

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2016/2017



TII

**O QUADRO DE INCENTIVOS À PRESTAÇÃO DO SERVIÇO MILITAR,
COMO ESTÍMULO AO RECRUTAMENTO E RETENÇÃO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA
DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO
CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.**

**Fernando Amorim da Cunha
MAJOR DE CAVALARIA**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**O QUADRO DE INCENTIVOS À PRESTAÇÃO DO
SERVIÇO MILITAR, COMO ESTÍMULO AO
RECRUTAMENTO E RETENÇÃO**

MAJ CAV Fernando Amorim da Cunha

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2017



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O QUADRO DE INCENTIVOS À PRESTAÇÃO DO
SERVIÇO MILITAR, COMO ESTÍMULO AO
RECRUTAMENTO E RETENÇÃO**

MAJ CAV Fernando Amorim da Cunha

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: MAJ INF

Pedro António Marques da Costa

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Fernando Amorim da Cunha, declaro por minha honra que o documento intitulado, **O Quadro de Incentivos à Prestação do Serviço Militar, como estímulo ao Recrutamento e Retenção**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2016/2017** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 19 de junho de 2017

Fernando Amorim da Cunha



Agradecimentos

A minha primeira palavra de gratidão é dirigida ao Major Marques da Costa, camarada e orientador. Desde o primeiro momento, contei com o seu apoio, os preciosos conselhos, as sugestões e a disponibilidade permanente. Os meus sinceros agradecimentos pelas revisões precisas e úteis, que contribuíram em muito para o produto final apresentado.

Um agradecimento também especial à Professora-Doutora Helena Carreiras, pelo seu contributo e disponibilidade, que ainda na fase exploratória, permitiu que me orientasse no caminho a seguir, fornecendo preciosas fontes de informação.

Agradeço também ao Doutor João Rodrigues e ao Doutor António Cardoso da DGRDN, que me forneceram dados importantes para a realização deste trabalho, representando a visão do ministério nesta temática.

A todos os que foram entrevistados no âmbito deste TII, pela sua disponibilidade e interesse demonstrado, sem os quais teria sido difícil obter a informação, que tanto contribui para este trabalho. Assim, um agradecimento aos que deram resposta às minhas questões e solicitações: Doutor Alberto Coelho, Brigadeiro-General Maurício Raleiras, Capitão-de-mar-e-guerra Sardinha Monteiro, Coronel Tirocinado Morgado Baptista e Coronel António Nascimento.

Aos camaradas de curso por diariamente partilharem comigo os desafios, e principalmente ao meu compadre, camarada e amigo Adriano Branco, que durante este curso foi um paciente companheiro de quarto.

Por fim, e porque os últimos são os primeiros, o maior dos agradecimentos à Alice, ao Afonso e à Clara por todo o apoio, amor e amizade, apesar das longas noites de dedicação a este trabalho, sem a vossa paciência e discernimento teria sido muito mais difícil vencer esta etapa. Obrigado, com muito amor e desculpem pelos dias em que não estive presente.



Índice

Introdução.....	1
1. A Investigação e a Metodologia.....	6
1.1. Revisão de Literatura.....	6
1.2. Modelo de Análise e Metodologia de Investigação.....	9
2. Análise do Quadro de Incentivos Nacional.....	12
2.1. Enquadramento legislativo	12
2.2. Os intervenientes	14
2.3. Conhecimento e utilização dos incentivos.....	15
2.4. Potencialidades e fragilidades.....	19
2.4.1. Potencialidades.....	19
2.4.2. Fragilidades	20
2.5. Síntese conclusiva.....	20
3. O Quadro de Incentivos e as motivações	22
3.1. Motivações de ingresso na PSM em RV/RC.....	22
3.2. Motivos de abandono precoce da PSM em RV/RC.....	24
3.3. Síntese conclusiva.....	27
4. As políticas de Incentivos noutros países da Europa	28
4.1. Características das Políticas de Incentivos em França	28
4.2. Características das Políticas de Incentivos em Espanha.....	29
4.3. Síntese conclusiva.....	32
5. Contributos de medidas a aplicar ao Quadro de Incentivos nacional	34
5.1. Contributos para a dimensão Qualificações	34
5.2. Contributos para a dimensão Compensações	36
5.3. Contributos para a dimensão Reinserção no Mercado de Trabalho	37
5.4. Síntese conclusiva.....	38
Conclusões.....	39
Bibliografia.....	43



Índice de Anexos

Anexo A – Quadro resumo explicativo dos Incentivos à PSM em RV/RC	Anx A-1
---	---------

Índice de Apêndices

Apêndice A – Corpo de Conceitos	Apd A-1
Apêndice B – Quadro resumo da metodologia adotada	Apd B-1
Apêndice C – Resultado das Entrevistas Exploratórias	Apd C-1
Apêndice D – Apresentação e análise de resultados das entrevistas	Apd D-1
Apêndice E – Atividades do CIOFE	Apd E-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Resumo do QI à PSM em RV/RC	13
Figura 2 – Motivo de Ingresso na PSM em RV/RC em %	23
Figura 3 – Motivações de não ingresso na PSM em RV/RC em %	24
Figura 4 – Modelo de atuação do SAPROMIL	31
Figura 5 – Serviços e Programas do CIOFE	Apd E-1

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Domínio Conceptual	10
Tabela 2 – Momento de conhecimento do QI à PSM	16
Tabela 3 – Utilização dos Incentivos à PSM	16
Tabela 4 – Previsão de utilização dos Incentivos à PSM	17
Tabela 5 – Utilização dos incentivos mais comuns	18
Tabela 6 – Possibilidade de ocorrência de desistência da PSM em RV/RC	25
Tabela 7 – Motivos para a possível desistência	25
Tabela 8 – Motivos de saída dos militares RV/RC do Exército desde 2010	26
Tabela 9 – Quadro resumo dos Incentivos à PSM em RV/RC	Anx A-1
Tabela 10 – Quadro Resumo da Metodologia	Apd B-1
Tabela 11 – Segmentos de Resposta da Professora-Doutora Helena Carreiras	Apd C-1
Tabela 12 – Segmentos de Resposta do Doutor João Rodrigues	Apd C-2
Tabela 13 – Segmentos de Resposta do Doutor António Cardoso	Apd C-2
Tabela 14 – Lista de Entidade Entrevistadas	Apd D-1



Resumo

Desde a profissionalização das Forças Armadas em 2004 que os contratados assumiram uma importância crescente, tendo sido criado um regulamento de incentivos, que fomentasse o recrutamento e a retenção destes recursos humanos. É este conjunto de incentivos e a sua adequabilidade face às dificuldades sentidas no recrutamento e na retenção que se estudam ao longo desta investigação.

Com o objetivo de identificar a adequabilidade dos incentivos, efetua-se a análise dos incentivos nacionais em vigor, conjuntamente com a análise dos modelos francês e espanhol, tendo por base as motivações de ingresso e os motivos de abandono precoce desta forma de prestação de serviço, o que permite identificar possíveis melhorias a implementar, que na forma de contributos, são o principal resultado desta investigação.

Identificam-se constantes alterações nos incentivos e dificuldade em operacionalizar algumas das medidas previstas, destacando-se o facto de haver uma fraca estratégia de comunicação dos incentivos. O que os jovens procuram, e o que os motiva a ingressar nas Forças Armadas, é a procura de um percurso de valorização pessoal e profissional, do qual resultem mais valias para uma reinserção no mercado de trabalho civil, sendo nestes domínios que as melhorias aos incentivos devem incidir.

Palavras-chave

Incentivos, recrutamento, retenção, reinserção, motivações.



Abstract

Since the professionalization of the Armed Forces in 2004, volunteers have become increasingly important, and an incentive regulation have been created to encourage the recruitment and retention of these human resources. It is that set of incentives and their suitability for the difficulties in recruitment and retention that are studied throughout this investigation.

To identify the suitability of the incentives, the analysis of the national incentives, together with the analysis of the French and Spanish models, is carried out, based on the motivations of enlistment and the reasons for early abandonment of this form of service provision, that allows the identification of possible improvements to be implemented, in the form of contributions that are the main result of this investigation.

There are constant changes in incentives and difficulty in operationalizing some of the measures, highlighting the fact that there is a weak communication strategy. What young people are looking for and what motivates them to join the Armed Forces is the search for a path of personal and professional valorisation that will bring added value to a reintegration into the civil labour market, so those are the areas where improvements to incentives should apply.

Keywords

Incentives, recruitment, retention, reintegration, motivations.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AGPSP	Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial
AR	Assembleia da República
ARD	<i>Agence de Reconversion de la Défense</i>

C

CCEM	Conselho de Chefes de Estado-Maior
CDDN	Centro de Divulgação do Dia da Defesa Nacional
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM	Curso de Estado-Maior
CEMC	Curso de Estado-Maior Conjunto
CESNOVA	Centro de Estudos Sociais da Universidade Nova de Lisboa
CIDIUM	Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar
CIOFE	Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego
CM	Conselho de Ministros
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CSDN	Curso Superior de Comando e Direção

D

DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
DDN	Dia da Defesa Nacional
DGPRM	Direção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
DGRDN	Direção Geral de Recursos de Defesa Nacional

E

EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
-------	---

F

FFAA	Forças Armadas
FS	Forças de Segurança

G

GNR	Guarda Nacional Republicana
GRH	Gestão de Recursos Humanos

I

IUM	Instituto Universitário Militar
-----	---------------------------------



L

LSM Lei do Serviço Militar

M

MDN Ministério da Defesa Nacional

MT Mercado de Trabalho

O

OE Objetivo Específico

OG Objetivo Geral

OTAN Organização do Tratado do Atlântico Norte

P

PSM Prestação do Serviço Militar

PSP Polícia de Segurança Pública

Q

QC Questão Central

QD Questão Derivada

QI Quadro de Incentivos

QP Quadro Permanente

R

RC Regime de Contrato

RH Recursos Humanos

RV Regime de Voluntariado

S

SAPROMIL Sistema de Aproveitamento de Capacidades Profissionais do Pessoal Militar

SNQ Sistema Nacional de Qualificações

T

TI Trabalho de Investigação

TII Trabalho de Investigação Individual

TILD Trabalho Individual de Longa Duração

U

UE União Europeia



Introdução

Com a entrada em vigor da Lei do Serviço Militar¹ (LSM), o paradigma de obtenção de Recursos Humanos (RH) para as Forças Armadas (FFAA) alterou-se, vindo esta Lei “na sequência da 4ª revisão constitucional, estabelecer a transição do sistema de conscrição para um novo regime de prestação de serviço militar baseado, em tempo de paz, no voluntariado” (MDN, 2000). Começava então o processo de profissionalização das FFAA, em linha com a maioria dos países europeus.

Desde a profissionalização, em 2004, as FFAA dependem anualmente do recrutamento de jovens, que prestem Serviço Militar no Regime de Voluntariado (RV) e no Regime de Contrato (RC), para a obtenção e manutenção dos RH necessários ao seu funcionamento e em complemento dos efetivos do Quadro Permanente (QP).

