

A VALORIZAÇÃO DA CONDIÇÃO MILITAR. O MILITAR NA SITUAÇÃO DE RESERVA¹

VALUING MILITARY CONDITION. THE MILITARY IN RESERVE SITUATION

Pedro Filipe Carrazedo Barbosa

Capitão de Artilharia
Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar
Ajudante de Campo de S. Exa. o General Chefe do Estado-Maior do Exército
Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército
1149-065 Lisboa
barbosa.pfc@mail.exercito.pt

António Maria Rosinha Dias Barbosa

Capitão de Infantaria
Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar
Chefe da Subsecção de Formação Militar da Academia Militar
2720-113 Amadora
barbosa.amrd@mail.exercito.pt

Jorge Filipe Vilas Boas Sabino

Capitão de Infantaria
Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar
Adjunto da Subsecção de Movimentos e Colocações da SGO da RPM/DARH
4099-037 Porto
sabino.jfvb@mail.exercito.pt

Leonel Carvalho Batista Nogueira

Capitão de Infantaria
Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar
Gerente da Messe Militar do Porto
4000-101 Porto
nogueira.lcb@mail.exercito.pt

Rui Miguel Pinho Silva

Major de Cavalaria
Mestre em Ciências Militares pela Academia Militar
Docente na Área de Ensino Específico do Exército
Investigador Associado do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM
1149-027 Lisboa
silva.rmp@ium.pt

Como citar este artigo: Barbosa, P. F. C., Barbosa, A. M. R. D., Sabino, J. F. V. B., Nogueira, L. C. B., & Silva, R. M. P. (2019). A valorização da condição militar. O militar na condição de reserva. *Revista de Ciências Militares*, maio, VII(1), 169-194. Retirado de <https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes>

¹ Artigo adaptado a partir do trabalho de investigação em grupo realizado no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior – Exército 2018/2019, cuja defesa ocorreu no 1.º trimestre de 2019, no Instituto Universitário Militar.

Resumo

O objetivo deste estudo é contribuir para a rentabilização dos Oficiais dos Quadros Permanentes do Exército na situação de reserva, com o intuito de otimizar recursos e, simultaneamente, valorizar a condição militar. A investigação foi desenvolvida recorrendo ao raciocínio indutivo, partindo de uma compreensão do particular para induzir o geral. Atendendo ao problema proposto, procurou-se analisar as respostas a questionários e intercetá-las com o modelo de valorização do Capital Humano de Delgado (2015). Para tal, foram aplicados dois questionários: um para estudar a necessidade do Exército em termos destes recursos, e outro com o intuito de entender a sua valorização. Foi indagada a Estrutura Superior de Comando do Exército, através de seis entidades que enquadram todas as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, e que no conjunto formam o Exército Português. Os resultados obtidos identificam que: uma entidade não possui e duas entidades não necessitam de um aumento destes militares; mas que todas as entidades respondentes identificam a experiência e o conhecimento técnico como mais-valias à sua utilização. No que diz respeito à valorização, pese embora a matriz utilizada não ser exclusiva para o contexto militar, permite uma aproximação a um futuro modelo. Conclui-se que a melhoria da valorização passa pela atuação nas variáveis *bem-estar económico, espírito empreendedor, proatividade no desempenho das funções e nível de qualificação*.

Palavras-chave: Oficiais Quadros Permanentes, Reserva, Valorização.

Abstract

This study aims to discover how to make the best possible use of the Army's career officers in the reserves so that the Army can capitalise on and enhance the value of its human resources. The investigation used an inductive approach, which involves understanding specific aspects to make general inferences. To solve the proposed problem, the answers to two questionnaires were analysed and compared against the Human Capital Valuation model by Delgado (2015). Each questionnaire served a different purpose: the first ascertained the Army's requirements in terms of these resources, and the second determined how to enhance their value. The surveys were delivered to respondents from the six bodies in the Army's Command Structure that encompass all the Units, Establishments and Corps that make up the Portuguese Army. The findings revealed that: one body does not employ any reserve officers and two bodies would not increase these HR; all bodies recognise the value of these officers' experience and technical expertise. Although the valuation model used in this study was not specifically tailored to the military context, it provides a basis for a future model. The study concluded that, in order to enhance the value of these officers, the Army must intervene on the variables financial well-being, entrepreneurial spirit, proactive work performance and level of qualification.

Keywords: Career Officers, Reserves, Valuation.

Introdução

O Exército Português, enquanto instituição secular, continua a assumir-se como um corpo moderno, competente e interoperável, pretendendo constituir-se como um exemplo de eficiência e eficácia no uso dos recursos colocados à sua disposição, e ser um modelo na valorização dos seus Recursos Humanos (RH) (Estado-Maior do Exército, 2017, p. 1).

Uma organização é um conjunto de pessoas sincronizadas para cumprir fins por ela determinados (Cunha et al., 2014, p. 18), e sendo a organização “a pessoa”, esta materializa-se no seu principal recurso de riqueza (Delgado, 2015, p. 58). Por seu turno, o mundo empresarial – e enquanto não houver guerras e/ou outras calamidades (em que se incluem as naturais) – vai desenvolver-se em torno da Demografia; a insuficiência da natalidade e o facto da população jovem não conseguir suportar nem responder às necessidades das populações (cada vez mais idosas e inativas, levando ao aumento sucessivo da idade de reforma), são apontados como origem da relevância da Demografia (Drucker, 1999, p. 9).

Num momento em que a redução das incorporações tem impedido a estabilidade do número de efetivos (Estado-Maior do Exército, 2017, p. 7), importa encontrar formas de otimizar os RH que o Exército dispõe. Posto isto, constata-se que a falta de efetivos no Exército manifesta-se num problema premente e de capital importância para a instituição, sendo que esta investigação assume particular relevância, pois procura responder à necessidade organizacional de rentabilizar recursos, permitindo libertar elementos para outras tarefas; e, simultaneamente, dá ênfase às atuais preocupações da gestão de RH em colocar o Capital Humano no centro, querendo valorizá-lo.

Neste contexto, este estudo enquadra-se na área do Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar, em geral, e na subárea de investigação da Gestão de Recursos Humanos (GRH) em Contexto Militar, em particular, procurando desenvolver a temática da valorização da condição militar, nomeadamente nos militares na situação de reserva.

Para a realização desta investigação e atendendo ao âmbito alargado do tema, delimitou-se o estudo conforme Santos e Lima (2016) ao nível espacial, de conteúdo e temporal. Assim, atendendo ao espaço, esta investigação versa o Exército Português; no que concerne ao conteúdo e uma vez que o universo em estudo é vasto e anualmente alimentado, este trabalho versa sobre os militares da categoria de Oficiais dos Quadros Permanentes (QP), na situação de reserva, sendo simultaneamente o nosso objeto de estudo. Apesar da existência de três modalidades de reserva, as respostas do trabalho incidirão sobre aqueles que se encontram na situação de reserva fora da efetividade de serviço. No que diz respeito ao tempo, a análise é feita desde 2015, pois é o ano da alteração do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), através do Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, que regulamenta os militares na situação anteriormente referida.

Decorrente dos pontos elencados anteriormente, o objetivo geral do estudo é identificar formas de rentabilizar os Oficiais do QP do Exército na situação de reserva, no contributo ao desenvolvimento de atividades no quotidiano das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (U/E/O), com o intuito de otimizar recursos e de valorizar a condição militar; sendo definidos os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE1: Analisar as necessidades do Exército em termos de RH e suas áreas funcionais, na categoria de Oficiais do QP na situação de reserva.
- OE2: Avaliar formas de incrementação da valorização nos Oficiais do QP na situação de reserva.

Com esta investigação pretende-se responder à seguinte Questão Central: de que forma o Exército pode rentabilizar os Oficiais dos Quadros Permanentes na situação de reserva?

Atendendo ao problema proposto, o estudo será suportado pela análise das respostas a questionários à luz do modelo de valorização do Capital Humano de Delgado (2015) para identificar estratégias a adotar na otimização dos Oficiais do Exército na situação de reserva, que impliquem vantagens ao nível da gestão de pessoal (para a organização) e da valorização (para o militar).

