interessante, se quiserem procurar podem encontrar informação sobre este encontro para contextualizar estas nossas experiências e, ao mesmo tempo, penso que nesse seminário de abril serão apresentadas medidas que estão a ser trabalhadas para resolver, pelo menos de alguma forma, estas questões que nos ocupam aqui hoje. E eu estou contente por isso, e estou muito expectante também, que não é a solução milagrosa de nada, mas que é um passo importante para a discussão pública, para a qualificação do debate público, para o compromisso político e social, porque esta é uma matéria que diz respeito a todos nós, porque as Forças Armadas são uma Instituição nacional demasiado importante para que não nos ocupemos todos e procuremos que seja mais coletivo o esforço para a superação destes problemas.

Pergunta 2:

Pegando nas palavras que a Sra. Professora Doutora Helena Carreiras acabou de proferir, em que não há boas políticas públicas sem informação, a minha pergunta, dirigida ao Sr. Dr. João Rodrigues, vai no sentido de questionar sobre o seguinte: de todas as medidas e de tudo o que nos apresentou relativamente ao CIOFE, como é que essa informação está a ser passada para a população, para o nosso mercado de trabalho? E mais propriamente no Dia Defesa Nacional, sabendo

de antemão que o Dia Defesa Nacional não é uma ação de recrutamento, mas sim uma ação de divulgação do papel das Forças Armadas? Se não era bom encarar uma apresentação com todos estes programas e possibilidades que podemos oferecer aos jovens que se encontram no mercado de trabalho?

Respostas à Pergunta 2:

Dr. João Rodrigues

Acho que hoje até saiu um artigo no Jornal de Notícias sobre esta questão do apoio à transição, os serviços são frequentemente questionados pelos meios de comunicação social sobre este conjunto de programas. Pelo menos já saiu uma peça de reportagem no DN Magazine, sobre o CIOFE especificamente, em que abordaram os casos do “Programa Empreende”, entrevistaram-nos, e depois fizeram um pequeno resumo, uma infografia com a atividade do Centro. Quanto ao Dia da Defesa Nacional especificamente, o que se faz é passar informação sobre o Regulamento de Incentivos e, neste caso, é a equipa do CIOFE que acaba por dar formação aos divulgadores do Dia da Defesa Nacional de forma a capacitá-los para essa função.

Para quem não sabe, o Dia da Defesa Nacional acaba por ser um dia muito curto para a quantidade de conteúdos que tem, uma vez que para além de passar informação sobre as diferentes missões das Forças Armadas, dos três ramos das Forças Armadas, também coloca os jovens em contacto com um conjunto de atividades que são características de cada um dos ramos. Após o almoço, os jovens têm contacto com alguns parceiros institucionais que falam sobre temas importantes na nossa Sociedade, como por exemplo a violência no namoro, as questões relacionadas com a toxicodependência, etc.. Portanto, o dia está bastante preenchido, praticamente em todas as zonas do país onde é implementado, o que torna difícil ir a esse nível de detalhe. Agora, se me perguntar a mim, enquanto pessoa interessada, claro que eu gostaria de estar em todo lado a falar sobre isto, porque temos experimentado algumas iniciativas que têm tido sucesso; portanto é algo que me dá muito gosto falar uma vez que temos sido bastante produtivos neste campo.

Professora Doutora Helena Carreiras

As Forças Armadas têm um papel importantíssimo, é uma responsabilidade, diria eu, dos ramos, muito grande de divulgar esta informação junto dos jovens; muito grande e muito importante.

Dr. João Rodrigues

Ou seja, daí estarmos também a tentar chegar a mais gente, criando o Curso de Formação de Divulgadores do Regulamento de Incentivos, no qual esta informação

é toda passada, para que os militares que estão ligados à instrução, às secções de pessoal e os que estão ligados aos centros de recrutamento tenham acesso a esta informação. E posso-lhe dizer que tem havido a devida articulação com os ramos, naquilo que é possível e com as condicionantes que todos conhecem que estão ligados à vida militar. Se gostaria que houvesse mais? Obviamente que sim.

COR TIR Lúcio Santos

Já agora, aproveitando esta oportunidade, considero que o Ministério pode e deve continuar a trabalhar nesta área, mas nós, cada um ao seu nível, temos que fazer o nosso trabalho.

Há cerca de um ano e meio, no âmbito do projeto de investigação já aqui referido, onde se integra este *Workshop*, foi feito um estudo, aqui no Instituto, com base nos auditores de todos os cursos, em dois anos letivos consecutivos, 2016/17 e 2017/18, a quem foram colocadas perguntas abertas sobre os regimes de voluntariado e de contrato, designadamente sobre as temáticas aqui hoje apresentadas: recrutamento, retenção e reinserção socioprofissional. Houve resultados interessantíssimos e, simultaneamente, alguns deles algo preocupantes.