A transição do Serviço Efetivo Normal para a profissionalização, “implicou, em matéria de Recursos Humanos, uma aposta na qualificação e no fomento da empregabilidade, de forma a que a prestação do serviço militar se constitua como uma etapa de valorização pessoal e profissional” (Morgado, 2010, p.10). Se até então as FFAA obtinham os seus recursos por meio da conscrição, passaram a partir daí a ter de desenvolver uma relação proativa com o Mercado de Trabalho (MT), para a satisfação das suas necessidades em RH. Com este novo papel de empregador em grande escala, a Prestação do Serviço Militar (PSM) em RV/RC ganhou relevância, havendo a necessidade de “providenciar as compensações e as recompensas que outros empregos oferecem, não apenas em termos financeiros, mas também no que se refere a oportunidades para se poder cativar os indivíduos para virem voluntariamente para as Forças Armadas” (Morgado, 2010, pp.9–10).

Surge desta nova realidade a necessidade de criar um quadro de incentivos (QI) a esta forma de PSM, que consiga estimular o recrutamento e a retenção, como forma de garantir os RH necessários ao bom funcionamento das FFAA. A importância do QI advém do facto de, para a maioria dos jovens que ingressam nesta forma de PSM, este ser um contrato a prazo, pois o número de militares em RV/RC que conseguem garantir a continuidade nas FFAA, por via do ingresso no QP, é diminuta. A esmagadora maioria terá de ser reinserida no MT, onde se espera que num curto prazo consigam um novo emprego.

A totalidade do processo de planeamento, direção e coordenação do recrutamento militar para as FFAA deve estar, de acordo com a LSM, centralizado num órgão central

¹ Lei n.º 174/99, de 21 de setembro.



integrado na estrutura do Ministério da Defesa Nacional (MDN). As competências definidas no Artigo 3º do Regulamento da Lei do Serviço Militar², foram atribuídas à Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM) com a sua criação em finais de 2000.

A partir de 2013, com a aprovação do atual Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), foi iniciada uma reforma estrutural do MDN e das FFAA, denominada de “Defesa 2020”, com vista à racionalização do MDN e da estrutura das FFAA, bem como dos seus RH. Nesta reestruturação do MDN, foram fundidas a DGPRM e a Direção Geral de Armamento e Infraestruturas, tendo surgido a Direção Geral de Recursos de Defesa Nacional (DGRDN) (CM, 2013).

Declarações do Ministro da Defesa Nacional demonstram a sua preocupação com “a fraca adesão dos jovens à carreira militar” (Renascença, 2016), pelo facto de em 2016 o recrutamento ter ficado muito aquém das necessidades, num ano em que eram excecionalmente maiores, fruto dos cortes nas incorporações dos últimos anos, em consequência das restrições orçamentais e da redução de efetivos.

De acordo com o Despacho n.º 8474/2016 do Gabinete do Secretário de Estado da Defesa Nacional, a DGRDN foi incumbida de apresentar “uma proposta de atualização do Regulamento de Incentivos à prestação do Serviço Militar, que potencie a sua capacidade de recrutamento militar, promova a permanência do efetivo nas fileiras e apoie o processo de transição posterior” (MDN, 2016).

As dificuldades de recrutamento são um problema que se faz sentir não apenas em Portugal, mas na maioria dos países europeus, havendo mesmo em alguns casos a readoção do serviço militar. No caso da Suécia, o Ministro da Defesa afirmou que tem “tido problemas para encontrar militares de forma voluntária [e que a solução é] reativar o serviço militar” (Hultqvist, 2017 cit. por JN, 2017). Este Trabalho de Investigação Individual (TII) assume assim extrema relevância, não só pela atualidade do tema, mas essencialmente devido às dificuldades reais de recrutamento das FFAA, procurando contribuir para a adequação do QI à PSM, como estímulo ao recrutamento e à retenção.

O presente TII, subordinado ao tema “O Quadro de Incentivos à Prestação do Serviço Militar, como estímulo ao Recrutamento e Retenção”, tem como objeto de estudo da investigação o QI à PSM em RV/RC. Em termos científicos, insere-se no domínio das Ciências Militares, na área de investigação do Comportamento Humano, e mais especificamente, nas subáreas da Psicologia e Sociologia Militares. Enquadra-se ainda no

² Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro.



domínio dos elementos complementares das Ciências Militares, na área de investigação das Ciências da Gestão, nomeadamente na Gestão de Recursos Humanos (GRH).

De acordo com o objeto de estudo definido, a investigação foi delimitada nos domínios de tempo, espaço e conteúdo (Santos et al., 2016, p.44). Assim, o estudo está delimitado ao QI à PSM em RV/RC, que se encontra atualmente em vigor, de acordo com o estabelecido na legislação nacional. Foram, no entanto, verificadas as tendências de evolução das alterações introduzidas ao QI, para melhor compreensão do mesmo. Apesar de estar em curso uma revisão ministerial do objeto de estudo, em que a proposta de alteração, por não ter sido ainda aprovada nem publicada, não foi considerada na investigação.

Em termos de espaço, o tema foi abordado do ponto de vista nacional, numa perspetiva do órgão que centraliza todos os aspetos relacionados com o QI, a DGRDN, sem descurar contributos dos órgãos dos três Ramos das FFAA que têm responsabilidades diretas na GRH. No que toca ao estudo dos quadros de incentivos de outros países, a investigação foi delimitada a países da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e da União Europeia (UE), de acordo com a informação acessível. Tendo em conta as restrições de idioma, de acesso a informação sobre os regimes de incentivos e por limitação de tempo, para garantir uma análise cuidada e aprofundada das medidas de incentivos de outros países, delimitou-se o estudo a França (que, apesar de ter uma dimensão muito diferente de Portugal, a sua legislação tem sido uma referência para a legislação militar nacional), e Espanha. Esta delimitação não inviabilizou o estudo de medidas específicas de outros países.

Quanto ao conteúdo, a investigação focou-se na influência das medidas patentes no QI, do ponto de vista da motivação para o ingresso nas FFAA e no combate ao abandono precoce da PSM em RV/RC.

Assim, esta investigação tem como objetivo geral (OG) identificar contributos para a adequação do atual QI à PSM em RV/RC, para estímulo do recrutamento e da retenção.

Atendendo à dificuldade de recrutamento e ao abandono precoce das fileiras, após a análise do atual QI à PSM em RV/RC, e da forma como este estimula o recrutamento e a retenção, foram identificadas medidas a manter, a alterar ou a implementar, que se constituem nos contributos para uma eventual alteração ao QI.

Nesse sentido, para dar uma resposta a este desafio e melhor orientar a investigação, definiram-se três objetivos específicos (OE):

OE 1 – Analisar o QI à PSM em Portugal;

OE 2 – Identificar as motivações de ingresso e os motivos de abandono precoce da PSM em Portugal;



OE 3 – Analisar o QI de outros países ocidentais.

De acordo com o OG da investigação, a problemática é apresentada sob forma de questão central (QC), e decomposta em três questões derivadas (QD):

QC – De que forma é possível melhorar o QI à PSM em RV/RC, para estímulo do recrutamento e da retenção?

QD 1.1 – Quais as potencialidades e fragilidades do QI à PSM?

QD 1.2 – Em que medida têm sido usados os incentivos disponíveis?

QD 2.1 – Em que medida o QI à PSM tem influência na motivação para o ingresso na PSM?

QD 2.2 – De que forma o QI à PSM está relacionado com o abandono precoce da PSM?

QD 3.1 – Que medidas adotadas por outros países podem ser incorporadas no QI à PSM em Portugal?

Para o desenvolvimento do trabalho de investigação, foi seguida uma metodologia de raciocínio indutivo assente numa estratégia de investigação qualitativa substanciada num desenho de pesquisa de estudo de caso, preconizado na bibliografia de referência do Instituto Universitário Militar (IUM) (Santos, et al., 2016).

Nesse sentido, procedeu-se à consulta de documentação e bibliografia para clarificar os conceitos estruturantes, nomeadamente a legislação nacional e de outras nações, complementada por entrevistas a especialistas na área da GRH ao nível do MDN e das FFAA, bem como a sociólogos para um entendimento e compreensão mais profunda da temática em estudo, e que permitiu no final da investigação apresentar propostas de melhoria ao QI.

A investigação, para além da introdução e conclusão, encontra-se estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo efetua-se um aprofundamento da temática a investigar, seguido da apresentação da metodologia utilizada. No segundo capítulo, efetua-se a descrição das características do atual QI, e das entidades responsáveis pela sua aplicação, de acordo com a sua base legal. Ainda neste capítulo é verificada a utilização dos atuais incentivos, identificando as potencialidades e fragilidades do mesmo, respondendo assim às QD 1.1 e 1.2. No terceiro capítulo, analisam-se as motivações de ingresso e os motivos de abandono precoce da PSM, assim como a sua relação com o QI, respondendo às QD 2.1 e 2.2. No quarto capítulo, abordam-se as características dos incentivos dos modelos francês e espanhol, verificando as suas tendências, por forma a identificar incentivos distintos dos aplicados em Portugal, para dar resposta à QD 3.1, e que servirão de base ao último capítulo.



No quinto capítulo, são apresentados os contributos, em forma de medidas a aplicar numa eventual alteração ao QI, respondendo assim à QC. A investigação termina com as conclusões onde também se apresentam propostas de investigação futura.

A investigação, fruto da atualidade e pertinência do tema, decorreu paralelamente a outros estudos³ que se encontram em desenvolvimentos nas FFAA e no MDN, visa a melhoria do QI à PSM em RV/RC, contribuindo para o incremento do recrutamento e retenção dos militares nesta forma de PSM.

³ Estudo de caracterização dos militares em RV/RC, elaborado pelo MDN em colaboração com as FFAA; Proposta de alteração ao regulamento de incentivos elaborado pela DGRDN em colaboração com as FFAA.



1. A Investigação e a Metodologia

Neste primeiro capítulo apresenta-se, num primeiro momento, a revisão de literatura efetuada, que permite a identificação do contexto e da base concetual onde se enquadra a investigação. Num segundo momento, descreve-se o modelo de análise adotado e a metodologia usada no desenvolvimento desta investigação.

1.1. Revisão de Literatura

Na revisão preliminar de literatura, durante a fase exploratória, procurou-se encontrar trabalhos de investigação acerca do QI à PSM, realizados no IUM ou nos institutos que o antecederam. Existem trabalhos que abordam parcialmente o objeto de estudo. Procurou-se também, em complemento, estudos sobre a temática do recrutamento e da retenção, não só a nível nacional como também em outros países da OTAN, que permitissem identificar a problemática comum, mas sem que estudos aprofundados e específicos da área dos incentivos tivessem sido identificados.