Tendo em conta o percurso metodológico e procurando apresentar de forma sucinta e coerente o resultado da investigação, organizam-se cinco capítulos: (1) a introdução, (2) o enquadramento teórico e conceptual, em que são explanados os principais conceitos, (3) a metodologia e método, em que é definido o percurso efetuado, (4) a apresentação dos dados e discussão de resultados e, por último, (5) a conclusão.

1. Enquadramento teórico e conceptual

Seguidamente procura-se enquadrar conceptualmente o trabalho, clarificando os conceitos mais importantes abordados ao longo do trabalho, apresentando-se também o modelo de análise seguido na investigação.

1.1. Revisão da literatura

1.1.1. A Condição Militar

Segundo as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, a Condição Militar caracteriza-se no seu artigo (art.º) 2.º, entre outras, pela subordinação ao interesse nacional; pela permanente disponibilidade para o serviço, ainda que contrarie os interesses pessoais; pela adoção de uma conduta conforme com a ética militar, por forma a contribuir para o prestígio e valorização moral das Forças Armadas (FFAA) (Lei n.º 11/89, p. 2096).

1.1.2. Carreira Militar

De acordo com o art.º 27.º do EMFAR, a Carreira Militar define-se pelo conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se materializa 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, p. 3205).

Assim, entende-se por cargo o “conjunto de deveres, tarefas e procedimentos levados a cabo por um indivíduo no exercício das funções que lhe estão cometidas e que correspondem aos lugares fixados na estrutura orgânica das FFAA” (Estado-Maior do Exército, 2002, parte 3, p. I-6). Por outro lado, função é o conjunto de tarefas integradas em postos de trabalho que estão inseridos em unidades de trabalho distintas, com características idênticas em relação a aptidões, exigências e responsabilidades, por forma a concretizar tarefas, ainda que variem os meios e outras condições gerais, ambientais ou organizacionais (Peretti, 1998).

O art.º 33.º do EMFAR, considera que os cargos militares são os lugares fixados na estrutura orgânica das FFAA, a que adequam as funções legalmente definidas, assim como, os lugares existentes nos variados organismos do estado ou em organismos internacionais a que correspondam a natureza militar. O preenchimento destes cargos inicia-se com a tomada de posse, suspende-se com o afastamento temporário do titular e termina com a sua exoneração (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3206).

Por sua vez, no art.º 34.º do EMFAR, consideram-se funções militares as que implicam o exercício de competências legalmente previstas para os militares. As funções militares classificam-se em: (1) Comando, (2) Direção ou chefia, (3) Estado-maior, (4) Chefia técnica e (5) Execução (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3206).

1.1.3. Reserva

A situação de reserva, estabelecida pelo n.º 1 do art.º 141.º do EMFAR, é a situação para a qual o militar que se encontra na situação do ativo transita, quando estão verificadas as condições previstas no estatuto referido anteriormente, mantendo-se, contudo, sempre disponível para o serviço, conforme referido no conceito de condição militar (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3222).

Através da Lei n.º 174/99, de 21 de setembro - Lei do Serviço Militar (LSM), e do EMFAR, prevê-se que os cidadãos nacionais possam prestar serviço militar na situação de reserva, numa de três formas:

- A situação de reserva para os militares do QP, conforme descrito no n.º 1 do art.º 45.º do EMFAR, impõe-se segundo duas formas distintas, sendo elas, a reserva fora da efetividade de serviço e a reserva na efetividade de serviço (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3207);

- A situação de reserva de disponibilidade, descrita no art.º 4.º da LSM como “[...] constituída pelos cidadãos portugueses que cessaram a prestação de serviço militar até à idade limite dos deveres militares” (35 anos), (Lei n.º 174/99, p. 6541);

- A situação de reserva de recrutamento, conforme descrita no art.º 5.º da LSM, “[...] é constituída pelos cidadãos portugueses dos 18 aos 35 anos de idade, que, não tendo prestado serviço efetivo nas fileiras, podem ser objeto de recrutamento excecional” (Lei n.º 174/99, pp. 6541-6542).

O acesso à situação de reserva está previsto no art.º 153.º do EMFAR, em que o militar do QP no ativo transita para a situação de reserva, quando: atinja o limite de idade previsto no respetivo posto, complete o tempo máximo de permanência no posto, declare, por escrito, desejar fazê-lo depois de completar 40 anos de tempo de serviço militar e 55 anos de idade, estando abrangido por outras condições legalmente previstas (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3223). Desta forma, o n.º 4 do art.º 119.º do EMFAR, afirma que,

[...] o militar que transitar para a situação de reserva ao abrigo do disposto na alínea a) do n.º 1 do art.º 153.º e no art.º 155.º e que, por razões que não lhe sejam imputáveis, não tenha completado 40 anos de serviço efetivo, tem direito a completar os anos de serviço em falta na situação de reserva na efetividade de serviço, independentemente do quantitativo fixado nos termos da lei. (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3219)

Nos termos do n.º 9 do art.º 156.º do EMFAR, o militar que pretender transitar para a situação de reserva, só poderá regressar à efetividade de serviço a seu pedido, após perfazer um ano fora da efetividade de serviço (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3224). De acordo com o n.º 3 do mesmo artigo, o militar na situação de reserva fora da efetividade de serviço pode ser convocado, nos termos previstos em legislação especial, para a efetividade de serviço, para o desempenho de cargos ou exercício de funções de interesse público no âmbito das missões das FFAA.

O militar poderá permanecer na reserva fora da efetividade de serviço, até cinco anos, seguidos ou alternados, sendo que, após perfazer esse tempo, transita obrigatoriamente para a situação de reforma, conforme descrito na alínea b) do n.º 1 do art.º 161.º do EMFAR (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3225).

No Quadro 1, apresentam-se os quantitativos de Oficiais do QP que, nos últimos quatro anos, transitaram para a situação de reserva. De referir que alguns destes militares, atualmente encontram-se a prestar serviço na efetividade de serviço no Exército, na estrutura das FFAA e fora da estrutura das FFAA.

Quadro 1 – Quantitativos de Oficiais QP que transitaram para a situação de reserva, nos últimos quatro anos.

Ano	Motivo							Total
	Requerimentos		Declaração	Imposição				
	Mais de 20 anos TSM ²	Lic. Esp Eleições		Limite Idade	Exclusão da Promoção	Tempo de Perm. Posto	Cessar de Funções	
2015	45	-	36/40 anos TSM ou/e 55 Anos Idade	14	3	-	-	78
2016	95	-		23	4	7	1	158
2017	-	-		18	5	3	-	47
2018³	-	-		22	3	3	-	41

Fonte: Elaborado a partir de dados disponibilizados pela Repartição de Pessoal Fora da Efetividade de Serviço, da Direção de Administração de Recursos Humanos (2019).

No n.º 1 do art.º 156.º do EMFAR, é referido que o militar na situação de reserva pode retomar a efetividade de serviço para o desempenho de cargos ou exercícios de funções na estrutura orgânica das FFAA e do Ministério da Defesa Nacional (MDN) ou em organismos sob tutela do MDN, ou mesmo noutros organismos do Estado, em funções inerentes ao seu posto e compatíveis com o seu estado físico e psíquico (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3224).

No n.º 2 do art.º 156.º do EMFAR, aos militares que exercerem funções na estrutura orgânica das FFAA e MDN não podem, em regra, ser cometidas funções de comando, direção ou chefia técnica, consoante a sua categoria (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3224).

A prestação de serviço efetivo por militares na situação de reserva (n.º 7 do art.º 156.º do EMFAR) processa-se: (1) por decisão do Chefe de Estado-Maior (CEM) do respetivo ramo,

² Tempo de Serviço Militar.

(2) por convocação do CEM do respectivo ramo, para a participação em treinos ou exercícios, (3) a requerimento do próprio, mediante despacho favorável do CEM do respectivo ramo (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3224).

A alínea b) do n.º 1 do art.º 44.º do EMFAR, refere o quantitativo máximo dos efetivos militares dos QP, na situação de reserva, na efetividade de serviço, por ramos e categorias, na estrutura orgânica das FFAA e fora da estrutura orgânica (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3207). Anualmente é emanado um Decreto-Lei, que determina, os efetivos autorizados a prestar serviço na estrutura das FFAA e fora desta, em todas as situações. Destaca-se a análise efetuada aos últimos quatro anos, de militares na situação de reserva na efetividade de serviço, na estrutura das FFAA e fora da estrutura orgânica das FFAA, no Quadro 2, constatando-se que nos últimos quatro anos, não se verificam variações significativas de militares da reserva na efetividade de serviço.