Em resposta a uma das perguntas, sobre os incentivos, entre 80% e 85% dos oficiais respondentes, não consigo precisar exatamente agora, respondeu que não tinha uma ideia concreta ou não sabia exatamente como funcionava o sistema de incentivos para conseguir dar uma opinião concreta sobre a validade desse instrumento. Os oficiais não conseguiam simplesmente pronunciar-se com propriedade sobre este assunto.

Uma outra pergunta teve como resultado que mais de 90% dos respondentes não sabia o que era o CIOFE e apenas três oficiais, de uma amostra de 105, se referiram explicitamente a este órgão, hoje aqui apresentado com algum pormenor. Mas o mais crítico foi que os oficiais que demonstraram um menor conhecimento do sistema de incentivos e da existência do CIOFE foram exatamente os dos postos mais baixos na hierarquia, ou seja, aqueles que mais diretamente contactam com os militares contratados são, simultaneamente, os que menos conhecimento têm destas realidades.

Há aqui coisas novas e importante do meu ponto de vista, que revelam um trabalho importante que tem sido feito. No entanto há ainda uma parte do caminho a ser percorrida: se externamente é importante que nos ajudem, que ajudem as Forças Armadas a passar esta mensagem, internamente nós temos que fazer o nosso trabalho. Os resultados são sintomáticos da necessidade de trabalharmos melhor a informação.

Pergunta 3:

Antes de fazer a questão gostaria de manifestar a minha concordância com o Sr. Coronel TIR Rijo, acerca da questão da valorização das competências. Vou dar só um pequeno exemplo: há cerca de dois, três anos, foi colocado um militar, uma Praça (embora seja um dos quadros permanentes, o exemplo acaba por ser de alguma forma concordante com o que se falou relativamente à valorização de competências) e, como dizia, há cerca dois anos, três anos, foi colocado na minha unidade um militar, um cabo, que era empregado de mesa, mas vinha com um conjunto de restrições da Junta de Saúde Naval que o impediam praticamente de exercer as tarefas da sua especialidade. E eu perguntei-lhe, “como não vai poder trabalhar na cozinha, nas salas de refeições, o que é que gosta de fazer?”. E ele disse-me que gostava de Informática. Coloquei-o na secção de informática da minha unidade e fiz um homem feliz e sei que é um excelente técnico de Informática e tem prestado, de facto, um excelente trabalho.

A pergunta que eu gostaria de colocar tinha a ver um pouco com o recrutamento. A perceção que eu tenho é que os ramos quando abrem concurso para recrutamento de pessoal atuam, digamos assim, independentemente. E a perceção que eu tenho é que, cidadãos, jovens, que eventualmente possam ser excluídos no concurso para a Marinha, possam ser reaproveitados para o Exército ou para Força Aérea. Ou seja, eu deixaria aqui ao Sr. Coronel, numa linha de pensamento, se não acha que poderá haver aqui alguns passos de melhoria nesta conjuntura, de criar um processo de recrutamento e seleção, chamar-lhe-ia conjunto, e de alguma forma haver aqui um aproveitamento de sinergias de todo um trabalho que é feito no processo concursal?

Resposta à Pergunta 3: COR TIR Fonseca Rijo:

Muito obrigado Sr. Comandante pela questão e pela partilha dessa experiência, porque de facto nós podemos fazer coisas. E, como disse, e gostei de ouvir isso, fez um Homem feliz. E a Instituição só tem a ganhar, porque há que incrementar o comprometimento pessoal e esse Homem vai dar muito à organização: é o *win-win*. Todos podemos ganhar e, se assim for, tanto melhor.

Uma questão muito pertinente, e que é uma das medidas que, se calhar, podem ser trabalhadas, é que nós estamos em competição entre os ramos, a ver quem chega primeiro. Não, não é assim, não deveria ser assim. Vamos ver as práticas de outros países, Austrália por exemplo, que tem um excelente *site* do recrutamento, com uma excelente estrutura e organização. Entre nós, há que perguntar também qual é o papel do EMGFA neste processo? Deveria ter algum papel, ou não? O recrutamento deveria ficar centralizado nos ramos? E mesmo o

Ministério, qual é o papel do Ministério sobre o recrutamento em si?