Efetuaram-se ainda entrevistas exploratórias à Professora-Doutora Helena Carreiras⁴ e ao Doutor João Rodrigues⁵, que permitiram por um lado identificar as preocupações ao nível ministerial, mais voltadas para a reinserção, e por outro, do ponto de vista sociológico, as expectativas e motivações dos jovens para a PSM. Foi também identificado um corpo de conceitos⁶, e o enquadramento legal em que se baseia a temática do QI, sendo por esse que se iniciou a análise.

A profissionalização das FFAA assenta na LSM, e é nela que fica desde logo definida a necessidade de implementação e regulamentação de um QI à PSM em RV/RC. É no capítulo V da LSM que esta necessidade é identificada, sendo referido que cabe ao Estado incentivar a PSM em RV/RC, bem como é feita a identificação das modalidades em que estes incentivos devem ser prestados (AR, 1999).

Na análise à investigação científica em contexto militar que aborda a temática do QI, já em 2000/2002 surge um Trabalho Investigação⁷ (TI) do Curso de Estado-Maior (CEM) em que a preocupação central é a execução prática do regime de incentivos, como fator de motivação dos jovens para a PSM, concluindo que existem “disfunções no planeamento e aplicação do Regulamento de Incentivos [...] que influenciam negativamente a motivação

⁴ Diretora da Escola de Sociologia e Políticas Públicas do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa do Instituto Universitário de Lisboa. Socióloga e investigadora com trabalhos publicados acerca dos recursos humanos nas FFAA.

⁵ Chefe da Divisão de Incentivos e Reinserção Profissional da DGRDN.

⁶ Ver Apêndice A.

⁷ Trabalho Individual de Longa Duração (TILD) do Major António Romeiro subordinado ao tema “A Perspetiva Social da Prestação do Serviço Militar nos Regimes de Voluntariado e de Contrato”.



dos jovens” (Romeiro, 2002).

Em 2005, num TI⁸ é constatado que a legislação nacional, à época e no que diz respeito aos incentivos, se encontra adequada e em linha com o que é praticado em outros países da Europa. Identifica que o problema da retenção reside na falta de implementação das medidas, principalmente das não financeiras, sendo que o enfoque deverá ser efetuado na formação e certificação profissional, que prepara os jovens para a reinserção no MT (Jerónimo, 2005, pp.29–40).

Também em 2005, num TI⁹ que aborda a questão dos incentivos, conclui que é fundamental “ao Estado, a concretização efetiva e inequívoca de um conjunto de incentivos que proporcionem às FFAA vantagens comparativas, quando em concorrência no mercado de trabalho pelo mercado de recursos humanos” (Serrano, 2005, p. 50). Conclui ainda que existem falhas na estratégia de comunicação do Exército para o recrutamento, e que as ações ou campanhas de divulgação devem ser dirigidas não só aos jovens, mas também aos pais (Serrano, 2005).

Num outro TI¹⁰ é efetuada uma análise à evolução da sociedade, que trás consigo uma constante mudança no MT, que leva à necessidade de as FFAA terem de alterar a forma como aplicam os seus principais instrumentos de recrutamento, que o autor considera serem a compensação monetária e os incentivos. É demonstrada a necessidade de flexibilizar os incentivos melhorando “no domínio das FFAA reais, em aspetos como a qualidade de vida, as condições de trabalho, o processo de colocações, o moral, a qualificação profissional, as saídas profissionais” (Francisco, 2009, p.30). O autor conclui ainda que “a lição mais importante que se afigura importante explorar é a necessidade de operacionalizar um sistema de incentivos flexível que permita reagir atempadamente às variações do mercado” (Francisco, 2009, p.37).

Um outro TI¹¹ aborda uma das áreas previstas no QI, a formação e certificação profissional nas FFAA face às necessidades de recrutamento e retenção nas fileiras. Fica patente nas conclusões a necessidade de garantir que a formação ministrada seja certificada

⁸ TILD do Coronel Carlos Jerónimo, integrado no Curso Superior de Comando e Direção (CSCD) no ano letivo de 2004/2005, subordinado ao tema “A retenção dos Militares em Regime de Contrato nas fileiras. Causas de abandono, possíveis soluções e suas implicações”.

⁹ TILD do Major António Serrano, integrado no CEM no ano letivo de 2003/2005 subordinado ao tema “O fim da conscrição e a implementação de um novo Modelo de Serviço Militar – implicações e desafios”.

¹⁰ TII do Coronel Alves Francisco, integrado no Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) no ano letivo de 2008/2009, subordinado ao tema “A Sociedade Moderna e o Recrutamento – Estrutura e Procedimentos”.

¹¹ TII elaborado pelo Capitão-de-mar-e-guerra Rui Sampaio, integrado no CPOG no ano letivo de 2008/2009, subordinado ao tema “Formação Militar vs. Formação Civil. Qualidade, certificação e emprego. Contribuição para o recrutamento e retenção nas fileiras”.



e reconhecida no mercado de trabalho civil, como forma de facilitar a reinserção dos militares em RV/RC no MT, fomentando com algumas medidas quer o recrutamento, quer a retenção (Sampaio, 2009).

Mais recentemente, um TI¹² elenca potenciais incentivos a serem incluídos, no caso de um dia vir a optar-se por recrutar estrangeiros para as FFAA, como forma de alargar o universo de recrutamento e suprir as necessidades. Atualmente não é possível, pois a Constituição da República Portuguesa não o permite. Essas medidas estão relacionadas com a obtenção da nacionalidade portuguesa para o indivíduo, extensível aos seus familiares (Borges, 2011).

Em 2012 num TI¹³ é elaborada uma análise ao regulamento de incentivos, com base em entrevistas efetuadas, concluindo que o “atual modelo de incentivos, enquanto sustentáculo das novas formas de prestação de serviço militar, encontra-se hoje em grande parte esvaziado de sentido, designadamente, no que depende das disponibilidades financeiras” (Santos, 2012, p.26).

Em 2009, o número 19 da revista Fórum Sociológico do Centro de Estudos Sociológicos da Universidade Nova de Lisboa (CESNOVA) foi dedicado ao tema “As Forças Armadas numa sociedade em mudança”, com diversos artigos desenvolvidos tendo por base “dados empíricos obtidos em vários estudos de monitorização da iniciativa da Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar” (Cardoso e Resende, 2009). Neste número são abordados temas acerca dos desafios da profissionalização, as motivações de ingresso, o papel do Dia da Defesa Nacional¹⁴ (DDN) na divulgação da imagem das FFAA, e a sua importância no recrutamento.

Em 2011 foi elaborado um estudo científico sobre as razões de saída do RV/RC nas FFAA, apresentado no VII Congresso Português de Sociologia em 2012, tendo sido traçado nas conclusões o perfil do militar que sai dos três ramos das FFAA. Independentemente do ramo em que ingressem, os militares RV/RC tiveram conhecimento do QI já após o ingresso, apontam como incentivo que melhor conhecem como sendo o subsídio de desemprego a que têm direito, se prestarem o tempo máximo de contrato, ingressaram por influência de

¹² TII do Capitão-tenente Pedro Borges, integrado no CEMC de 2010/2011, subordinado ao tema “O Recrutamento de Estrangeiros nas Forças Armadas Portuguesas”.

¹³ TII do Coronel Lúcio Santos, integrado no CPOG no ano letivo de 2011/2012, subordinado ao tema “As Forças Armadas e o Mercado de Trabalho”.

¹⁴ O DDN, implementado em 2004, com o fim do Serviço Militar Obrigatório, visa sensibilizar os jovens para a temática da defesa nacional e divulgar o papel das Forças Armadas e decorre nos Centros de Divulgação do Dia da Defesa Nacional (CDDN), sedeados em unidades militares dos três ramos das Forças Armadas. A participação constitui-se como um dever militar (MDN, 2017).



familiares e não conheciam o Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego¹⁵ (CIOFE) (Palhóco e Alves, 2012).

De acordo com um grupo de trabalho da OTAN, os dez fatores que maior influência têm no recrutamento e na retenção são: (i) o contrato psicológico; (ii) consequências a curto prazo da desinformação no processo de recrutamento e seleção; (iii) gestão do recrutamento, seleção e classificação; (iv) procura de valores; (v) diferenças individuais e posterior rotatividade; (vi) transição; (vii) PERSTEMPO¹⁶ / OPSTEMPO¹⁷ e qualidade de vida; (viii) pagamento e benefícios; (ix) questões de género e minorias; (x) publicidade e marketing no recrutamento (RTO/NATO, 2007).

Segundo este estudo, as razões mais comuns que os indivíduos relataram para não considerarem uma carreira militar são: (i) concorrência externa para oferta de mão-de-obra; (ii) não estar mentalizado para uma carreira militar; (iii) a fraca qualidade de recrutamento; (iv) qualidade de vida; (v) compensações/incentivos; (vi) considerações de âmbito familiar. As soluções para os problemas citados acima são, segundo este estudo, comuns em todos os países com um ou mais dos seguintes programas implementados: (i) aumentos de salários e benefícios; (ii) programas de assistência familiar e qualidade de vida; (iii) métricas de seleção e classificação melhoradas para garantir uma melhor correspondência pessoa-trabalho; (iv) programas de treino garantidos; (v) publicidade segmentada; (vi) redução dos padrões de entrada; (vii) incentivos educacionais; (viii) programas de bônus de retenção; (ix) duração de contrato variável (2007).

1.2. Modelo de Análise e Metodologia de Investigação

Para o desenvolvimento da investigação, foi seguida uma metodologia de raciocínio indutivo assente numa estratégia de investigação qualitativa substanciada num desenho de pesquisa de estudo de caso, preconizado na bibliografia de referência do IUM (Santos et al., 2016). Assim, partindo do modelo nacional, a identificação das motivações de ingresso e dos motivos de saída precoce da PSM em RV/RC, e das medidas adotadas por outras nações, permitirá apresentar contributos de melhoria ao atual regulamento de incentivos.

O modelo de análise adotado está baseado na integração dos domínios concetual e metodológico. Quanto ao domínio conceptual, tendo por base o QI à PSM em RV/RC em

¹⁵ Serviço na dependência da DGRDN, que tem por missão “Apoiar os militares e ex-militares na sua fase de transição para a vida civil, disponibilizando para o efeito um conjunto de serviços que lhes possibilitem um adequado percurso formativo e uma orientação eficaz para o emprego” (DGRDN, s.d.).

¹⁶ *Personnel Tempo* - Refere-se a todas as atividades, incluindo OPSTEMPO que retiram os militares das suas Unidades permanentes, durante um determinado período de tempo (RTO/NATO, 2007, p.3I-1).