Quadro 2 – Oficiais QP na situação de reserva na efetividade de serviço.

Posto	31Dez15	31Dez16	31Dez17	31Dez18
Tenente-general	2	3	3	2
Major-general	11	14	13	14
Coronel	38	34	42	46
Tenente-coronel	56	54	59	60
Major	21	19	22	19
Capitão	5	3	3	2
Total	133	127	142	143

Fonte: Elaborado a partir de dados disponibilizados pela Repartição de Reserva da DARH³ (2019).

1.1.4. Rentabilização de Recursos Humanos

A gestão de pessoas pode ser numa perspetiva humanista, tendo em conta os objetivos de negócio da empresa e o valor acrescentado que lhes podem trazer. Assim sendo e olhando para a Empresa como um sistema aberto no meio em que opera, depreende-se que o seu sucesso vai depender do equilíbrio dinâmico entre as alterações no meio exterior onde opera e a sua capacidade interna de se ajustar com a flexibilidade e velocidade necessárias (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2003, p. 29).

Tal como referido anteriormente, ao Exército importa encontrar formas de maximizar os RH que dispõe, pois estes continuam a ser o ativo mais importante e valioso da instituição (Estado-Maior do Exército, 2017, p. 6).

Numa organização, para que se possam maximizar os RH, importa proceder ao seu Planeamento Estratégico, ou seja, analisar a forma para alcançar os objetivos organizacionais favorecendo e incentivando o alcance dos objetivos individuais dos funcionários (Chiavenato, 1999, p. 58).

Neste sentido, a melhoria da obtenção e gestão de RH encontra-se definida enquanto

³ Direção de Administração de Recursos Humanos.

Objetivo Estratégico do Exército, enquanto centro de gravidade e como o ativo que mais contribui para o sucesso organizacional e operacional, com vista ao cumprimento da Missão do Exército, bem como dos vários compromissos assumidos (Estado-Maior do Exército, 2017, p. 11).

Face ao exposto e tendo em consideração que o objeto de estudo são os Oficiais QP na situação de reserva, a rentabilização dos RH pode passar por recorrer aos mesmos para exercerem funções na Instituição.

Rentabilizar os Oficiais do QP na situação de reserva, no contexto deste trabalho, não se trata de torná-los economicamente viáveis; porém, foi o termo encontrado para justificar o duplo objetivo de otimizar os RH (ponto de vista organizacional) e de os valorizar (ponto de vista pessoal).

As formas de intervenção no quotidiano do Exército, são as atividades, as tarefas, ou o exercício de funções ou cargos, a prestação de serviços ocasionais, ou de carácter permanente, que os militares na situação de reserva podem desempenhar.

1.2. Modelo de análise

A informação sobre RH é importante para a gestão e para o ambiente externo à organização. O trabalho pioneiro de conceptualizar o valor económico do Capital Humano, e da sua mensuração, foi introduzido do início da década de 70 (Jaggi & Lau, 1974). Reconhecendo o papel central da pessoa no sucesso e desenvolvimento da organização, pois incorpora a criatividade e inovação (vitais à sobrevivência face à volatilidade do ambiente competitivo e hostil) – pelo conhecimento, capacidade ou qualificações que criam valor na organização –, torna-se fulcral considerá-la um ativo valioso (Martins & Ferreira, 2015). Estudos apontam que a GRH através da capitalização do fator humano⁴, medeia completamente quer na relação com a liderança transformacional de chefes, quer na perceção dos resultados organizacionais (Zhu, Chewb, & Spangler, 2005). Assim, são hoje preocupações: proporcionar bem-estar aos colaboradores, bom ambiente de trabalho, aquisição de conhecimento, melhoria de técnicas e desenvolvimento de habilidades ou perícias, que desenvolvam o potencial das pessoas (Delgado, Vale, & Silva, 2015).

Esta valorização acarreta contributos ao nível do conhecimento, desempenho e aprendizagem inimitáveis, conduzindo o Capital Humano como uma fonte de vantagem competitiva (Martins & Ferreira, 2015), estando na base conceptual do *engagement*, em que se promove o trabalhador envolvido, vigoroso, dedicado e absorvido (Schaufeli & Salanova, 2008). O ativo humano é tido como fator potenciador de processos no negócio (investimento) e não como um recurso associado a um custo (Martins & Ferreira, 2015).

Na perspetiva da valorização do Capital Social, esta passa pela cultura, valores, missão, estilo de gestão e liderança (Fitas & Santos, 2014); do ponto de vista do Capital Humano comporta seis componentes e respetivas variáveis (Quadro 2) e todos eles contribuem para

⁴ Do inglês: *Human-capital-enhancing human resource management*, que implica atentar as necessidades de realização e crescimento individuais, e as práticas de treino, avaliação de desempenho e sistemas de recompensas para motivar e capacitar os trabalhadores (Zhu, Chewb, & Spangler, 2005).

a valorização – salientando-se o facto de quanto menor o grau de importância, menor o número de variáveis que as componentes têm (Delgado, 2015).

Neste trabalho, a análise efetuada cruza as respostas obtidas com a matriz apresentada no Quadro 3, no sentido de se verificar a existência e a forma como se materializa a valorização nas opções sugeridas.

Quadro 3 – Componentes e variáveis associadas da valorização do Capital Humano.

Componentes do Capital Humano	Variáveis	Número de variáveis
Bem-estar e formação	Bem-estar económico Nº de horas de formação por trabalhador Existência de incentivos financeiros Condição física Satisfação perante os benefícios fornecidos pela organização Relacionamento entre colaboradores	6
Profissionalismo e Conhecimento	Honestidade para com os clientes Partilhar de conhecimento Ética Profissional	3
Características Pessoais e Técnicas	Espírito inovador e criativo Espírito empreendedor Compromisso para com a organização Trabalho em equipa Elevada rotatividade dos colaboradores	5
Desempenho	Rigor no desempenho das funções Responsabilidade no desempenho das funções Qualidade na prestação do serviço Proatividade no desempenho das funções	4
Qualidade e Experiência	Nível de qualificação Experiência	2
Liderança e Tomada de Decisão	Liderança Tomada de Decisão	2

Fonte: Elaborado a partir de Delgado (2015).

Decorrente da questão central e tendo em conta os objetivos específicos da investigação definidos anteriormente, formulam-se as seguintes questões derivadas (QD):

- QD1. Quais as necessidades do Exército em termos de Oficiais do QP na situação de reserva e respetivas áreas funcionais em que podem vir a exercer funções?
- QD2: De que forma os Oficiais do QP na situação de reserva podem ser valorizados?

2. Metodologia e método

No presente capítulo procura-se explicar a metodologia e o método utilizados para se conseguir realizar o trabalho proposto, tendo em consideração o objeto em estudo, a amostra e os resultados que se pretenderam obter.

2.1. Metodologia

Para a elaboração do presente estudo, teve-se em consideração a metodologia científica e metodológica definida por Saunders et al., (2009) constituída por um sistema em formato de camadas, também designado por diagrama em “cebola” de investigação, cujo conteúdo da pesquisa é analisado da camada mais externa para a camada mais interna, designadamente: Raciocínio, Estratégia, Desenho, Horizonte Temporal e Recolha e Análise de Dados (Santos & Lima, 2016, p. 35).

Quanto ao tipo de raciocínio utilizado, o mesmo caracteriza-se pela compreensão do particular para induzir o geral, ou seja, raciocínio indutivo.

No que concerne às estratégias, estando relacionadas com o método de recolha de informação, utilizou-se o inquérito por questionário, por forma a fazer uma análise quantitativa (havendo métricas para conseguir avaliar), mas com um reforço qualitativo.

No que diz respeito ao desenho de pesquisa e atendendo ao problema proposto, após a entrevista realizada na fase exploratória, procurou-se analisar as respostas a questionários e intercepar com o modelo de valorização do Capital Humano de Delgado (2015), no sentido de perceber quais as estratégias a adotar na otimização dos Oficiais do Exército na situação de reserva, que impliquem vantagens dos pontos de vista da gestão (para a organização) e da valorização (para o militar). Na Figura 1, procura-se esquematizar o estudo através do desenho metodológico.