Será que faz sentido termos centros de recrutamento dos ramos? Quanto aos gabinetes de atendimento ao público, do Exército, que estão espalhados pelo país fora, será que faz sentido existirem enquanto regidos e tutelados pelo Exército e apenas para o Exército? Será que não devíamos ter alguns gabinetes espalhados pelo País com representantes dos três ramos? Nós sabemos, naturalmente que a Marinha tem grande adesão em determinadas regiões, Setúbal por exemplo, mas pode haver um homem de Viseu que queira pertencer à Marinha, e porque não? Será que não devia haver centros de recrutamento mais espalhados pela malha nacional, com os tais representantes dos três ramos, uma estrutura conjunta de facto e que pertencesse ao Ministério? Será que isso não iria aliviar a carga dos ramos, que não deveriam preocupar-se com o ir captar recursos, mas antes recebê-los, prepará-los? Então e o que é que cabe aos ramos nisto? Não caberá antes aos ramos a divulgação do *employer branding*, o criar a perceção nas pessoas que de facto as Forças Armadas e, em particular o ramo, é um bom sítio para se estar e que realiza as pessoas? Divulgar assim a marca do empregador e criar a reputação organizacional? Eu tenho que me preocupar mais, talvez, em mostrar às pessoas alguma coisa que faça com que as pessoas digam “eu quero pertencer àquela casta, aquilo enche-me as medidas”. É isto que eu quero. Faz algum sentido, por exemplo, ter mais do que uma página de *Facebook* em cada ramo? Ter uma página de *Facebook* para o recrutamento e uma página de *Facebook* institucional? Será que isso faz algum sentido? Talvez não.

O Princípio de Pareto, também se aplica à questão das redes sociais, por exemplo. Alguns autores defendem que num *site* de recrutamento, cerca de 20%, deve falar no como se faz o recrutamento. O resto do *site* deve mostrar o que é a Instituição. E não é isso o que uma página institucional faz?

Talvez não devêssemos gastar energias nessa competição, porque um homem que não quer uma coisa tem ali ao lado uma outra oportunidade. Será esse, porventura um dos nossos ‘calcanhares de Aquiles’, porque falamos muito em reestruturação, reorganização, em sinergias, mas na realidade ainda podemos caminhar muito mais longe, olhar muito mais largo. Ter uma visão, um edifício mais consertado. Há algumas medidas em curso, nomeadamente e no âmbito da Reforma 2020, o programa Simplex+, entre outros. Talvez esse *site* deva, entre outros aspetos, apresentar, digamos, os empregos disponíveis. “Queres ser mecânico da Força Aérea, mecânico de armamento, eletricista-auto no Exército?”. E, em relação ao público recrutável, haver um catálogo disponível que pode ser consultado, apontando o processo, o que deve ser feito para se alistar. E talvez fosse bom dispor de uma base de dados integrada, onde o militar não tenha que perder muito tempo e possa ir buscar tudo o que necessita, de uma forma automática.

E aos ramos, caberia dizer: “temos x vagas, precisamos de x homens nestas especialidades e venham eles, que nós damos a formação”. Talvez assim pudéssemos fazer um *downsizing* em pessoal dos ramos, para áreas afins, podendo concentrar-nos mais no *core business*, a atividade operacional, que é de facto a nossa missão.

É uma excelente pergunta e eu penso que temos que passar por aí, sem dúvida.

Pergunta 4:

Os meus parabéns aos palestrantes. Foram riquíssimos os vossos conteúdos e encontram-se muitos pontos comuns, sobretudo entre as primeiras três apresentações, porque estavam focadas na mesma área. Achei particularmente importante a questão da dissonância de expectativas criadas entre o recrutamento e a vida real nas Forças Armadas. Temos um problema, muito grande, na questão da gestão das competências. Os cidadãos quando chegam às Forças Armadas já trazem um conjunto de competências. Nas Forças Armadas reforçamos e orientamos a sua aquisição de competências. Algures pelo caminho, afastamo-nos daquilo que são as suas apetências naturais, porque não temos só técnicos, não temos só soldados, temos de facto pessoas. Mas para fazer a gestão das pessoas e fazer a compatibilização entre as suas competências naturais e adquiridas e as suas apetências é preciso exercer liderança local e pessoal. E quanto mais nós, como oficiais, ascendemos aos cargos e aos postos em que se decidem as doutrinas e se executam as políticas de gestão de pessoal, mais nós nos afastamos do que é o contacto com a realidade e com os homens. E para fazer esta liderança local é preciso uma coisa muito importante, que os próprios militares ao chegar à tropa valorizam de sobremaneira, que é a questão da estabilidade, a estabilidade de carreira e a estabilidade também geográfica.

Na questão do recrutamento eu lanço uma pergunta, que poderia vir a ser mais tarde um conceito interessante: se para os funcionários civis das Forças Armadas o nosso recrutamento e a nossa colocação funcionam em modos geográficos fixos, porque não considerar, no futuro e em moldes limitados, recrutamento local para que os militares contratados venham a desenrolar a sua carreira militar dentro daquela área geográfica? Seria retirarmos da equação o risco de um militar que é de Faro ser mandado para Chaves ou ir parar aos Açores. Se conseguíssemos valorizar a estabilidade também no sítio geográfico, poderíamos ajudar a fixar alguns dos nossos militares que temos nos nossos ramos.

Faço uma última nota e agora apelando ao ambiente estritamente académico que se vive dentro desta sala: os problemas de pessoal dos contratados não devem ser muito graves ou não devem estar a ser encarados como muito graves por quem

tem a responsabilidade porque, se calhar, se assim fosse, já tínhamos implementado há mais tempo os RCE [Regime de Contrato Especial], e não temos. E é tudo.