¹⁷ *Operations Tempo* - Refere-se ao destacamento de militares numa operação (RTO/NATO, 2007, p.3I-1).



vigor como unidade de estudo, a verificação das motivações de ingresso e dos motivos de saída precoce, bem como das medidas de incentivo de outros países, permitiu identificar contributos para a melhoria do regulamento de incentivos, através do estabelecimento de relações com as dimensões e componentes definidos, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Domínio Conceptual

Conceitos	Dimensão	Componentes
QI à PSM Nacional	Qualificações	-Apoio à obtenção de Habilitações académicas -Apoio à Formação e Certificação Profissional
	Compensações	-Financeiras -Não financeiras
	Reinserção no MT	-Apoios Financeiros -Apoios não financeiros
Motivações de ingresso e motivos de abandono precoce	Motivações	Recrutamento/Ingresso
		Retenção/Abandono
Incentivos de outros países	Qualificações	-Apoio à obtenção de Habilitações académicas -Apoio à Formação e Certificação Profissional
	Reinserção no MT	-Apoios Financeiros -Apoios não financeiros

Fonte: (Autor, 2017)

Assim, o QI à PSM em RV/RC nacional é detalhado no capítulo seguinte, conforme o quadro legal em vigor, com influência nas suas dimensões Qualificações, Compensações e Reinserção no MT. As motivações de ingresso e os motivos de abandono precoce, são determinados pela dimensão Motivações, nas componentes do recrutamento e da retenção. No respeitante aos incentivos de outros países, são verificados incentivos do modelo francês e espanhol nas dimensões Qualificações e Reinserção no MT. É essencialmente nas componentes de apoio à formação e certificação profissional da dimensão Qualificações, e na componente dos apoios não financeiros da dimensão Reinserção no MT que são efetuados os contributos para uma eventual melhoria do regulamento de incentivos.

No domínio metodológico, a recolha de dados baseou-se na análise documental, privilegiando os documentos legais em vigor, nacionais e de outras nações, complementada por entrevistas a especialistas na área da GRH ao nível do MDN e aos Chefes das Divisões de Recursos Humanos das FFAA e dos Ramos, para a clarificação e compreensão mais profunda da temática em estudo, que permitiram no final da investigação a proposta de melhorias ao QI. Apresenta-se no Apêndice B o resumo da metodologia adotada.

O percurso metodológico compreendeu três fases. A fase exploratória materializada pelo Projeto de Investigação, que teve por base a pesquisa documental e entrevistas



exploratórias, que permitiram um melhor entendimento do tema, bem como a formulação do problema de investigação e a definição dos objetivos. A fase analítica em que se procedeu à recolha dos dados que permitiram responder às questões derivadas, tanto através de análise documental como pela realização de entrevistas. E a fase conclusiva, através da avaliação e discussão dos resultados, onde se procurou responder à questão central, e se retiraram as conclusões que permitiram formular contributos para o conhecimento, através da redação do trabalho.

Como ferramenta de análise, foi efetuada uma análise de conteúdo das entrevistas que consistiu na sua transcrição, leitura, construção de tópicos e interpretação, numa adaptação do modelo proposto por Guerra (2010).

As entrevistas, efetuadas a entidades que pelo seu conhecimento e funções foram selecionadas, trouxeram um contributo importante para a adequabilidade do trabalho à atual realidade da instituição e da sociedade. Foram realizadas entrevistas exploratórias à Professora-Doutora Helena Carreiras, ao Doutor João Rodrigues e ao Doutor António Cardoso (ver Apêndice C), e entrevistas centradas ao Doutor Alberto Coelho, ao Brigadeiro-General Maurício Raleiras, ao Capitão-de-mar-e-guerra Sardinha Monteiro, ao Coronel Morgado Baptista e ao Coronel António Nascimento (ver Apêndice D), que permitiram integrar valor ao longo do trabalho.

Consequentemente, as conclusões apresentadas e os contributos de ordem prática da investigação, visam a melhoria do regulamento de incentivos, permitindo uma melhoria na sua adequabilidade.



2. Análise do Quadro de Incentivos Nacional

A identificação de contributos para a melhoria do atual QI à PSM em RV/RC, para fomentar o recrutamento e a retenção para esta forma de PSM, é um dos objetivos deste trabalho. Para tal, apresenta-se neste capítulo, uma análise ao QI de acordo com o seu enquadramento legal, as entidades intervenientes na supervisão da sua aplicação, bem como as potencialidades e fragilidades do mesmo.

2.1. Enquadramento legislativo

O regulamento de incentivos à PSM em RV/RC está materializado no Dec-Lei nº 320-A/2000 de 15 de dezembro. O diploma estabelece que o sucesso do novo sistema de recrutamento depende da atratividade demonstrada pelas FFAA no MT, apoiada por um conjunto de incentivos cujo encargo financeiro é do Estado. Fica patente a existência de incentivos financeiros e não-financeiros, e que a sua aplicação se rege pelos princípios legais da flexibilidade, diversidade e progressividade (denotando-se aqui a preocupação da retenção).

O diploma estabelece cinco grandes áreas de incentivos: (i) o apoio à obtenção de habilitações académicas; (ii) o apoio para a formação e certificação profissional; (iii) as compensações financeiras e materiais; (iv) o apoio à inserção no mercado de trabalho; e (v) o apoio social. Alguns destes incentivos estarão imediatamente disponíveis aos militares no início da PSM, outros irão sendo disponibilizados com o atingir de determinados tempos de prestação de serviço, e outros ainda, só estarão disponíveis após o fim da PSM, estando diretamente relacionados com a reinserção no MT (MDN, 2000).

Com o apoio à obtenção de habilitações académicas pretende-se apoiar os militares a aumentarem as suas qualificações durante a PSM e mesmo após o fim da mesma, através de condições legais de apoio. Com o apoio para a formação e certificação profissional pretendem-se dois objetivos distintos. Por um lado, certificar profissionalmente a formação ministrada nas FFAA, de acordo com quadro nacional de qualificações que conduza a uma certificação profissional. Por outro lado, durante e após a cessação do contrato, incentivar e apoiar militares e ex-militares a frequentarem cursos de formação profissional, de reciclagem, aperfeiçoamento e reconversão profissional. As compensações financeiras e materiais, constituem um conjunto de apoios financeiros ou materiais para os militares durante a PSM em RV/RC. Com o apoio à inserção no mercado de trabalho pretende-se apoiar os militares ou ex-militares a criarem as condições para a sua inserção no MT de forma facilitada após o término da PSM em RV/RC. Com o apoio social pretende-se compensar as exigências da PSM com mecanismos de apoio social, principalmente



direcionados à proteção da família (CIOFE, 2017b). Cada uma destas áreas de apoio compreende um conjunto de incentivos regulamentados conforme se pode verificar na Figura 1.

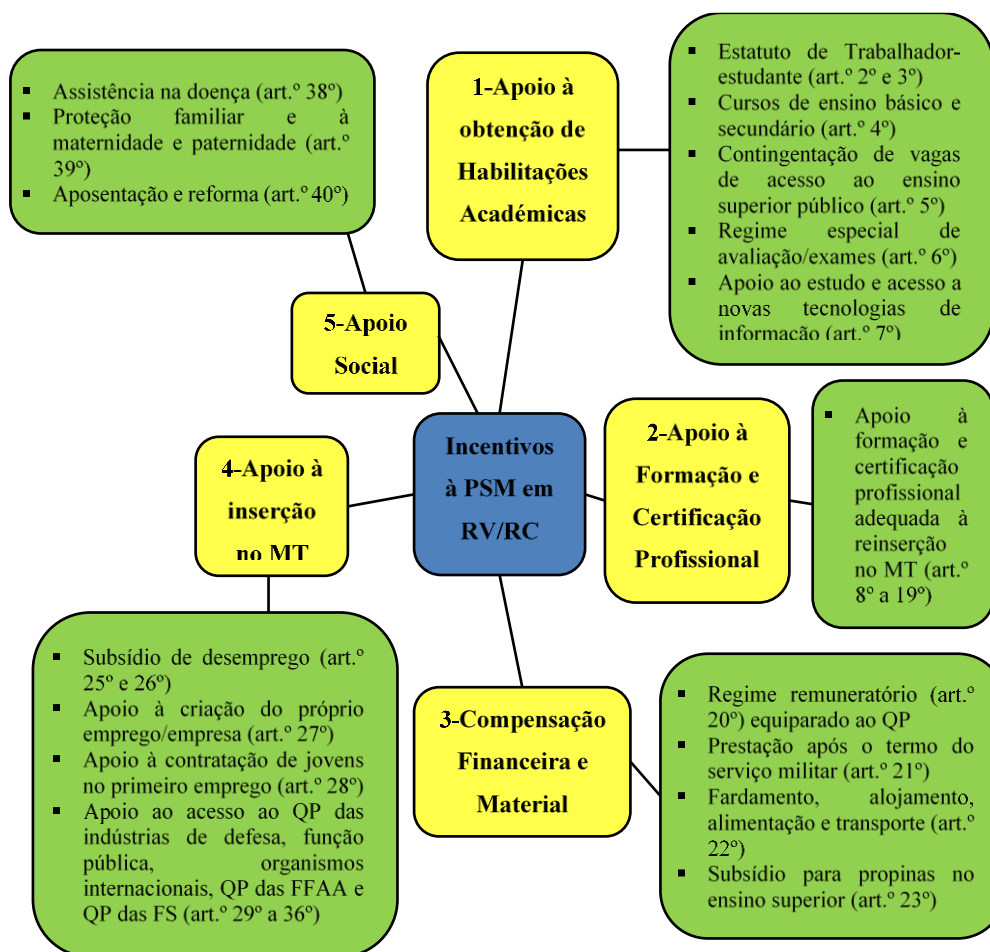


Figura 1 – Resumo do QI à PSM em RV/RC

Fonte: Adaptado de (Santos, 2012)

O regulamento, revisto ao longo dos anos, recebeu as primeiras alterações em 2004¹⁸, em que as principais mudanças são: (i) um aumento da percentagem de vagas prioritárias para o acesso ao Ensino Superior de dois para dois e meio por cento; (ii) o condicionamento do direito à prestação após termo da PSM para no mínimo dois anos de serviço efetivo; (iii) eliminação do direito permanente à alimentação mesmo após o período de instrução; (iv) melhoria das condições de atribuição de subsídio de desemprego em relação à lei geral, devendo ser igual ao número de anos de contrato até um limite máximo de 30 meses (só atingível na lei geral para pessoas com idade superior a 45 anos); e a (v) introdução da exclusividade de acesso ao concurso para o QP de praças da Guarda Nacional Republicana

¹⁸ Decreto-Lei n.º 118/2004, de 21 de maio.



(GNR) e um contingente de 30 por cento das vagas para Oficiais da GNR e 15 por cento para o ingresso no QP da Polícia de Segurança Pública (PSP) (MDN, 2004).

Na segunda alteração, em 2007¹⁹, as principais mudanças são: (i) eliminação do direito a dois duodécimos por cada ano completo de serviço efetivo, para militares que cumprissem os seis anos de contrato, no que diz respeito à prestação após termo da PSM, passando todos a receber apenas um duodécimo por cada ano completo de serviço efetivo, após um período mínimo de dois anos de contrato; (ii) redução para um limite de dois anos após o fim do contrato para o acesso aos concursos de ingresso na função pública (o limite anterior era de seis anos); (iii) aumento do número mínimo de anos de PSM para acesso ao concurso de admissão ao QP das FFAA, de dois para três anos; e a (iv) eliminação da exclusividade de acesso ao QP de praças da GNR, passando a ter precedência sobre os restantes candidatos, desde que obtenham aproveitamento nas provas de admissão, e redução do tempo em que mantêm esse direito após o fim da PSM, de cinco para dois anos (MDN, 2007).