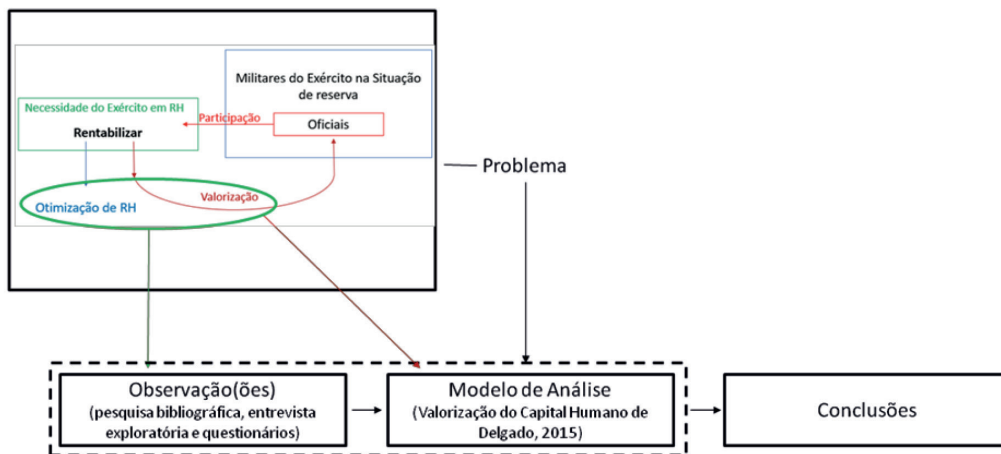


Figura 1 – Esquema metodológico do trabalho.

Relativamente ao Horizonte Temporal e tentando explicar o modo como as observações do estudo são realizadas no tempo, o presente estudo assenta num desenho transversal, incidindo sobre determinado período, delimitado desde o ano de 2015.

Quanto aos procedimentos de Recolha e Análise de Dados, a justificação dos participantes, bem como a discriminação dos instrumentos utilizados para recolha e as técnicas de tratamento de dados, encontram-se detalhadas no subcapítulo seguinte.

2.2. Método

Nesta secção são apresentados os participantes, é descrito o procedimento, bem como os instrumentos de recolha de dados e respetivas técnicas de tratamento dos mesmos.

2.2.1. Participantes e procedimentos

Participantes. Integraram o estudo as entidades que caracterizam a Estrutura Superior de Comando do Exército, designadamente o Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército (GabCEME), o Gabinete do Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército (GabVCEME), o Comando das Forças Terrestres (CFT), o Comando do Pessoal (CmdPess), o Comando da Logística (CmdLog) e a Direção de Finanças (DFin). Através das seis entidades supracitadas, procurou obter-se respostas de toda a Estrutura Superior de Comando do Exército e que as mesmas abrangessem, não só a sua resposta enquanto estrutura que representam, mas também as unidades que se encontram na sua dependência.

Procedimento. Foram enviados dois questionários, em dois momentos distintos, aos respetivos Chefes de Gabinete de cada uma das entidades da Estrutura Superior de Comando do Exército, sendo que o primeiro questionário foi distribuído entre 05 e 12 de novembro de 2018. Por sua vez, num segundo momento, entre 27 de novembro e 07 de dezembro de 2018, foi distribuído o segundo questionário. De referir que ambos os questionários foram enviados via e-mail, através da plataforma informática de formulários da google®, acompanhados de uma explicação do mesmo, para os respetivos Chefes de Gabinete das diversas entidades.

2.2.2. Instrumentos de recolha e técnica de tratamento de dados

Tendo em consideração o objeto em estudo e os resultados que se pretendem obter, optou-se por elaborar dois questionários, distribuídos em dois momentos diferentes no decorrer do presente trabalho.

O primeiro questionário foi elaborado com o intuito de entender como estão distribuídos os Oficiais QP na situação de reserva na efetividade de serviço, bem como perspetivar eventuais necessidades no futuro, caso se verificassem mais-valias para a organização; encerrava seis questões de resposta fechada (relativamente ao quantitativo e áreas de desempenho de funções) e uma questão de resposta aberta no que concerne às mais-valias (em termos organizacionais).

No segundo questionário, procuraram-se extrair as mais-valias em termos de valorização pessoal, que o exercício de funções na situação de reserva representa para os oficiais QP na situação de reserva, de acordo com a opinião das entidades respondentes; continha sete questões de resposta fechada, tendo em conta as componentes do Capital Humano de Delgado 2015 e as respetivas variáveis.

Após a receção das respostas aos questionários e através das ferramentas disponibilizadas nos formulários utilizados, os dados foram transferidos para folhas de Excel®, plataforma que proporcionou a elaboração de quadros e gráficos explicativos.

3. Apresentação de dados e discussão de resultados

Tal como enunciado no capítulo anterior, os questionários foram enviados por e-mail para a Estrutura Superior de Comando do Exército, materializada por seis entidades.

Apresenta-se, de seguida, uma descrição dos quantitativos autorizados pelos diferentes Decretos-Lei, desde 2015; e, posteriormente, expõem-se os dados obtidos nos questionários, inicialmente de forma isolada e posteriormente integrando os resultados de ambos os questionários.

Ao efetuar uma análise entre 2015 e 2018, ambos inclusive, através dos Decreto-Lei, que determinam os efetivos das FFAA em todas as situações, fixados anualmente em conjugação com os militares autorizados que prestaram serviço efetivo, constata-se que:

- Em 2015, o efetivo autorizado foi de 67 militares, para a prestação de serviço efetivo na situação de reserva, na estrutura orgânica da FFAA, sendo que na estrutura do EMGFA, apenas podem prestar serviço até 12 Oficiais (Decreto-Lei n.º 31/2015, p. 1307). Nesse ano, foram autorizados a prestar serviço no Exército, 56 Oficiais e dez na estrutura do EMGFA;

- Em 2016, foi atribuído igualmente um efetivo autorizado de 67 militares, para a prestação de serviço efetivo na situação de reserva na estrutura orgânica da FFAA, sendo que na estrutura do EMGFA, apenas podem prestar serviço até 12 Oficiais (Decreto-Lei n.º 241/2015, p. 8981). Nesse ano, foram autorizados a prestar serviço no Exército, 50 Oficiais e nove na estrutura do EMGFA;

- Em 2017, o efetivo autorizado foi de 117 militares, para a prestação de serviço efetivo na situação de reserva na estrutura orgânica da FFAA, sendo que na estrutura do EMGFA, apenas podem prestar serviço até 12 Oficiais (Decreto-Lei n.º 84/2016, p. 4773). Nesse ano, foram autorizados a prestar serviço no Exército 60 Oficiais e nove na estrutura do EMGFA;

- Em 2018, foi atribuído o efetivo autorizado de 110 militares, para a prestação de serviço efetivo na situação de reserva na estrutura orgânica da FFAA, sendo que na estrutura do EMGFA, apenas podem prestar serviço até 15 Oficiais (Decreto-Lei n.º 07/2018, p. 900). Nesse ano, foram autorizados a prestar serviço no Exército 64 Oficiais e 14 na estrutura do EMGFA.

Verifica-se assim que, no decorrer dos anos estudados, não foram preenchidas as seguintes vagas: em 2015, uma; 2016, oito; 2017, 48 e, em 2018, 32.

De acordo com a análise aos Quadro Orgânico de Pessoal (QOP), constatou-se a existência de 51 cargos para serem desempenhados por Oficiais na reserva (43 nos postos de Major, Tenente-coronel e Coronel, e oito para postos da subcategoria de Oficiais Gerais). Como apurado na análise anterior, verifica-se que, no horizonte temporal estudado, o efetivo autorizado de militares na situação de reserva é superior ao somatório de todos os QOP, implicando que o excedentário ocupe cargos extra QOP. Tendo como exemplo os dados referentes ao ano de 2018, verifica-se ter havido 13 militares extra QOP e simultaneamente 32 vagas por preencher.

3.1. Questionário 1

O primeiro questionário serviu para entender como estão distribuídos os Oficiais QP na situação de reserva na organização, tentando compreender a necessidade de um aumento

de Oficiais com recurso aos que estejam na situação de reserva, e escrutinar em que áreas, percecionando as mais-valias que, em termos organizacionais, poderão estes recursos trazer.