Resposta à Pergunta 4: COR TIR Fonseca Rijo

É uma boa pergunta, e concordo. Mas há algumas medidas a explorar, que penso poderem contribuir grandemente para isso, nomeadamente a criação de um quadro permanente de Praças. Analisando o caso do Exército: temos uma área territorial muito dispersa e temos, como em qualquer outro ramo, os nossos quadros orgânicos das unidades, estabelecimentos ou órgãos, com as respetivas necessidades organizacionais, havendo que preencher esse quadro orgânico com determinadas especialidades. O caso de Mafra, por exemplo, em que temos muitos cavalos, obriga a que seja das unidades que mais tratadores Hipo tenha que ter. E tratador Hipo, e Siderotécnico, são especialidades muito difíceis, que se tenta compensar com o quadro de civis. Mas eu vejo, por exemplo, um Tratador Hipo que trabalhasse num quadro permanente do Exército, como militar, teria tantas ou melhores condições do que se trabalhasse numa congénere civil.

O Exército anda a estudar a possibilidade de um quadro permanente de Praças. Em algumas especialidades, um quadro permanente de Praças, naturalmente que iria radicar as pessoas no local onde trabalham, até porque a pessoa diz “gosto de viver aqui, é por isso vou servir nesta unidade, garantidamente durante muito tempo, vou ficar aqui mesmo”. Eu penso que um quadro permanente de Praças pode contribuir como agente facilitador dessa medida, que é estabelecer as pessoas.

Se houver esta noção de estabilidade profissional, através de uma carreira a longo prazo, entenda-se, facilita bastante a vida das pessoas. Eu penso que essa poderá ser uma medida. Naturalmente que o Exército (falo do Exército, mas é o que melhor conheço) procura, após os primeiros dois anos de contrato, colocar o militar na sua guarnição de preferência geográfica. É uma boa medida, que se procura respeitar, mas nem sempre é possível concretizar essa medida, mas a estabilidade que dava às unidades dispor de um quadro permanente de Praças era positivo. Eu, como comandante de uma unidade, preferia ter como um condutor, um motorista que fosse uma pessoa tarimbada, experimentada pela vida, com uma condução mais defensiva, com mais experiência, do que um rapaz novo que, idealmente, deveria estar envolvido em atividade operacional.

Agora isto, claro, implica uma gestão de carreiras, como há gestão de carreira para Oficiais e para Sargentos. É evidente que tem que haver investimento; não pode haver reestruturações sem investimento, ganha-se a prazo mas tem que haver um investimento inicial, é sempre assim.

Pergunta 5:

Passaram cerca de 14 anos desde o fim do Serviço Militar Obrigatório e, de facto, nestes 14 anos, assistimos a uma evolução bastante grande na população-alvo do recrutamento. Os jovens de hoje têm uma escolaridade muito superior, têm outros valores, têm uma aparência natural para a tecnologia, mas só por si essa apetência para a tecnologia parece não dizer nada. Eu estive a consultar alguns estudos e não era prioritário para esses jovens, não o valorizavam pelo menos, a utilização das novas tecnologias. Ou seja, de facto tudo isto é muito, muito complexo, e aquilo que o jovem procura nas Forças Armadas no regime contrato parece ser a experiência profissional, a sua valorização. E, por vezes, os jovens são confrontados com trabalhos menos diferenciados, como já foi aqui referido, e que levam depois àquela atrição, que já foi também aqui explicada.

Pergunto, se estes aspetos, que são demasiado sensíveis para a retenção, se são tratados num fórum mais abrangente, não só ao nível dos ramos? E fazia esta questão ao Sr. Coronel Rijo e ao Sr. Dr. João Rodrigues, em complemento, se for caso disso.

Respostas à Pergunta 5:

Dr. João Rodrigues

Ora bem, aqui temos a questão dos dados, que é o drama, quer do Ministério, quer dos vários intervenientes nestas matérias. Aqui o COR Rijo referiu os dois estudos que foram feitos na então DGPRM, em 2012, também foi um estudo de satisfação, embora não tivesse esse nome, e em 2016, novamente, foi uma reedição desse estudo, e pelo meio ainda houve o estudo dos modelos de recrutamento. Ou seja, no seio do Ministério da Defesa nós temos conseguido gerar um conjunto de indicadores para levar à reflexão política e para levar à reflexão pública sobre as temáticas ligadas à profissionalização do serviço militar. Temos atuado, quando nos é dada a oportunidade política e, fruto disso é o novo Regulamento de Incentivos que, como disse, foi um processo muito complexo, e posso-lhe dizer, não fazendo nenhuma inconfidência, que foi um processo que se iniciou em 2009, e nós estamos em 2019, o que significa, que este processo durou 10 anos – só para se rever um quadro legal que é o Regulamento de Incentivos à prestação de serviço militar. E, possivelmente, este quadro legal só foi revisto porque havia o “Cavalo de Troia” que era o RCE; havia grande interesse por parte dos ramos que fosse alterado o Regime de Contrato Especial. E o Regime de Contrato Especial começou a ser revisto em 2016, se não me falha a memória; que começou por ser um novo regime legal designado Regime de Contrato de Longa Duração, e depois passou a ser Regime de Contrato de Duração Variada e, finalmente, passou a ser o Regime de