Surgem ainda alterações decorrentes de Orçamentos de Estado. A alteração introduzida no Orçamento de Estado para 2011²⁰ reduz o subsídio para pagamento de propinas de ensino, anteriormente de valor igual à remuneração base de Cabo-adjunto durante dez meses, passando a ser de valor máximo igual à propina de estabelecimento de ensino superior público (AR, 2010). No Orçamento de Estado para 2012²¹ é eliminado o direito à prestação após termo da PSM aos militares que não renovem o vínculo contratual por iniciativa própria, ou quando o contrato seja rescindido por motivos imputáveis aos mesmos (AR, 2011).

2.2. Os intervenientes

Compete ao Ministro da Defesa Nacional coordenar “a aplicação interministerial do sistema de incentivos” (MDN, 2007). Apesar de o MDN ser o ministério central na aplicação dos incentivos, esta é uma tarefa interministerial, uma vez que existem incentivos dependentes de outros ministérios. O Ministério das Finanças tem responsabilidades no que toca às compensações financeiras. O Ministério da Educação tem responsabilidades em relação às vagas de acesso ao ensino superior. O Ministério da Administração Interna tem responsabilidade no controlo das vagas de acesso à GNR e PSP. No que concerne à certificação profissional, o Ministério do Trabalho, em conjugação com o MDN e os ramos, são responsáveis pela procura das melhores soluções para a certificação profissional dos

¹⁹ Decreto-Lei n.º 320/2007, de 27 de setembro.

²⁰ Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro.

²¹ Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro.



militares em RV/RC.

Dentro do MDN, cabe à DGRDN a coordenação e supervisão da aplicação dos incentivos. Esta coordenação é efetuada em estreita colaboração com os ramos das FFAA e o Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA).

Sendo o regime de incentivos elaborado para os militares que prestam serviço militar em RV/RC, torna-os no interveniente central. Depende deles próprios a solicitação de determinados incentivos, através da elaboração de um requerimento, para iniciar o processo de concessão do mesmo.

O Conselho de Chefes de Estado-Maior (CEEM) também tem responsabilidades atribuídas. Compete ao CEEM definir alguns critérios, que por razões de uniformização se querem transversais aos três ramos, para a aplicação de determinados incentivos, como por exemplo as restrições de aplicação do estatuto de trabalhador-estudante.

As responsabilidades na aplicação, bem como a explicação de cada um dos incentivos encontra-se esquematizada na Tabela 9 no Anexo A.

2.3. Conhecimento e utilização dos incentivos

Um dado essencial no processo de análise da adequabilidade do QI à PSM, como estímulo ao recrutamento, é entender-se qual o grau de conhecimento que os militares têm do mesmo, antes, durante e após a PSM. Com base num estudo²², cujas tendências se mantêm atuais²³ (Cardoso, 2017), constata-se que a maioria dos militares desconhece o QI à PSM no momento do ingresso, sendo que em média apenas 37,9% dos militares efetuam um ingresso informado nas FFAA, conforme Tabela 2. Destaca-se que apenas, depois do ingresso, e terminada a fase de incorporação, é que uma média de 31,4% toma conhecimento do mesmo.

Fica explícito que não é possível estimular o recrutamento através do QI à PSM, pelo facto de o mesmo não ser suficientemente conhecido. Mesmo que se incluíssem medidas muito positivas e favoráveis no QI à PSM, o efeito no recrutamento seria mínimo, pelo desconhecimento das mesmas. Já o mesmo não se pode dizer quanto à retenção, uma vez que, após o ingresso, já praticamente todos os militares passam a conhecer o QI à PSM. É, no entanto, preocupante perceber que, mesmo após o ingresso e formação, subsistem

²² Estudo de Caracterização dos Militares em RV/RC, realizado em 2008 pela DGRDN.

²³ Este dado foi confirmado pelo Doutor António Ideias Cardoso da DGRDN em entrevista exploratória, tendo por base os dados parcelares de um novo estudo de caracterização dos militares RV/RC ainda em fase de análise de resultados, mas que já evidencia uma manutenção das tendências de 2008 em relação aos incentivos (Cardoso, 2017).



militares que desconhecem o QI à PSM, não aproveitando conseqüentemente as oportunidades apresentadas pelo mesmo.

Tabela 2 – Momento de conhecimento do QI à PSM

Momento	Ramo			Média Total
	Marinha	Exército	Força Aérea	
Antes da candidatura	40,1%	34,1%	39,5%	37,9%
No momento da candidatura	7,8%	15,9%	15,9%	13,2%
Depois da candidatura	8,3%	6,9%	10,9%	8,7%
No momento da incorporação	5,1%	8,9%	3,9%	5,9%
Depois da incorporação	35,5%	30,8%	27,8%	31,4%
Ainda não conhece	3,1%	3,3%	2,0%	2,8%

Fonte: Adaptado de (DGPRM/MDN, 2008, p.49)

Quanto à utilização dos incentivos, efetuam-se duas abordagens distintas. Na primeira, através dos incentivos mais utilizados conforme a Tabela 3, destaca-se a utilização do estatuto de trabalhador estudante, denotando uma predisposição dos militares em RV/RC em continuar a obter habilitações acadêmicas. A utilização de salas de estudo nas unidades também assume um papel relevante, logo seguida da utilização das vagas de admissão ao QP das FFAA e Forças de Segurança (FS). Existe assim uma clara preferência dos incentivos da dimensão Qualificações, logo seguido da dimensão Reinserção no MT.

Tabela 3 – Utilização dos Incentivos à PSM

Incentivos já utilizados	Ramo			% Total
	Marinha	Exército	Força Aérea	
Estatuto de trabalhador estudante	20,8%	24,2%	35,3%	26,8%
Vagas do ensino superior reservadas a militares	2,4%	4,3%	5,9%	4,2%
Salas de estudo da unidade	18,1%	9,7%	33,3%	20,4%
Vagas de admissão para ingresso no QP das FFAA	11,8%	9%	24,1%	14,9%
Cursos de formação profissional com certificação	6,9%	6,9%	10,8%	8,2%
Vagas de admissão para ingresso no QP das FS	5%	11,7%	9,7%	8,8%
Concursos internos da Função Pública	2,7%	6,4%	4,3%	4,5%
Apoio social durante a prestação de serviço	3,4%	5,6%	6,1%	5,0%
Apoio para a reinserção na vida civil ativa	1,7%	2,5%	1,7%	2,0%

Fonte: Adaptado de (DGPRM/MDN, 2008, p.57)

Na segunda abordagem, feita através da previsão que os militares RV/RC fazem dos incentivos que consideram vir a utilizar no futuro, denota-se a importância que lhes é dada e que pode ser verificada na Tabela 4. Aqui, nas diferenças expressas entre os militares dos três ramos, claramente os militares RV/RC da Marinha demonstram vontade de ingressar no QP das FFAA, fruto do QP de Praças deste Ramo. Relativamente ao Exército, existe maior



predisposição para os concursos à função pública e o recurso ao apoio à reinserção. Os militares da Força Aérea, os que apresentam maiores níveis de qualificação, demonstram maior interesse pelas vagas de acesso ao ensino superior.

Tabela 4 – Previsão de utilização dos Incentivos à PSM

Incentivos a utilizar	Ramo			% Total
	Marinha	Exército	Força Aérea	
Estatuto de trabalhador estudante	48,9%	53,2%	47,4%	49,8%
Vagas do ensino superior reservadas a militares	45,9%	50%	60,9%	52,3%
Salas de estudo da unidade	24,3%	40,3%	29%	31,2%
Vagas de admissão para ingresso no QP das FFAA	58,7%	50,6%	51,9%	53,7%
Cursos de formação profissional com certificação	37,3%	53,9%	49,6%	46,9%
Vagas de admissão aos concursos para ingresso no QP das FS	40,5%	49%	44,6%	44,7%
Participação em concursos internos da Função Pública	32,2%	57,2%	50,7%	46,7%
Apoio social durante a prestação de serviço	32,3%	42,3%	44,2%	39,6%
Apoio para a reinserção na vida civil ativa	35,4%	55,3%	55,6%	48,8%

Fonte: Adaptado de (DGPRM/MDN, 2008, p.57)

Verifica-se aqui a preocupação dos militares RV/RC em encontrar nos incentivos apoios específicos na dimensão reinserção no MT. No entanto, nem sempre é fácil aos militares acederem aos incentivos previstos no regulamento, podendo para isso recorrer ao apoio da DGRDN, que tem competências próprias nesta matéria.

Compete à DGRDN a coordenação com outros organismos públicos, bem como a monitorização da aplicação dos incentivos à PSM em RV/RC, devendo receber dos ramos relatórios trimestrais. Para o efeito, é a Divisão de Incentivos e Reinserção Profissional da DGRDN, que tem a responsabilidade de monitorizar, em coordenação com os Ramos, a utilização dos incentivos. Para fomentar a divulgação e o apoio na utilização dos incentivos por parte dos militares em RV/RC, foi criado em 2008 o CIOFE na dependência dessa divisão da DGRDN.

O CIOFE tem apoiado militares e ex-militares na sua fase de transição para a vida civil, disponibilizando-lhes um conjunto de serviços que lhes possibilitem um adequado percurso formativo e uma orientação eficaz para o emprego. Tem ainda procurado afirmar-se como um “serviço inovador que pretende congrega, articular e dar estabilidade a um conjunto de esforços que visam a promoção e desenvolvimento de ações no âmbito da transição socioprofissional dos militares e ex-militares do RC” (CIOFE, 2017b).

Conforme verificado nos dados apresentados na Tabela 5, o nível de utilização dos incentivos no universo de contratados das FFAA é muito reduzido. Este facto está em linha



com os dados recolhidos nos estudos em análise, e que demonstram o fraco conhecimento que os militares contratados têm dos incentivos a que podem aceder.

As iniciativas e atividades desenvolvidas pelo CIOFE (ver Apêndice E), têm procurado aumentar o nível de utilização dos apoios, principalmente no respeitante à reinserção profissional, mas apesar dessas iniciativas, considera-se essencial para melhorar os níveis de utilização, uma melhor e mais abrangente divulgação dos incentivos.