3.1.1. Efetivos de militares a prestar serviço efetivo na situação de reserva

No Quadro 4, apresenta-se a compilação da discriminação do efetivo de Oficiais QP na situação de reserva, por postos, definindo a sua distribuição pelas diferentes entidades. Este detalhe é traduzido em quantidade (número de elementos) e na definição das áreas de exercício de funções⁵.

Quadro 4 – Distribuição dos oficiais QP na situação de reserva, por áreas de exercício de funções.

Entidade	Existência	Major	Tenente-coronel	Coronel	Brigadeiro-general	Major-general
DFim	Não	-	-	-	-	-
CmdLog	Sim	-	-	1 (EM)	-	-
CmdPess	Sim	2 (Dir)	4 ou mais (Dir e Ass)	4 ou mais (Dir e Ass)	-	-
GabVCEME	Sim	2 (Ass e Téc)	3 (Dir e Ass)	4 ou mais (Dir e Ass)	-	1 (Dir)
GabCEME	Sim	-	-	-	-	4 ou mais (Téc e Ass)
CFT	Sim	-	-	2 (Ass)	-	-

De acordo com os dados obtidos, a DFin, apesar de reconhecer a sua utilidade, não possui Oficiais QP na situação de reserva a exercer funções; o CmdLog tem apenas um, de posto Coronel; o CmdPess e o GabVCEME têm, entre Oficiais Superiores, mais de dez elementos, sendo que o GabVCEME tem, também, um Major-general; o GabCEME tem mais de quatro elementos – estes, todos de posto de Major-general; por último, constata-se que o CFT tem dois Coronéis, ambos a exercerem funções de assessoria. No que diz respeito às áreas de exercício de funções, a de Estado-Maior é identificada apenas uma vez para o Coronel (que exerce funções no CmdLog), verificando-se que todos os outros militares estão nas áreas de Direção, Assessoria e Técnica.

3.1.2. Necessidade de incremento

No Quadro 5, são apresentadas as necessidades identificadas pelas entidades, tendo em conta a utilidade num suposto aumento do efetivo de Oficiais QP na situação de reserva, definindo, para além dos postos, as áreas desejáveis de exercício de funções.

⁵ Assessoria (Ass), Técnica (Tec) e Direção (Dir).

Quadro 5 – Distribuição das necessidades de oficiais QP na reserva, por áreas de exercício de funções.

Entidade	Necessidade	Major	Tenente-coronel	Coronel	Brigadeiro-general	Major-general	Tenente-general	General
DFin	Sim	Dir	Dir	-	-	-	-	-
CmdLog	Sim	Ass e Téc	Ass e Téc	Ass e Téc	-	-	-	-
CmdPess	Não	-	-	-	-	-	-	-
GabVCEME	Sim	Ass e Téc	Ass	Dir e Ass	-	-	-	-
GabCEME	Sim	-	Ass e Téc	Ass e Téc	Ass e Téc	Ass e Téc	-	-
CFT	Não	-	-	-	-	-	-	-

No que se refere à utilidade e/ou vantagem de incrementar o número de Oficiais QP na situação de reserva no exercício de funções, o CmdPess e o CFT rejeitam essa hipótese, no entanto reconhecem as mais-valias que os mesmos trazem para a organização; a DFin considera um reforço nos postos de Major e Tenente-coronel, ambos nas áreas de Direção; o CmdLog considera um aumento em todos os postos de Oficial Superior para as áreas de Assessoria e Técnica; o GabVCEME define um aumento nos postos de Major, para as áreas Assessoria e Técnica, de Tenente-coronel para a área de Assessoria, e de Direção e Assessoria para o posto de Coronel; o GabCEME, não considera o posto de Major, mas considera os postos de Tenente-coronel, Coronel, Brigadeiro-general e Major-general, todos para as áreas de Assessoria e Técnica.

Observa-se que quatro (das seis) entidades atestam um reforço destes militares, correspondendo a 66,66% e consideram-no nas áreas de Assessoria e Técnica; e que, apenas uma (a DFin) considera exclusivamente a necessidade de Oficiais QP na situação de reserva para o exercício de funções de Direção.

Ainda no que diz respeito à análise de subcategorias, apenas o GabCEME considera necessitar de um aumento de Oficiais Gerais; todas as outras entidades apontam, apenas, para o incremento de Oficiais Superiores.

3.1.3. Mais-valias organizacionais

No Quadro 6, são apresentados os motivos referidos pelas entidades respondentes como sendo as mais-valias proporcionadas pelos Oficiais QP na situação de reserva, quando chamados a exercer funções.

Quadro 6 – Motivos de mais-valias, por entidade respondente.

Entidade	Motivos de mais-valia
DFin	“Pela experiência profissional obtida ao longo da carreira e pelas qualificações técnico-profissionais comprovadas no desempenho de determinadas funções e projetos de relevo, nomeadamente na área da contabilidade pública (Sistema de Normalização Contabilística), fiscalidade, auditoria e projetos no âmbito do Sistema Integrado de Gestão de Defesa Nacional (SIGDN)”.
CmdLog	“Quadro Orgânico de Pessoal a 75% por falta de Recursos Humanos, competência técnica; experiência funcional”.
CmdPess	“A grande mais-valia traduz-se na experiência acumulada e no relativo distanciamento da vida ativa nos Quadros Permanentes, facto que poderá contribuir para decisões menos parciais”.
GabVCEME	“Fruto da sua, normalmente mais longa, experiência profissional”.
GabCEME	“Experiência, conhecimentos técnicos e Estado-Maior”.
CFT	“Liberta Oficiais no serviço Ativo, para outras funções que não chefia administrativa, designadamente para Comando, Direção e Estado-Maior. Caso de verifique qualificação técnica específica, poderão desempenhar funções na qualidade de assessoria pessoal”.

As mais-valias identificadas, transversais a todas as entidades, descrevem a experiência e as competências/conhecimentos técnicos como motivos para a utilização destes recursos. Adicionalmente, verifica-se que: a DFin tem a preocupação da especificidade/tecnicidade do RH; o CmdLog releva a falta de pessoal; o CmdPess dá ênfase ao carácter da imparcialidade, trazida pelo afastamento da vida do ativo, na tomada de decisão; o GabVCEME não apresenta outros argumentos; o GabCEME acrescenta, apenas, o termo “Estado-Maior”; e o CFT refere que, caso exista uma qualificação técnica específica, podem ser empregues em funções de assessoria pessoal.

3.1.4. Integração e discussão dos resultados do questionário 1

De acordo com os dados obtidos, na DFin não existem militares na situação de reserva a exercer funções, embora esta entidade refira que seria vantajoso possuir este tipo de recursos, considerando ser uma mais-valia, tendo em conta a experiência profissional obtida ao longo da carreira.

O CmdLog tem um militar a exercer funções na situação de reserva, contudo e tendo em conta a competência técnica, a experiência funcional e a necessidade de pessoal, considera que seria vantajoso ter um incremento de Oficiais na situação de reserva.

O CmdPess tem nove ou mais militares a exercer funções na situação de reserva. Apesar desta entidade considerar que estes militares são importantes pela sua experiência na carreira do QP, afirma não necessitar de um aumento, sendo suficiente o número de elementos que possui.

O GabVCEME e o GabCEME têm catorze ou mais militares, sendo que o GabCEME tem quatro ou mais militares, e o GabVCEME tem nove ou mais. Salienta-se que estas entidades consideram a necessidade de existir um incremento de militares nesta situação, por se constituírem num contributo importante, tendo em conta a sua experiência profissional.

O CFT tem dois militares a exercer funções na situação de reserva, sendo que relevou o facto de permitir libertar Oficiais no serviço Ativo, para outras funções que não chefia administrativa; no entanto, não considera aumentar o número de militares na situação de reserva a desempenhar funções no futuro.

De acordo com os dados obtidos e discutidos até ao momento, considera-se a QD1 respondida.

3.2. Questionário 2

No que concerne ao segundo questionário, que se destinou a recolher a opinião das entidades em relação às variáveis da valorização, por componente do Capital Humano e segundo o preconizado por Delgado (2015), os dados serão apresentados por componente e por variáveis. Sendo importante salientar o cômputo geral e integrado, para uma visão holística do modelo utilizado para estudar a valorização, a análise por entidade respondente não foi feita por não proporcionar respostas ao estudo pretendido.