Contrato Especial que hoje conhecemos. Portanto, estes indicadores existem, há reflexão sobre isto, em alguns aspetos há ação, como puderam comprovar no caso do apoio à transição; em outros casos, a ação é mais diferida no tempo porque requer ação política. Cada um ao seu nível tenta fazer o seu trabalho em processos que têm alguma complexidade.

Agora, já se referiu aqui que está a ser estudada a questão do quadro de Praças. Em termos de alteração legislativa, a criação do quadro de Praças é relativamente simples, é uma alteração ao EMFAR. Isto, dito assim, parece simples, só que a alteração ao EMFAR implica rever um conjunto de questões que, se calhar, estão pendentes no EMFAR e que são sensíveis para os ramos das Forças Armadas e, portanto, requer algum grau de análise técnica e política, acrescentando complexidade a todo o processo.

O que lhe posso dizer é que estamos sempre a estudar, estamos sempre a recolher indicadores e a nossa grande dificuldade é termos os dados que são precisos e corretos para podermos informar a Tutela. E, já agora, fruto de estudo que foi feito em colaboração com a Professora Helena Carreiras, o estudo de satisfação, foi criada uma equipa técnica com elementos dos três ramos das Forças Armadas para preparar uma Diretiva Ministerial que vai abordar estas questões da profissionalização do serviço militar, e que será, como disse a Professora Helena Carreiras, apresentada em meados de abril. Portanto, isto está tudo a ser trabalhado, com a complexidade que todos estes processos têm e exigem.

COR TIR Fonseca Rijo

Gostaria de acrescentar que, numa perspetiva pessoal, nós convivemos há algum tempo com este problema do *turnover* excessivo, mas só muito recentemente é que constatámos que este problema está a atingir contornos perigosos, e começámos então a fazer alguma coisa. Penso que, para termos dados, precisos e objetivos, uma noção clara e evolução de continuidade, deveria ser operacionalizada a criação de um observatório do serviço militar. O Sr. Secretário de Estado, Marques Perestrelo, determinou, através de um despacho, a criação de um observatório do serviço militar, que, todavia ainda não foi criado. Talvez esse observatório, com uma estrutura consistente, permita fazer o acompanhamento e desenvolver estudos, com equipas interdisciplinares, para perceber, primeiro, qual o fenómeno, e, depois, em função da perceção do fenómeno e desta recolha de dados, podermos então avançar com soluções; todas estas que estão aqui a ser tratadas, incluindo, o Regime de Contrato Especial (RCE), se bem que o RCE, na minha perspetiva pessoal, é marginal, destinado a uma franja de “muito especializados”, onde se pode incluir, por exemplo o condutor de carro de combate *leopard*, que

quando sai das fileiras, ao cabo de alguns anos, não tem aplicabilidade no mercado de trabalho. Talvez este observatório pudesse ser, em termos de estrutura, um mecanismo que nós necessitemos para perceber, de forma integrada, o que é que se está a passar.

Dr. João Rodrigues

É o sonho também de muita gente que está no Ministério ter o observatório a funcionar. Aliás, como a Professora Helena pode testemunhar, é uma ideia que nos acompanha há algum tempo. E, já agora, não fazendo aqui publicidade, grande parte dos técnicos que andam pelo Ministério são ex-militares do regime de contrato e, portanto, passaram pelos três ramos das Forças Armadas. Na minha equipa tenho ex-militares dos três ramos das Forças Armadas e, curiosamente, pessoas que foram formadas no Exército, no Centro de Psicologia Aplicada do Exército, que constitui uma grande Escola. Alguns dos estudos que agora estão a ser feitos no seio da DGPRM e da DGRDN, o embrião surge no CPAE, no Centro de Psicologia Aplicada do Exército. E o que é que curioso é que, por exemplo, houve um estudo, também sobre saídas, que nasceu no CPAE, em 2000 e pouco. Antevendo-se a extinção do Serviço Militar Obrigatório, decidiu estudar-se as razões das desistências dos militares do regime de contrato, e isso surgiu, salvo erro, em... 2002. E depois ele foi evoluindo até ser assumido a nível do Ministério, porque estavam lá pessoas que estiveram na sua génese e acharam que era importante estudar isto ao nível das Forças Armadas como um todo.