Tabela 5 – Utilização dos incentivos mais comuns

Ramo/Ano	2014	2015	2016 ²⁴
Incentivo	Estatuto de trabalhador-estudante		
Marinha	72	44	-
Exército	869	563	-
Força Aérea	335	248	-
Total	1276	855	-
Incentivo	Frequência de Formação Profissional Certificada		
Marinha	54	0	-
Exército	67	1063	-
Força Aérea	14	0	-
Total	135	1063	-
Incentivo	Ingresso no QP das FFAA		
Marinha	0	167	-
Exército	103	64	-
Força Aérea	60	68	-
Total	163	299	-
Incentivo	Ingresso no QP das Forças de Segurança		
GNR	325	226	91
PSP	15	0	72
Total	340	226	163
Apoio à Reinserção profissional através do CIOFE			
Incentivo	Apoio ao Pagamento de Propinas		
Total	111	134	183
Incentivo	Contingente especial de vagas ao Ensino Superior (Programa Qualifica +)		
Total	49 (2014 e 2015)		
Incentivo	Apoio à Formação e Qualificação profissional (Programa Qualifica)		
Total	154 (de junho a novembro)		
Incentivo	Apoio à criação do próprio emprego (Programa Defesa Empreende)		
Total	97 candidaturas ²⁵ de 106 militares ou ex-militares		

Fonte: Adaptado de (Rodrigues, 2017; CIOFE, 2017a)

²⁴ O CIOFE não conseguiu fornecer os dados relativos a 2016 em relação a alguns incentivos.

²⁵ Destas candidaturas resultaram 12 negócios já implementados (três empresas que já estavam constituídas aquando do programa e nove projetos que se concretizaram); 13 projetos estão em plena fase de implementação. Sete pensam vir a se implementar a curto prazo.



Quando analisamos os incentivos, verificando as medidas nas dimensões definidas: (i) Qualificações; (ii) Compensações; e (iii) Reinserção no MT; verificamos que as dimensões mais valorizadas são as Qualificações e a Reinserção no MT, principalmente pelo facto de as Compensações serem um direito adquirido de forma automática, em que na maioria dos casos o militar nem necessita de se preocupar com a sua aplicação.

2.4. Potencialidades e fragilidades

Na generalidade todos os militares que prestam ou prestaram serviço em RV/RC atribuem grande importância ao QI à PSM, genericamente a todas as medidas sem exceção. O problema mais significativo reside nas dificuldades de acesso ou de aplicação de algumas das medidas preconizadas (DGPRM/MDN, 2008, p.60).

2.4.1. Potencialidades

Os princípios legais da flexibilidade, diversidade e progressividade, de acordo com o estabelecido no preâmbulo do regulamento, são uma das potencialidades do regulamento de incentivos. A flexibilidade está dependente da existência de incentivos com pressupostos distintos, que permitem ao cidadão beneficiar de mais de um incentivo ao mesmo tempo. A diversidade advém dos incentivos com várias finalidades, associados habitualmente às cinco grandes áreas de incentivos já definidas. A progressividade, assenta no facto de quanto maior o tempo de serviço prestado, maior será a qualidade e a quantidade dos incentivos disponíveis aos militares (Nascimento, 2017).

Tendo por base a análise das entrevistas efetuadas, conforme o Apêndice D, verificamos que, as principais potencialidades do QI residem na dimensão Qualificações, principalmente na componente do apoio à formação profissional, bem como na dimensão Reinserção no MT, tanto na componente dos apoios financeiros, como dos apoios não financeiros.

O processo de certificação da formação ministrada nas FFAA, alinhado com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), encerra em si uma potencialidade reconhecida pelos entrevistados, sendo mesmo afirmado que terá um “papel determinante no apoio à transição para o mercado de trabalho” (Coelho, 2017). A conjugação desta formação com o acesso a formação certificada, também prevista no regulamento de incentivos, permite a flexibilidade que se exige ao regulamento. A diversidade é garantida pelas várias possibilidades diretas de reinserção no MT preconizadas no regulamento, pela possibilidade de acesso a um vínculo contratual de longa duração (acesso ao QP das FFAA, FS e Função Pública), entre outros apoios não financeiros. Realça-se também o subsídio de desemprego, apenas



acessível a quem cumpra a totalidade do contrato, na componente dos apoios financeiros, que demonstra bem a progressividade, como fator essencial para a retenção.

2.4.2. Fragilidades

O desconhecimento dos incentivos afeta decisivamente a aplicação do regulamento, sendo que não pode ter um contributo mais efetivo no recrutamento se não houver uma divulgação mais eficiente do mesmo. Esta é a maior fragilidade do QI à PSM, pois trava as potencialidades já identificadas, e conforme já referido, mesmo após o ingresso, ainda subsiste um certo nível de desconhecimento acerca da totalidade dos incentivos. Têm, no entanto, sido desenvolvidos esforços nesta área, tanto pelo CIOFE, como pelos ramos, que, principalmente via internet, disponibilizam nos seus sites toda a informação necessária, relativamente aos incentivos, sendo fácil de encontrar e sendo apresentada de forma clara e completa.

Outra fragilidade, identificada pelos entrevistados, é a dificuldade de implementação de alguns incentivos, principalmente pelo facto de não depender apenas das FFAA a sua aplicação, nem mesmo apenas do MDN, exigindo necessidade de interligação com outros ministérios. Não sendo sempre clara a forma de aplicação, e existindo “alguma instabilidade nas disposições legais previstas no regulamento de incentivos [torna-se difícil] a sua apreensão e compreensão” (Coelho, 2017), reduzindo desta forma a sua aplicação de forma satisfatória.

2.5. Síntese conclusiva

O QI à PSM tem sido alvo de constantes alterações desde a sua versão inicial, fruto essencialmente da conjuntura económica, diminuindo-se ou restringindo o acesso a alguns incentivos, principalmente os de índole financeira. Com base nos dados apresentados ao longo do capítulo, conclui-se que é fundamental divulgar junto dos potenciais candidatos à PSM em RV/RC, o regulamento de incentivos, por forma a que estes possam efetuar um ingresso informado na PSM.

Pelas escolhas e importâncias dadas por militares e ex-militares relativamente ao QI, verifica-se a predisposição dos militares RV/RC em aumentar as suas qualificações e obter soluções de emprego futuro. Com base nessa verificação, é na dimensão Qualificações e na dimensão Reinserção no MT que devem ser efetuadas melhorias ao QI à PSM. Esta ideia é reforçada pela situação económica do país, que restringe os orçamentos, sendo mais difícil implementar medidas na dimensão Compensações, principalmente as financeiras.

Em resposta à QD 1.1, conclui-se que as principais potencialidades do QI à PSM são a capacidade de obtenção de formação profissional certificada, que facilite a transição para



o mercado de trabalho, assim como as diversas possibilidades diretas de reinserção no MT preconizadas no regulamento, de que são exemplo a contingentação de vagas para o acesso ao QP das FFAA, FS e Função Pública. Já as fragilidades, assentam em dois problemas essenciais. O primeiro é a falta de divulgação do QI à PSM, o que necessariamente leva ao seu pouco conhecimento. O segundo é a dificuldade de acesso a alguns incentivos, pela sua aplicação estar dependente da coordenação com outros ministérios e entidades, principalmente os incentivos na dimensão Qualificações e na dimensão da Reinserção no MT.

Quanto à QD 1.2, os incentivos têm sido usados nas três dimensões, sendo que os mais usados são os incentivos da dimensão Compensações, seja na componente financeira, como na componente não financeira, pelo facto de os incentivos desta dimensão serem todos aplicados aos militares de forma automática. Já na dimensão Qualificações, tem vindo a crescer o uso dos incentivos na componente do apoio à obtenção de qualificações académicas, havendo cada vez mais militares que usufruem da componente de apoio à formação e certificação profissional. Na dimensão da Reinserção no MT, a componente dos apoios financeiros é a mais utilizada, nomeadamente o subsídio de desemprego. Na componente dos apoios não financeiros, os mais usados são a contingentação de vagas nos concursos de acesso ao QP das FS, no entanto temos assistido a um crescimento, ainda que modesto, da utilização de outros apoios não financeiros, através dos programas de apoio desenvolvidos pelo CIOFE.



3. O Quadro de Incentivos e as motivações

Este capítulo apresenta o relacionamento das motivações de ingresso e os motivos do abandono precoce com o QI à PSM.

Para se entender o possível estímulo que o QI tem no recrutamento e na retenção dos militares em RV/RC, é necessário identificar as motivações que levaram estes indivíduos a optar por dar início a uma carreira profissional limitada temporalmente. Por outro lado, se após terem iniciado a PSM de forma consciente, decidem interrompê-la, será também relevante perceber quais os principais motivos deste abandono precoce que prejudicam as taxas de retenção.

3.1. Motivações de ingresso na PSM em RV/RC

“Um dos momentos mais marcantes no percurso profissional de um militar é aquele em que é efetivamente tomada a decisão de desencadear o processo de ingresso nas Forças Armadas” (DGPRM/MDN, 2008). São diversos os motivos que são apresentados para o ingresso na PSM em RV/RC, sendo que, para o entendimento das principais motivações, recorreu-se aos estudos efetuados com inquéritos a militares em RV/RC, e aos inquéritos efetuados aos potenciais candidatos ao ingresso no DDN. As motivações expressas nos inquéritos do DDN assumem uma atualidade relevante, pelo facto de serem apresentadas por aqueles que constituem uma grande parte do universo recrutável para as FFAA, sendo importante entender as suas motivações para um eventual ingresso nas mesmas.

São os “familiares e amigos [que] se constituem como as fontes de informação com relevância para o ingresso nas Forças Armadas, ou seja, a informação conducente ao ingresso circula essencialmente pela Rede Social em que os militares se inserem” (DGPRM/MDN, 2008). Se nessa rede estiverem ex-militares contratados, com uma experiência que não seja positiva, nomeadamente no que diz respeito à aplicação dos incentivos, principalmente no apoio à reinserção no MT, levará à possível resistência ao recrutamento (Carreiras, 2016).

Analisando os dados presentes no gráfico da Figura 2, podemos verificar que a atratividade da vida militar é o principal fator motivador apresentado pelos jovens no DDN, seguido da participação em missões internacionais de apoio à paz. O resultado em percentagem destes dois motivos é influenciado pela forma como são apresentadas as FFAA, nos brífingues que os jovens recebem no DDN, onde são apresentados os aspetos essencialmente operacionais dos três Ramos, como o treino e exercícios militares, bem como a participação das FFAA nas missões no exterior. Mas, verificando a segunda linha de motivos, que apesar de apresentar valores menos expressivos, demonstram bem as



motivações principais dos potenciais candidatos à PSM em RV/RC, que são a continuação dos estudos e o ingresso no QP das FFAA e FS.