3.2.1. Análise por componente do Capital Humano

Tendo como referência os dados apresentados no Quadro 7, em que são apresentadas as frequências, mínimo, máximo e média do número de variáveis assinaladas pelas entidades respondentes, por componente do Capital Humano, esboçou-se o Gráfico 1.

Quadro 7 – Compilação da frequência do número de variáveis assinaladas, por componente.

Componentes do Capital Humano	Nº var	Nº variáveis assinaladas							Min	Max	Média
		0	1	2	3	4	5	6			
Bem-estar e formação	6	0	3	2	1	0	0	0	1,00	3,00	1,66
Profissionalismo e Conhecimento	3	0	2	3	1	-	-	-	1,00	3,00	1,83
Características Pessoais e Técnicas	5	0	2	2	2	0	0	-	1,00	3,00	2,00
Desempenho	4	0	2	2	1	1	-	-	1,00	4,00	2,16
Qualificação e Experiência	2	1	4	1	-	-	-	-	0,00	2,00	1,00
Liderança e Tomada de Decisão	2	0	4	2	-	-	-	-	1,00	2,00	1,33

Excetuando a componente Qualificação e Experiência, o mínimo toma o valor de um, o que permite constatar que há pelo menos um item que é apontado como valorização em cada componente. No que toca à Qualificação e Experiência, constata-se a existência de uma entidade que não aponta qualquer variável; por outro lado, nessa mesma componente e na Liderança e Tomada de Decisão existem, respetivamente, duas e uma entidades que identificam todas as variáveis das componentes para traduzir a valorização. A simetria das

respostas nos valores máximo e mínimo apontam para uma dualidade na interpretação das variáveis; esta dualidade indicia a existência de uma falta de ajustamento de algumas componentes ao contexto militar, atendendo a que determinadas variáveis são assinaladas.

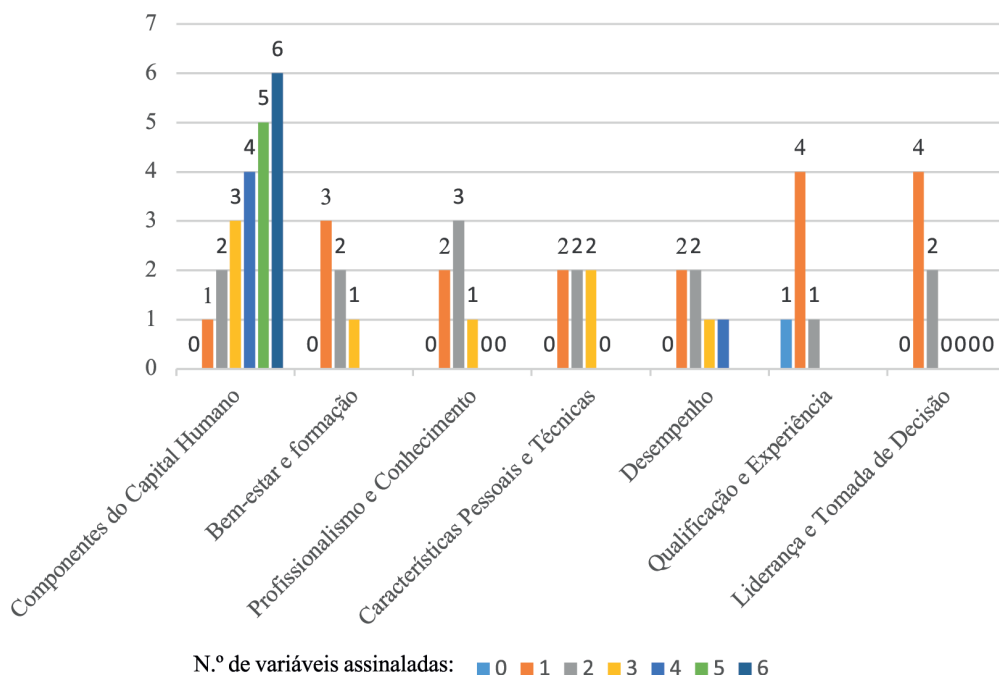


Gráfico 1 – Distribuição do número de variáveis assinaladas pelas entidades respondentes, por componente.

3.2.2. Análise por variáveis, por entidade respondente

Analisando as componentes e de acordo com o Quadro 8, observa-se uma discrepância do número de variáveis assinaladas (var ass) pelas diferentes entidades respondentes, tanto por componente, como efetuando uma análise global. Deste ponto, há a salientar dois aspetos: (1) há variáveis que não foram tidas em consideração, justificando-se a falta de ajustamento de algumas componentes ao domínio militar, e (2) depende-se ter havido entidades, cujas respostas foram mais abrangentes e aglutinadoras de um maior número de variáveis, do que outras.

Em termos absolutos e recorrendo à análise do mesmo quadro, verifica-se que, quanto mais variáveis uma componente comporta, menor é a percentagem da sua referenciação, designadamente: Bem-estar e Formação tem seis variáveis e a sua percentagem de referenciação é de 27,77%, e Liderança e Tomada de Decisão tem duas variáveis e a sua percentagem de referenciação é 66,66%, correspondendo às percentagens mínima e máxima, respetivamente.

Outro dado relevante é o facto de, em termos globais, cada entidade ter a possibilidade de identificar 22 variáveis, e em média, ter referenciado dez, e o intervalo entre variáveis assinaladas ser de seis (27,27%) e 17 (77,27%). Em termos totais, em 132 possibilidades de

referenciação, foram apontadas 60 vezes, o que indica uma percentagem total de referenciação de 45,45%. Estes dados reforçam o aspeto salientado anteriormente das diferenças das respostas das entidades, sendo também elucidativos da necessidade de adaptação da matriz utilizada ao contexto em estudo.

Quadro 8 – Compilação da frequência do número de variáveis assinaladas, por entidade respondente.

Componentes do Capital Humano	Nº var	CmdLog		DFin		GabVCEME		GabCEME		CmdPess		CFT		Total var assinaladas	Possibilidade	Porcentagem		
		Var ass	%	Var ass	%	Var ass	%	Var ass	%	Var ass	%	Var ass	%				Var ass	%
Bem-estar e formação	6	3	50,00%	2	33,33%	1	16,67%	2	33,33%	1	16,67%	2	33,33%	1	16,67%	10	36	27,77%
Profissionalismo e Conhecimento	3	3	100,00%	2	66,67%	2	66,66%	2	66,66%	1	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	11	18	61,11%
Características Pessoais e Técnicas	5	3	60,00%	3	60,00%	2	40,00%	2	40,00%	1	20,00%	2	40,00%	1	20,00%	12	30	40,00%
Desempenho	4	4	100,00%	3	75,00%	2	50,00%	2	50,00%	1	25,00%	1	25,00%	1	25,00%	13	24	54,17%
Qualificação e Experiência	2	2	100,00%	1	50,00%	0	0,00%	1	50,00%	1	50,00%	1	50,00%	1	50,00%	6	12	50,00%
Liderança e Tomada de Decisão	2	2	100,00%	2	100,00%	1	50,00%	1	50,00%	1	50,00%	1	50,00%	1	50,00%	8	12	66,66%
	22	17	77,27%	13	59,09%	8	36,36%	9	40,90%	7	31,48%	6	27,27%	60	132	45,45%		

No Quadro 9, apresentam-se os resultados das respostas ao questionário 2, que tem por base as variáveis da valorização do Capital Humano de Delgado (2015). Identificam-se o número de vezes que cada item é referenciado (valores mínimos e máximos de 0 e 6, respetivamente), correspondendo a 0,00% e a 100,00 %, respetivamente). Para análise do quadro, tomam-se os valores críticos de zero, por implicar que nenhuma entidade identificou determinada variável, e os valores de cinco e seis, por explicar que mais de 80,00% das entidades referenciaram determinada variável como sendo determinante na valorização.