Professora Doutora Helena Carreiras

O que é que vos faltava, João, era pegar em todos esses embriões e em todo esse trabalho magnífico, que de facto esta equipa tem estimulado e procurado consolidar, e torná-lo num verdadeiro sistema de informações. Eu até diria, mais que o observatório é construir um sistema de informação capaz de produzir sistematicamente, para todos os ramos, informação que possa depois ser comprada; termos séries, porque, imaginem, eu estudo há 30 anos esta questão das mulheres nas Forças Armadas – este é um grupo interessante, outros países olharam muito para as mulheres e procuram fazer programas de recrutamento para atrair mulheres, quando se vê que as percentagens estão a reduzir. Em Portugal, desde 2010 que a percentagem de mulheres tem vindo a decrescer. Todos temos ideias sobre porquê, agora, nem eu, que estudei muito este tema, vos posso dizer porquê. Porquê? Porque não tenho os dados. Porque era preciso agora fazer um trabalho, mais temático, de recolher dados sobre candidaturas, sobre o que é que acontece com a retenção ao longo dos vários momentos. O que é que acontece às mulheres?

É porque não se candidatam, não querem, não entram? É porque vão “caindo” ou longo das fases do recrutamento? É por causa dos critérios, porque mudaram os critérios? Mudaram os critérios, quando, como ao longo deste processo, os testes físicos... É já mais tarde? É na retenção? É a conciliação com a família depois? De todas estas razões e muitas outras que podemos aventar, quais são as que explicam isso tudo e porquê? Se eu não tiver essa resposta não posso ter boa política, boa solução, não há medidas de política adequadas. Eu podia, de repente, dizer vamos fazer uma campanha para recrutar mulheres! Mas qual é o apelo, o que é que eu vou dizer às mulheres, se eu não sei o que é que elas querem, porque é que deixam de vir, porque é que elas querem sair antes de terminar os contratos? De facto, era preciso saber mais e melhor.

É um sistema de produção de informação que está em falta. Estatísticas da Defesa, de um modo geral, sofrem de problemas metodológicos importantíssimos. Eu há bocado referia-me ao caso das missões, e lembro-me, quando procurei informação, sabia que, para cada missão, são feitos os relatórios porque os comandantes têm que reportar quando chegam da missão; mas o que acontecia, por vezes, era que “os dados da missão tal estão com Fulano F., que entretanto já foi embora”; então já não estão lá, alguém que tinha as bases de dados e que já não estava na organização. Este tipo de coisas vai acontecendo, não é só nas Forças Armadas, sabemos que há muitas outras organizações em que isto acontece. Mas isto é exatamente aquilo que nos impede, depois, de ter boas políticas, é porque não sabemos, não reconhecemos a realidade porque não temos boa informação sobre ela. Portanto aqui está um passo que, evidentemente, tem que ser simultâneo, temos que ir trabalhando, não podemos ficar dependentes de ter o sistema, porque senão não fazemos nada, mas deveríamos pensar nisto, de construir um sistema de informação da Defesa, consistente, sistemático, e isso exige um esforço institucional, articulado; e penso que há recursos para o fazer, é uma questão de organização.

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

A

ADMIL	Administração Militar
AECHAR	Área de Ensino de Comportamento Humano e Administração de Recursos
AI	Autonomia / Independência
ASAE	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

C

CE	Criatividade Empreendedora
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CIAFA	Centro de Investigação da Academia da Força Aérea
CIDIUM	Centro de Investigação e Desenvolvimento, do Instituto Universitário Militar
CIES-IUL	Centro de Investigação e Estudos de Sociologia - Instituto Universitário de Lisboa
CINAMIL	Centro de Investigação da Academia Militar (do Exército)
CINAV	Centro de Investigação Naval (da Escola Naval)
CIOFE	Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego
CISD-IUM	Centro de Investigação de Segurança e Defesa, do Instituto Universitário Militar
cit.	Citado
CMG	Capitão-de-mar-e-guerra
COMEGI	Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial, da Universidade Lusíada
Consult.	Consultado
Coord.	Coordenador(es)
COR	Coronel
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CPOG	Curso de Promoção a oficial General

D

DC	Serviço e Dedicção a uma causa
DDN	Dia da Defesa Nacional
DGE	Direção-Geral de Educação
DGPRM	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
DGRDN	Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional
DIRP	Divisão de Incentivos e Reinserção Profissional, da DGRDN do Ministério da Defesa Nacional
DL	Decreto-lei

E

e.g.	Por exemplo (do latim <i>exempli gratia</i>)
Ed(s).	Editor(es)
ed.	Edição
EMFAR	Estatuto do Militares das Forças Armadas
ERGOMAS	<i>European Research Group on Military and Society</i>
et al.	E outros (do latim <i>et alii</i>)
EUA	Estados Unidos da América
EV	Estilo de Vida

F

FFAA	Forças Armadas
FSeg	Forças de Segurança

G

GG	Competência de Gestão geral
GNR	Guarda Nacional Republicana
GRH	Gestão de Recursos Humanos