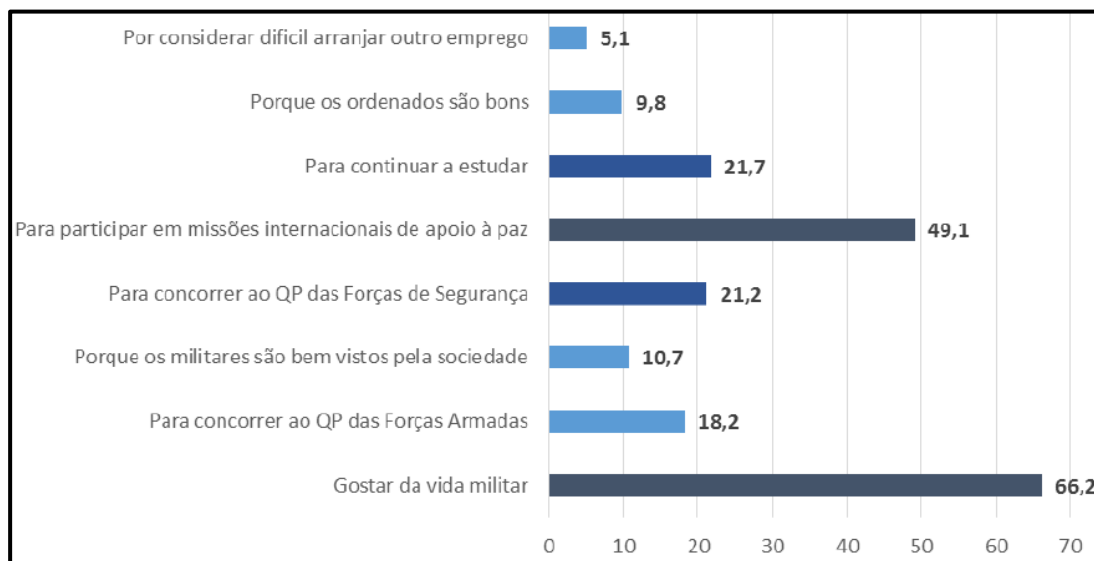


Figura 2 – Motivo de Ingresso na PSM em RV/RC em %

Fonte: Adaptado de (DGRDN, 2016)

Existe assim “uma dimensão simbólica, que parece ser muito importante na tomada de decisão dos indivíduos para ingressarem. [No entanto, a] segunda dimensão mais importante é a dimensão profissional, fazendo referência aos aspetos económicos e diretamente relacionada com o trabalho” (Ferro, 2013, p.195).

Verifica-se que o que motiva os jovens à PSM é a busca de estabilidade profissional futura. Por um lado, através da obtenção de habilitações que permitam aceder, ou facilitar o acesso a profissões estáveis. Por outro lado, aceder a um vínculo contratual duradouro pelo ingresso no QP de instituições dependentes do Estado.

Podemos efetuar uma relação destas motivações com o QI, sendo que existem medidas especialmente direcionadas para a continuação dos estudos, e consequente obtenção de habilitações académicas. Na mesma linha, existem no QI vagas específicas para o ingresso de militares RV/RC no QP das FFAA e FS.

O relatório do DDN de 2016 apresenta os motivos de não ingresso na PSM, em que, conforme os dados apresentados na Figura 3, o principal motivo para não ingressar é precisamente estar a estudar e querer continuar a estudar. Este dado pode demonstrar o desconhecimento do QI, sendo que este fator desmotivador poderia deixar de o ser se os jovens tivessem conhecimento de que é possível, e que existem medidas específicas no QI para a continuação dos estudos e de apoio à formação, se ingressarem na PSM em RV/RC.



Figura 3 – Motivações de não ingresso na PSM em RV/RC em %

Fonte: Adaptado de (DGRDN, 2016)

Pode considerar-se perante estes dados, que se confirma a fraca comunicação institucional, que se apresenta “fragmentada e dividida” (Carreiras, 2016) entre o MDN e os Ramos, que trabalham por vezes de forma isolada, “faltando por vezes articulação e entrosamento” (2016), para que se atinja uma verdadeira estratégia de comunicação com vista ao recrutamento e retenção, e para que a divulgação dos incentivos seja efetiva e se traduza na atratividade da PSM ao RV/RC para os jovens (2016).

3.2. Motivos de abandono precoce da PSM em RV/RC

Existem diversos motivos para o abandono precoce da PSM em RV/RC, e a possibilidade difere entre Ramos, sendo mais expressiva no Exército. Um estudo²⁶, da DGRDN, apresenta que mais de 40% dos militares em PSM em RV/RC já pensaram em desistir. Quando se verificam os dados relativos à Marinha e Força Aérea, as percentagens diminuem, apesar de continuarem a ser muito expressivas. Os dados da Tabela 6 demonstram apenas aqueles que equacionaram, mas que mantiveram o vínculo contratual, pois o estudo foi feito a militares na PSM em RV/RC. A elevada expressividade dos números deve originar a identificação das motivações, por forma a se ajustarem eventuais medidas que permitam melhorar as taxas de retenção destes militares.

²⁶ Estudo de Caracterização dos Militares em RV/RC de 2008.

**Tabela 6 – Possibilidade de ocorrência de desistência da PSM em RV/RC**

Alguma vez pensou em desistir da PSM em RV/RC?		
	Nunca	Sim
Marinha	67,1%	32,9%
Exército	50,4%	49,6%
Força Aérea	63,4%	36,6%
Média	59,3%	40,7%

Fonte: Adaptado de (DGRDN, 2008)

Os motivos apontados como mais relevantes na ponderação da eventual desistência, que diferem consoante o ramo, conforme a Tabela 7, são: (i) o vencimento baixo; (ii) emprego não definitivo; (iii) estar longe de casa; (iv) desempenhar funções pouco atrativas; (v) não ter perspectivas de ingresso no QP; (vi) incumprimento do regime de incentivos; e (vii) más condições de trabalho.

Tabela 7 – Motivos para a possível desistência

Motivos	Ramo		
	Marinha	Exército	Força Aérea
Por ter surgido uma oportunidade de emprego	10,3%	12,9%	16,3%
Por estar colocado longe de casa	28,6%	40,6%	29,4%
Por mau relacionamento com camaradas ou superiores	0,6%	16,9%	15%
Por considerar o vencimento baixo	38,6%	39,7%	38,7%
Por ter de fazer muitos serviços de escala	19,6%	31%	19,6%
Por incumprimento do Regime de Incentivos por parte do ramo	19,3%	23,3%	18,4%
Para se dedicar em exclusivo aos estudos	0,8%	6,6%	7,1%
Por não receber formação profissional	0,3%	15,6%	12,3%
Por estar a desempenhar funções pouco atrativas	27,6	25,1	26,4
Por influência de familiares ou amigos	0,3%	4,6%	4,6%
Por dificuldades em compatibilizar com a vida familiar	17,3%	13,7%	17,2%
Por estar numa especialidade diferente da que escolheu	0,7%	12,6%	6,4%
Por não ser um emprego definitivo	23,3%	41,9%	30,1%
Por desempenhar funções diferentes da especialidade	16,3%	13,7%	10,7%
Por más condições de trabalho	22,9%	25,5%	12,3%
Por dificuldades em continuar os estudos	11,6%	16,9%	16%
Por não ter perspectivas de ingressar no QP das FFAA	27,3%	18,5%	22,7%
Por outro motivo	7,6%	8,9%	10,5%

Fonte: Adaptado de (DGPRM/MDN, 2008)



A análise dos motivos apresentados pelos militares em RV/RC do Exército no momento da sua saída das fileiras, e tendo por base dados fornecidos pela Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH), e que apresentamos resumidamente na Tabela 8, verificamos que 42,88% dos militares que saíram do Exército desde 2010, cumpriram a totalidade do tempo de contrato que lhes era legalmente permitido.

Tabela 8 – Motivos de saída dos militares RV/RC do Exército desde 2010

MOTIVOS DE SAÍDA	SAÍDAS	%
Fim do RC (completo)	8.840	42,88%
Saída na Formação Geral Comum	3.541	17,18%
Não especificado	2.313	11,22%
Ingresso QP FS e outros organismos públicos	1.796	8,71%
Razões familiares	1.702	8,26%
Proposta de emprego	940	4,56%
Ingresso QP FFAA	730	3,54%
Fim do RV (completo)	373	1,81%
Incapacidade física	297	1,44%
Falecimento	40	0,19%
Continuação de estudos	34	0,16%
Justiça e disciplina	9	0,04%
Total Geral	20.615	100,00%

Fonte: Adaptado de (DARH, 2017)

Verifica-se ainda da análise destes dados que, 17,88% dos militares que saíram fizeram-no durante a formação geral comum, sendo que “aspetos sociais, familiares e económicos são aqueles que mais contribuem para a desistência dos militares durante o período de Formação Militar” (Monteiro, Faustino e Palhoco, 2009, p.208). Muitos dos militares não apresentam um motivo específico para a sua desistência, ou para a não renovação do contrato, pelo que se considera que se manterão os motivos apresentados na Tabela 7, que no caso do Exército são, não ser um emprego definitivo, o facto de muitos ficarem colocados longe da residência habitual, e também por considerarem o rendimento baixo. O incumprimento do regime de incentivos apresenta também uma percentagem significativa, o que demonstra a falta de satisfação das expectativas que os militares tinham no momento de ingresso, nomeadamente no respeitante à formação e qualificação profissional.

Verifica-se também que uma percentagem considerável daqueles que não cumprem a totalidade do contrato, o fazem por terem ingressado no QP das FS ou outro organismo público, e também no QP das próprias FFAA.



3.3. Síntese conclusiva

De acordo com a análise das motivações de ingresso apresentada, conclui-se que a motivação principal para o ingresso na PSM em RV/RC, após o impulso inicial criado pelo serviço à Pátria e toda a ideologia em torno do “ser militar”, é o percurso profissional associado. O ingresso na PSM em RV/RC é vista por muitos como um passo obrigatório para o acesso a outras profissões num regime permanente, que pode ser obtido nas próprias FFAA. Por outro lado, o principal motivo de saída precoce desta forma de prestação de serviço prende-se com motivos de ordem social ou profissional. Por um lado, a distância da área de residência habitual, associada ao considerado baixo rendimento, leva os militares a repensar a sua decisão. Por outro lado, um dos motivos de ingresso é também um dos motivos de saída precoce, que é o ingresso no QP das FS.

Em resposta à QD 2.1, conclui-se que apesar de se conseguirem associar algumas das motivações de ingresso aos incentivos preconizados no regulamento, a sua influência é diminuta pelo desconhecimento dos incentivos. O facto de estar perfeitamente identificado que a maioria dos militares efetua um ingresso desinformado, ou seja, sem conhecimento dos incentivos a que passa a ter direito, leva à conclusão que a influência seria exponencialmente superior, se houvesse melhor divulgação. Para aqueles que efetuam um ingresso informado, as medidas preconizadas no QI à PSM na dimensão da Reinserção no MT, na componente dos apoios não financeiros, são as que têm maior influência no recrutamento.

No que concerne à QD 2.2, conclui-se que existem por vezes fatores de ordem social, que levam à perda de motivação, pela não concretização ou dificuldade de acesso a determinados incentivos. Se por um lado, uma divulgação mais eficiente do QI, pode incrementar o recrutamento, se não for atenuada a dificuldade de implementar determinados incentivos, potencia-se também o aumento do número de saídas, prejudicando a retenção. Algumas das principais medidas de incentivo previstas para o apoio à reinserção no MT, também dificulta a retenção, levando ao abandono precoce das fileiras, em troca de uma relação contratual segura e duradoura, como é o ingresso no QP das FFAA, FS ou outros organismos estatais.