Tendo em conta os valores tomados como referência, são identificadas as variáveis *nº de horas de formação por trabalhador*, *existência de incentivos financeiros* e *condição física*, da componente Bem-estar e Formação, e *espírito inovador e criativo*, da componente Características Pessoais e Técnicas, como tendo assumido o valor de zero. Este apontamento revela que nenhuma entidade identificou estas variáveis como justificação para a valorização dos militares na situação de reserva (que possam ser chamados a trabalhar para o Exército). De facto, não se espera que o militar venha a ter formação, uma vez que ele será chamado pelas suas competências; o militar também tem conhecimento do que é exigido em termos físicos, quais as contrapartidas remuneratórias e quais as tarefas a executar, não sendo, também expectável, serem solicitadas competências de inovação e criatividade.

Do outro lado do espectro, as variáveis que apresentam cinco ou mais entradas, são: *relacionamento entre colaboradores*, da componente Bem-estar e Formação; *partilhar de conhecimento* e *ética profissional*, ambas da componente Profissionalismo e Conhecimento; *compromisso para com a organização* e *trabalho em equipa*, da componente Características Pessoais e Técnicas; *rigor no desempenho das funções* e *qualidade na prestação do serviço*, da componente Desempenho; e, por último, a variável *experiência*, da componente Qualificação e Experiência. Este dado aponta para o facto já referido no questionário 1: os militares são dotados da experiência e dos conhecimentos específico, técnico, cultural e organizacional – o que lhes permite uma rápida e cómoda integração.

Quadro 9 – Respostas ao questionário 2.

Componetes do Capital Humano	Variáveis de valorização	CmdLog	DFin	GabVCEME	GabCEME	CmdPess	CFT	Contagem	%
Bem-estar e formação	Bem-estar econômico	x						1	16,66%
	Nº de horas de formação por trabalhador							0	0,00%
	Existência de incentivos financeiros							0	0,00%
	Condição física							0	0,00%
	Satisfação perante os benefícios fornecidos pela organização	x	x			x		3	50,00%
	Relacionamento entre colaboradores	x	x	x	x	x	x	6	100,00%
Profissionalismo e Conhecimento	Honestidade para com os clientes	x						1	16,66%
	Partilhar de conhecimento	x	x	x	x	x		5	83,33%
	Ética Profissional	x	x	x	x		x	5	83,33%
	Espírito inovador e criativo							0	0,00%
	Espírito empreendedor		x					1	16,66%
	Compromisso com a organização	x	x	x	x	x		5	83,33%
	Trabalho em equipa	x	x	x	x		x	5	83,33%
	Elevada rotatividade dos colaboradores	x						1	16,66%
	Rigor no desempenho das funções	x	x	x	x			4	66,66%
	Responsabilidade no desempenho das funções	x	x	x				3	50,00%
	Qualidade na prestação do serviço	x	x		x	x	x	5	83,33%
	Proatividade no desempenho das funções	x						1	16,66%
	Nível de qualificação	x						1	16,66%
	Experiência	x	x		x	x	x	5	83,33%
Liderança	x	x	x			x	4	66,66%	
Tomada de Decisão	x	x		x	x		4	66,66%	

Promovendo a valorização, a instituição deve atuar nas variáveis pouco expressivas, designadamente naquelas que apenas foram apontadas uma vez e identificadas no Quadro 10.

Quadro 10 – Variáveis com uma resposta, por componente.

Componentes do Capital Humano	Variáveis de valorização
Bem-estar e formação	Bem-estar económico
Profissionalismo e Conhecimento	Honestidade para com os clientes
Características Pessoais e Profissionais	Espírito empreendedor
	Elevada rotatividade dos colaboradores
Desempenho	Proatividade no desempenho das funções
Qualificação e Experiência	Nível de qualificação

Assim e tendo em conta os dados obtidos, considera-se que o Exército poderá incidir nas variáveis *bem-estar económico*, *espírito empreendedor*, *proatividade no desempenho das funções* e *nível de qualificação*, no sentido de valorizar os Oficiais QP da reserva que incorpora. Em relação às restantes variáveis identificadas com frequência um, *honestidade para com os clientes* e *elevada rotatividade dos colaboradores*, não têm aplicabilidade no contexto em estudo, uma vez que não existem clientes e não há empreendedorismo. Especula-se que, num eventual ajustamento do modelo de valorização ao contexto militar, estas duas variáveis possam deixar de constar.

Com a apresentação e discussão dos resultados do questionário 2, considera-se a pergunta derivada dois respondida.

3.3. Síntese conclusiva

Tendo em conta os dados apurados no horizonte temporal estudado, identifica-se como denominador comum o não preenchimento da totalidade das vagas autorizadas para os militares na situação de reserva. Também foi possível verificar que o efetivo autorizado de militares na situação de reserva é superior ao somatório de todos os QOP, implicando que o excedentário desempenhe cargos extra QOP. Este dado indicia um desajuste do número de cargos disponíveis em QOP em relação ao efetivo autorizado.

De acordo com os dados obtidos, verifica-se que, das entidades respondentes, apenas uma (DFin) não possui Oficiais QP na situação de reserva a exercer funções. No entanto, é uma das entidades que identifica como necessidade o aumento destes recursos, contrariamente ao CmdPess e o CFT que, pese embora terem reconhecido a importância destes militares à semelhança de todas as entidades, não referem esta necessidade.

De acordo com a interpretação qualitativa à pergunta aberta do questionário 1, foi possível identificar que a experiência e as competências/conhecimentos são os motivos que apresentam as mais-valias para o recurso a estes elementos, sendo transversais a todas as entidades respondentes.

Tendo em conta os critérios de Delgado (2015), as variáveis *nº de horas de formação por trabalhador*, *existência de incentivos financeiros*, *condição física* e *espírito inovador e criativo* não assumem, para qualquer entidade (ou seja, 0,00%), preponderância na valorização do Oficial QP na situação de reserva chamado a exercer funções. Por outro lado, as variáveis *relacionamento entre colaboradores*, *partilhar de conhecimento* e *compromisso para com*

a organização são apontadas, por todas as entidades respondentes (100%), como as que valorizam o militar (o Oficial QP da reserva) chamado a exercer funções. Estas observações assentam no facto de estes recursos conhecerem o que a organização pede, quais as suas atribuições e quais as contrapartidas, bem como pelo facto de serem dotados da experiência e dos conhecimentos específico, técnico, sobre o funcionamento do Exército e da cultura organizacional (própria à instituição), que lhes permite uma rápida e cómoda integração na estrutura.

Não sendo possível identificar uma componente preponderante pelas diferenças significativas das suas variáveis, constata-se a necessidade de ajustar o modelo adotado ao contexto militar. Esta adaptação pode passar pela eliminação das variáveis que não tiveram qualquer resposta, bem como a reformulação ou supressão de variáveis que não se apliquem ao contexto militar (como a *honestidade para com os clientes* e *elevada rotatividade dos colaboradores*).

Para auxiliar na resposta à Questão Central, do ponto de vista organizacional, o estudo salienta que quatro (66,66%) em seis entidades expressam a necessidade de um incremento dos militares em estudo, pese embora todas as entidades respondentes (100,00%) identificarem como mais-valia a sua utilização, sobretudo pela experiência adquirida e conhecimento técnico. Do ponto de vista do RH, considera-se importante atuar nas variáveis que apenas obtiveram uma entrada: *bem-estar económico*, *espírito empreendedor*, *proatividade no desempenho das funções* e *nível de qualificação*. A instituição deverá reforçar estes itens para promover a valorização.

Conclusões

A redução das incorporações tem impedido a estabilidade do número de efetivos e tem-se constatado que a falta de efetivos no Exército manifesta-se um problema imediato e de capital importância para a instituição, tornando-se premente encontrar formas de otimizar os RH que o Exército dispõe. Esta investigação assume particular relevância, pois procura responder à necessidade organizacional de rentabilizar recursos, permitindo libertar elementos para outras tarefas e, paralelamente, dá ênfase às atuais preocupações da gestão de RH em colocar o Capital Humano no centro, promovendo a sua valorização.

A Questão Central que orientou esta investigação é: de que forma o Exército pode rentabilizar os Oficiais do QP na situação de reserva? Partindo desta questão, o modelo de análise passou pelo estudo às respostas a questionários, intercetando as mesmas com o modelo de valorização do Capital Humano de Delgado (2015). Procurou-se encontrar estratégias a adotar para otimização dos Oficiais do Exército do QP na situação de reserva que implicassem, simultaneamente, vantagens para a instituição e valorização para o militar. Para tal e recorrendo ao raciocínio indutivo, partindo de uma compreensão do particular para induzir o geral, foram aplicados dois questionários, em momentos e com finalidades distintos, a entidades que caracterizam a Estrutura Superior de Comando do Exército e que enquadram todas as U/E/O e que, no seu conjunto, representam o Exército Português, proporcionando uma visão holística do mesmo.