I

IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares
IDN	Instituto da Defesa Nacional
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
INF	Infantaria
ISAF	<i>International Security Assistance Force</i> , Afeganistão
ISBN	<i>International Standard Book Number</i>
ISCTE-IUL	Instituto Universitário de Lisboa - Instituto Universitário de Lisboa
ISSN	<i>International Standard Serial Number</i>
IUM	Instituto Universitário Militar

L

LSM	Lei do Serviço Militar
-----	------------------------

M

MAJ	Major
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MGEN	Major-general
MT	Mercado de Trabalho

N

N.º / n.º	Número
NATO	Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN)

O

OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
Org.	Organizador(es)
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte

P

p.; pp.	Página; páginas
PD	Puro Desafio
PP	Pergunta de partida
PRT	Portugal

Q

QP	Quadro Permanente
----	-------------------

R

RC	Regime de contrato
RCE	Regime de Contrato Especial
RH	Recursos Humanos
RI	Regulamento de incentivos
ROI	Retorno de investimento (<i>Return over Investment</i>)
RU	Reino Unido
RV	Regime voluntariado
RV/RC	Regime de Voluntariado ou Regime de Contrato

S

SE	Segurança / Estabilidade
SEN	Serviço Efetivo Normal
SM	Serviço Militar
SMO	Serviço Militar Obrigatório
SOLD	Soldado
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
STAFS	<i>SPSS Text Analytics For Surveys</i>
STIC	Serviço de Tecnologias de Informação e Comunicação, do IUM

T

Tenente-coronel	Tenente-coronel
TF	Competência Técnica / Funcional
TII	Trabalho de Investigação Individual
TIR	Tirocinado

V

Vol.	Volume
------	--------

POSFÁCIO – MODERADOR E ORADORES

MODERADOR

Capitão-de-mar-e-guerra João Paulo Ramalho Marreiros é licenciado em Ciências Militares Navais pela Escola Naval, mestre em Engenharia Geográfica pela Universidade de *New Brunswick*, Canadá, e doutor em Engenharia Geográfica pela Faculdade de Ciências da Universidade do Porto. Especializou-se em hidrografia e possui o Curso de Promoção a Oficial Superior e o Curso de Promoção a Oficial General (CPOG). Exerceu funções a bordo de diversos navios da Marinha na Brigada Hidrográfica do Instituto Hidrográfico. Foi Chefe do Serviço de Hidrografia no Navio Hidrográfico Almeida Carvalho, Chefe da Brigada Hidrográfica, Comandante do NRP D. Carlos I, Comandante do Agrupamento de Navios Hidrográficos, responsável científico pelo Projeto Equipamento do Navio Hidrográfico NRP Almirante Gago Coutinho, Diretor da Escola de Hidrografia e Oceanografia, Diretor da Direção de Documentação do Instituto Hidrográfico, Subdiretor-geral do Instituto Hidrográfico e Diretor de Ensino da Escola Naval. Desempenhou recentemente o cargo de Coordenador da Área de Ensino de Comportamento Humano e Administração de Recursos (AECHAR) no Departamento Estudos Pós-Graduados (DEPG) do Instituto Universitário Militar (IUM). É orientador e membro de júri de trabalhos de investigação e autor o coautor de artigos científicos, essencialmente na área da Engenharia Geográfica e das Ciências Militares. É Investigador Associado do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM). Desempenha atualmente o cargo de Diretor do CIDIUM, acumulando com a Direção do CPOG.

ORADORES

Professora Doutora Maria Helena Chaves Carreiras é doutorada em Ciências Sociais e Políticas pelo Instituto Universitário Europeu (Florença). É professora associada no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), nas áreas da Sociologia, Políticas Públicas e Metodologia de Pesquisa Social, e investigadora do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-IUL). Foi diretora da Escola de Sociologia e Políticas Públicas do ISCTE-IUL e presidente da Associação Europeia ERGOMAS (*European Research Group on Military and Society*). Entre 2010 e 2012 foi subdiretora do Instituto de Defesa Nacional (IDN) em Portugal e em 2014 foi Professora Visitante da Universidade de Georgetown em Washington DC (Departamento de Governo). Os seus interesses de investigação incluem género e sociedade, forças armadas, relações civil-militares, políticas públicas de segurança e defesa e metodologia de pesquisa qualitativa. O seu trabalho centrou-se na integração de género em instituições militares e na dimensão de género na segurança internacional. É co-organizadora das obras *Researching the Military* (Routledge, 2016, com Celso Castro e Sabina Frederic), *Qualitative Methods in Military Studies* (Routledge, 2013, com Celso Castro) e *Women in the Military and in Armed Conflict* (Vs Verlag, 2008, com Gerhard Kuemmel), e autora de *Gender*

and the Military. Women in the Armed Forces of Western Democracies (London, Routledge, 2006). Colabora com o IUM como revisora científica, em júris de trabalhos finais de curso, em projetos de investigação e na elaboração de publicações, entre outras atividades. Desde 5 de julho de 2019 é Diretora-Geral do IDN.