No sentido de ir ao encontro dos objetivos geral e específicos definidos, elencaram-se

questões, a central e derivadas, cujas respostas foram conseguidas através da interpretação da análise dos dados obtidos aos questionários:

Assim, para responder à QD 1 e no que diz respeito à definição das necessidades em termos de Oficiais do QP na situação de reserva, constatou-se que, com a exceção do CmdPess e do CFT, as entidades respondentes afirmam necessitar de um incremento destes recursos; neste grupo inclui-se a entidade DFin que apesar de, neste momento, não possuir qualquer militar da reserva a prestar serviço, visualiza essa necessidade. Por outro lado e no que concerne ao conjunto de formas de intervenção que podem vir a ser desempenhadas pelos Oficiais do QP na situação de reserva, as respostas foram obtidas por áreas funcionais. Apurou-se que quatro das seis entidades que consideram importante um reforço destes militares (66,66%) manifestam-no nas áreas de Assessoria e Técnica e que, apenas a DFin considera, exclusivamente, a necessidade de Oficiais QP na situação de reserva para exercer funções de Direção. Salienta-se que apenas o GabCEME considera a necessidade de um aumento nos postos de Oficial General, nomeadamente nos postos de Brigadeiro-general e Major-general, e que todas as outras entidades referem, somente, a necessidade de Oficiais Superiores.

Tendo em conta os dados obtidos no questionário 2, que relevam a preponderância das variáveis da valorização, procurou-se responder à QD 2 com recurso ao valor crítico escolhido de maior que cinco ($N \geq 5$) entidades, por explicar, no mínimo, 83,33%. Assim, as variáveis que mais concorrem para a valorização destes militares, são: *relacionamento entre colaboradores, partilhar de conhecimento, ética profissional, compromisso para com a organização, trabalho em equipa, rigor no desempenho das funções, qualidade na prestação do serviço*; e, por último, a variável *experiência*.

No sentido de auxiliar a interpretação da Questão Central, reitera-se que o termo rentabilizar encerra um duplo objetivo de otimizar os RH (organização) e de os valorizar (pessoa), implicando que a sua resposta tenha em conta estes dois vetores. Assim sendo, do ponto de vista organizacional, o estudo salienta que quatro (66,66%) em seis entidades expressam a necessidade de um incremento de militares em estudo, pese embora todas as entidades respondentes (100,00%) identifiquem como mais-valia a sua utilização, sobretudo pela experiência adquirida e conhecimento técnico. Do ponto de vista pessoal, considera-se importante atuar nas variáveis que, apesar de identificadas pelas entidades respondentes, apenas obtiveram uma entrada, apontando para a necessidade de um reforço nestes itens, sendo eles: *o bem-estar económico, o espírito empreendedor, a proatividade no desempenho das funções* e o nível de qualificação.

O facto de se ter estudado o Oficial do QP na situação de reserva e as formas de o valorizar recorrendo a uma matriz validada, torna-se no elemento diferenciador e enriquecedor desta pesquisa para o conhecimento, pois aponta as variáveis que mais significado têm e as aquelas que não têm qualquer impacto na valorização. Apesar de permitir inferir a falta de adaptação ao contexto em estudo, possibilita efetuar uma aproximação a um futuro modelo. Por outro lado e como vimos anteriormente, sugere as variáveis que permitirão ao Exército enfatizar a valorização; ou seja, aquelas que, melhor trabalhadas, poderão proporcionar um aumento da valorização dos Oficiais QP na situação de reserva, quando chamados a exercer funções.

As limitações desta investigação passam por: ter sido efetuada com recurso a uma ferramenta que não é exclusiva ao contexto militar, sendo passível de provocar desvios à investigação; e por ser uma análise do ponto de vista exclusivamente da instituição em relação ao Oficial QP na situação de reserva, não tendo a perspetiva contrária (ou seja, não possuindo o ponto de vista dos militares em relação à oferta proporcionada pela organização).

Indo ao encontro das limitações elencadas, propõem-se estudos que procurem eliminá-las, como: (1) a adaptação de um questionário sobre valorização ao contexto militar, com ou sem recurso ao de Delgado (2015), e (2) estudar a opinião dos militares na reserva em relação ao que o Exército proporciona a estes militares.

Uma vez que este estudo versou exclusivamente a categoria de Oficiais, propõe-se o estudo da categoria de Sargentos, uma vez que a sua especificidade é diferente e o tipo de funções é mais alargado.

Considerando a análise aos questionários, tendo em conta a importância manifestada pelas entidades respondentes à utilização dos Oficiais do QP na situação de reserva e tendo por base a necessidade de RH, propõe-se que os QOP sejam revistos e que sejam considerados cargos de Estado-Maior para que possam vir a ser desempenhados por militares no ativo ou na reserva.

Uma vez satisfeito o ponto anterior e tendo em vista o preenchimento das vagas definidas anualmente que, tal como identificado, não são totalmente ocupadas, o Exército pode definir critérios, tendo em conta (por exemplo) o Posto, o Quadro Especial, a antiguidade, entre outros. Desta forma e em caso de necessidade de RH, o Exército pode nomear o militar que tem condições para prestar o serviço a satisfazer.

Ao conseguir-se um aumento do número de militares na situação de reserva a exercer funções no Exército, permite aos militares que estão no ativo em determinadas áreas, ocuparem outras, indo ao encontro das necessidades identificadas pelas entidades de se encontrarem formas de otimizar os RH que o Exército dispõe. Este incremento de RH pode ser preponderante com vista à estabilidade do número de efetivos e valoriza os militares, a sua escolha pela carreira militar e, conseqüentemente, a Condição Militar.

Referências bibliográficas

- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator 2001. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (5ª ed.). Lisboa: Editora Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (18ª ed.). Rio de Janeiro: Campus Ltda.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, 29 de maio (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 104. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 31/2015, 4 de março (2015). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2015*. Diário da República, 1.ª Série, 44. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 241/2015, de 15 de outubro (2015). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2016*. Diário da República, 1.ª Série, 202. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 84/2016, de 21 de dezembro (2016). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as*

- situações, para o ano de 2017*. Diário da República, 1.ª Série, 243. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 07/2018, de 09 de fevereiro (2018). *Efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2018*. Diário da República, 1.ª Série, 29. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Delgado, B. F., Vale, J. A., & Silva, A. (2015). *A Importância do Capital Humano nas Organizações. Estudo aplicado numa Seguradora Portuguesa*. Porto: Instituição Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto.
- Drucker, P. (1999). *Sobre a profissão de gestão* (1ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Estado-Maior do Exército. (2002). *Regulamento Geral da Instrução do Exército*. Lisboa: Exército Português.
- Estado-Maior do Exército. (2017). *Diretiva do Comandante do Exército 2017/2019*. Lisboa: Exército Português.
- Fitas, S. G., & Santos, A. D. (2014). *A Gestão do Capital Humano no Centro da Estratégia Empresarial: Estudo de Caso do Banco BNP Paribas Personal Finance*. Lisboa: Departamento de Ciências Económicas e Empresariais, Universidade Autónoma de Lisboa.
- Jaggi, B., & Lau, H.-S. (1974). Toward a Model for Human Resource Valuation. *The Accounting Review*, 321-329.
- Lei n.º 11/89, de 01 de junho (1989). *Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar*. Diário da República, 1.ª Série, 125. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 174/99, 21 de setembro de (1999). *Lei do Serviço Militar*. Diário da República, 1.ª Série-A, 221. Lisboa: Assembleia da República.
- Martins, C. I., & Ferreira, J. V. (2015). *O Capital Humano como Recurso Estratégico para a Criação de Valor*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Universidade de Coimbra.
- Santos, L. & Lima, J. (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Cadernos do IESM, 8*. Instituto Universitário Militar: Lisboa.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009), *Research Methods for Business Students*, 5th Ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Zhu, W., Chewb, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, pp.39-52.