Coronel Tirocinado Francisco José Fonseca Rijo é licenciado e mestre em Ciências Militares pela Academia Militar e pós-graduado pela Universidade de Lisboa (Diploma Universitário de Especialização em Ciências da Educação). Para além dos cursos curriculares de carreira, está habilitado o *Infantry Basic Course* e *Infantry Advanced Course* nos Estados Unidos da América, o Curso de Estado-Maior, o Curso Geral de Comando e Estado-Maior do Exército dos Estados Unidos da América, o Estágio de Comandantes e o Curso de Promoção a Oficial General. Desempenhou funções de docente no Instituto de Altos Estudos Militares, no *Joint Command Lisbon* da OTAN, em Oeiras (como adjunto do *Deputy Commander*) e no Gabinete do General Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (como Adjunto para o Exército). Participou no 7.º Contingente Nacional da ISAF, no Afeganistão (*Senior Advisor*), comandou o Regimento de Infantaria 14 em Viseu, desempenhou as funções de Chefe do Gabinete do General Comandante na Academia Militar. Desempenhou até janeiro de 2019 o cargo de 2.º Comandante da Escola das Armas, em Mafra. Desde fevereiro de 2019 é o Coordenador da Área de Ensino Específica do Exército no IUM. É membro do Conselho de Curso do CPOG e do Conselho Pedagógico do IUM. É orientador e membro de júris de trabalhos de investigação e coautor de publicações escolares e artigos em revistas nas áreas da gestão de recursos humanos e da formação. É Investigador Integrado do CISD/CIDIUM e autor e revisor científico da Revista de Ciências Militares do IUM.

Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos 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 e doutorando em Economia e Gestão na área de especialização Recursos Humanos na Universidade Lusíada. Está habilitado com os cursos curriculares da carreira militar, o Curso de Estado-Maior, o Estágio de Comandantes e o Curso de Promoção a Oficial General. É “Especialista de Reconhecida Experiência e Competência Profissional” na área de “Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar” no âmbito das Ciências Militares. Foi docente e diretor de curso no IAEM, no IESM e no IUM, entre 1997 e 2019, embora com algumas interrupções temporais. Foi Subdiretor do CIDIUM entre 2015 e 2019, diretor do CISD e coordenador das linhas editoriais do IUM entre 2012 e 2019. Entre 2014 e 2018 foi membro da Comissão Científica do Mestrado em Ciências Militares - Segurança e Defesa do IUM e entre 2013 e 2019 do Conselho de Curso do CPOG, do Conselho Pedagógico do IUM e da Comissão de Avaliação no âmbito do Sistema Interno de Garantia da Qualidade do IUM. É orientador e membro de júris de trabalhos de investigação e autor e coautor de publicações escolares, monografias e artigos científicos nas áreas da liderança, gestão de recursos humanos, gestão da formação e metodologia de investigação

científica. É Investigador Integrado do CIDIUM e Investigador do Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial (COMEGI) da Universidade Lusíada. É sócio efetivo da Revista Militar e associado da AFCEA Portugal.

Dr. João Fernando Ferreira Rodrigues é mestre em Psicologia, Stress e Bem-Estar pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. Da sua experiência profissional destaca-se: entre 1999 e 2007, o exercício de Psicólogo Militar no Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), onde desenvolveu, entre outros projetos, investigação sobre o turnover dos militares em RC e formação para militares das Forças Nacionais Destacadas (Kosovo e Timor-Leste); entre 2009 e 2013, o cargo de Técnico Superior do Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego (CIOFE) do MDN, sendo responsável por processos de *outplacement* dos militares contratados, análise dos processos e modelos de recrutamento militar, definição de políticas de recrutamento e pacotes de compensações e benefícios, planeamento e desenvolvimento de formação, desenvolvimento de projetos de apoio ao empreendedorismo; de 2013 a 2013, a chefia do Gabinete de Gestão de Projetos da Direção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM), coordenando equipas na prossecução de projetos que potenciam as políticas do MDN no âmbito da reinserção socioprofissional dos militares e ex-militares do RC; entre 2013 e 2015, a chefia da Divisão de Recrutamento e Deveres Militares, onde foi responsável pela definição e implementação de medidas que potenciam as políticas do MDN no âmbito da reinserção profissional dos militares e ex-militares do RC e a articulação dos processos previstos na Lei do Serviço Militar e respetivo Regulamento e o atendimento ao cidadão no âmbito dos deveres militares. Atualmente, e desde 2015, desempenha funções de Chefe da Divisão de Incentivos e Reinserção Profissional (DIRP) na Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) do MDN, sendo responsável pela conceção, desenvolvimento e monitorização da execução das medidas de política de apoio à fase de transição dos militares e ex-militares dos regimes de voluntariado e de contrato para a vida civil.