4. As políticas de Incentivos noutros países da Europa

A maioria dos países europeus enfrentam os desafios do recrutamento e retenção das suas FFAA, para fazer face a uma importante perda de pessoal, muitas vezes altamente treinado e qualificado, que optam por sair. A dificuldade em recrutar efetivos suficientes é agravada pelo facto de muitos militares saírem de forma precoce, não cumprindo a totalidade dos anos possíveis de contrato. Estima-se que, na maioria dos países europeus, cerca de 30% ou mais dos recrutados possa não concluir seu primeiro contrato. Muitos retornam à vida civil atraídos por oportunidades mais atrativas no mercado de trabalho (RTO/NATO, 2007).

Para fazer face a estes desafios, os países têm adotado medidas que incentivem não só o recrutamento, mas também a retenção, normalmente sob a forma de compensações ou incentivos imediatos (como é o caso dos vencimentos) ou diferidas (isenções fiscais, empregos reservados no serviço público, apoio à formação, entre outras) (Boene, 2009). Neste capítulo apresentam-se soluções implementadas por alguns países europeus, para fazer face a esse desafio.

4.1. Características das Políticas de Incentivos em França

O fim do sistema de conscrição em França deu-se em 1996, altura em que passou a contar com FFAA totalmente profissionais, passando a admitir militares para prestar serviço em regime de contrato. Os contratos têm duração variável de 2, 3, 5, 8 ou 10 anos, renováveis até ao máximo de cinco anos para os voluntários, máximo de 20 anos para oficiais contratados e de 27 anos para os sargentos e praças (Armée de Terre, 2016).

Os principais incentivos preconizados pelo sistema francês são: (i) acesso facilitado a cargos na função pública após quatro anos de serviço efetivo; (ii) acesso a programas de avaliação e orientação profissional destinados ao regresso na vida civil; (iii) acesso a formação profissional ou acompanhamento na obtenção de emprego, no sentido de preparar o militar para o desempenho de uma profissão civil; (iv) após quatro anos de serviço efetivo, possibilidade de solicitar uma licença (mantendo o vencimento) de 120 dias para formação profissional, seguidos ou intercalados; (v) após quatro anos de serviço efetivo, possibilidade de licença para reconversão no máximo de seis meses (mantendo o vencimento); (vi) após oito anos de serviço efetivo, possibilidade de licença de um ano para criação ou retoma de empresa (mantendo o vencimento), com possibilidade de renovação por mais outro ano (mantendo 50% do vencimento); e (vii) até aos quatro anos de serviço efetivo, possibilidade de 20 dias seguidos ou intercalados, para formação (mantendo a remuneração). Em todas estas licenças de apoio à formação ou criação de emprego, mantem-se a contagem de tempo de serviço para efeitos de reforma (SGG, 2017).



Existe ainda a possibilidade de os militares que atingem o limite de idade no seu posto, e tenham pelo menos 17 anos de serviço efetivo, solicitarem uma pensão de reforma antecipada, calculada de acordo com os tempos de serviço prestados (SGG, 2017).

Identifica-se no sistema francês uma forte aposta no incentivo à formação profissional que garanta a reintegração na vida civil, a par com a possibilidade de manutenção de uma carreira militar por renovação de contratos.

Especificamente sobre o apoio à formação profissional, o sistema francês faz uma aposta clara no apoio à reinserção no mercado civil, através da implementação da *Agence de Reconversion de la Défense* (ARD), também denominada de *Défense Mobilité*. A ARD é desde 2009 o serviço ministerial que acompanha a mobilidade externa de pessoal da defesa. Os esforços da ARD estão em estreita colaboração com os organismos de GRH das FFAA, em particular para orientação profissional do seu pessoal. Em 2016, registaram-se na ARD 21.000 novos candidatos, sendo reconvertidos 12.800 militares, dos quais 80% para o setor privado e 20% reintegrados no setor público. Este sistema permite reconverter mais de 60% dos militares que assim o desejem, logo no primeiro ano após o fim do seu contrato. A reconversão consiste essencialmente em serviços de orientação e serviços de formação profissional e apoio ao emprego (Ministère de la Défense, 2017).

O programa *Défense Mobilité* consiste no acompanhamento dos militares em fim de contrato, dividido em quatro fases e que deve ser iniciado preferencialmente no penúltimo ano de contrato do militar. A primeira fase, entre 24 e 18 meses antes do fim do contrato, consiste na informação e aconselhamento do militar em termos das opções de saída. A segunda fase, entre 18 e 12 meses antes do fim do contrato, consiste num período de orientação e definição do projeto profissional. A terceira fase, entre 12 e seis meses antes do fim do contrato, consiste na implementação do projeto profissional. Após o fim do contrato, dá-se início à quarta fase, em que o ex-militar conta com o apoio da ARD durante três anos, para o seu regresso ao mercado de trabalho civil (Ministère de la Défense, 2017).

A ARD conta com mais de 600 profissionais especialistas na área da reconversão profissional, e tem o apoio de mais de 7.000 empresas que colaboram com o programa, através do recrutamento de pessoal (Ministère de la Défense, 2017).

4.2. Características das Políticas de Incentivos em Espanha

O Reino de Espanha determinou o fim do sistema militar obrigatório em 1999 (Jefatura del Estado, 1999). O atual sistema de profissionalização está assente nas Leis nº 8/2006 e 39/2007, que consolidaram a profissionalização das FFAA garantindo a estabilidade da GRH e permitiram adequar as colocações às características pessoais das praças, melhorando



a satisfação das suas expectativas pessoais. Este objetivo foi conseguido ao oferecer às praças de qualquer dos Ramos a possibilidade de uma prestação de serviço prolongada nas FFAA. Também é possível o acesso ao QP, bem como um conjunto de possibilidades e oportunidades de trabalho, associado às tradicionais medidas económicas baseadas nos anos de serviço (Marques et al., 2017).

Existem duas modalidades de prestação de serviço militar em RC nas FFAA espanholas, uma para oficiais e outra para praças: (i) *militares de complemento*; e (ii) *militares de tropa y marinería*. As FFAA espanholas não têm regime de contrato para sargentos, sendo todos os militares desta classe do QP. Os *militares de complemento* são oficiais contratados das FFAA com um máximo de oito anos de contrato, podendo concorrer ao QP após dois anos de serviço efetivo. Para os *militares de tropa y marinería*, o equivalente às praças contratadas das FFAA portuguesas, são estabelecidas as seguintes modalidades de serviço: (i) contrato de dois ou três anos (*compromiso inicial*), renovável até um máximo de 6 anos; e (ii) contrato de longa duração (*compromiso de larga duración*), até os 45 anos de idade, ao qual pode aceder após cinco anos de serviço efetivo (Ministério de Defesa, 2017).

O primeiro incentivo do sistema espanhol é a possibilidade de acesso ao QP por concurso, para os *militares de complemento* ao fim de dois anos de serviço efetivo, e para os *militares de tropa y marinería* após terem cumprido no mínimo 14 anos de serviço efetivo. Existem também medidas para o acesso ao QP da função pública. A Lei nº 08/2006 estabelece ainda dois modos de incentivos económicos para quem, atingindo os 45 anos de idade, finalize o contrato de longa duração: (i) converter-se em *reservista de especial disponibilidad* até cumprir os 65 anos. Para tal, e em conceito de disponibilidade, deverá ter cumprido 18 anos no regime de contrato de longa duração, sendo-lhe atribuído um ordenado de 7.200€ anuais, atualizáveis e acrescido de coberturas sociais, encargo que é incluído no orçamento da Defesa; ou (ii) para quem não se converta em *reservista de especial disponibilidad*, é estabelecida uma prestação pecuniária em função do tempo de serviço, a partir do décimo ano (Jefatura del Estado, 2006, 2007, 2015).

Destacam-se ainda outros incentivos: (i) a partir dos três anos de serviço, facilita-se a promoção interna no Ramo a que o militar pertence, sendo reservadas um mínimo de 80% das vagas aos Cursos de formação de Sargentos; (ii) após um mínimo de cinco anos de prestação de serviço, são reservadas às praças 50% das vagas de acesso a cargos no Ministério de Defesa e à Escola Básica de Cabos e *Guardias* da *Guardia Civil*, e ainda 10% das vagas para o acesso à Polícia Nacional; (iii) o tempo de serviço como profissional nas FFAA conta como mais-valia em termos de pontos de mérito nos processos de acesso á



função pública, e a Lei prevê acordos com as Administrações Autônomas e Municipais para a reserva de vagas nos processos de acesso à *Policía Municipal y Autonómica* (Marques et al., 2017).

Para apoiar o processo de reinserção socioprofissional, o Ministério da Defesa espanhol dispõe de uma ferramenta estatal designada de Sistema de Aproveitamento de Capacidades Profissionais do Pessoal Militar (SAPROMIL), que visa acompanhar e auxiliar os militares no final do contrato com as FFAA (*Ministerio de Defensa*, 2013).

Este sistema tem por objetivo fornecer orientação profissional aos militares na fase final do seu contrato, através da aplicação de medidas de apoio e aconselhamento que facilitem a reinserção destes militares no mercado de trabalho civil. O SAPROMIL, como se pode verificar na Figura 4, tem o seu objetivo assente em três pilares: (i) proporcionar aos militares em final de contrato os meios necessários para se integrarem no mercado de trabalho civil, tendo em conta a formação, capacidades e experiência adquiridas durante o tempo ao serviço das FFAA; (ii) criar uma bolsa de trabalho que facilite o fluxo contínuo entre as FFAA, a Administração do Estado e o setor empresarial; (iii) proporcionar uma aproximação entre as FFAA e a sociedade civil, mediante uma valorização e certificação efetiva das formações, competências, capacidades e experiência adquiridas durante o período de prestação de serviço nas FFAA (*Ministerio de Defensa*, 2013).



Figura 4 – Modelo de atuação do SAPROMIL

Fonte: (*Ministerio de Defensa*, 2013)



4.3. Síntese conclusiva

Da análise efetuada os modelos de referência em matéria de defesa são habitualmente o modelo francês, espanhol e também por vezes o inglês. É por isso natural que exista um certo alinhamento do nosso regulamento de incentivos, nas medidas preconizadas nos destes dois países, sendo que a grande diferença está no alcance das medidas.

Relativamente ao modelo francês conclui-se que incide na dimensão Qualificações, principalmente na componente do apoio à certificação profissional. Para além de formação certificada ministrada pelas FFAA, existem ainda licenças próprias para obtenção de formação certificada. Outra aposta clara está também presente na dimensão da Reinserção no MT, através de uma estrutura com mais de 600 pessoas especializadas em aconselhamento profissional, que conta com o apoio de mais de 7.000 empresas, só na componente de apoio não financeiro. A componente financeira também está presente, nas licenças atribuídas, com manutenção da remuneração, para abertura de empresa.

Similarmente, o modelo espanhol também incide na dimensão Qualificações, na componente de apoio à formação e certificação profissional. Para o sucesso deste apoio contribui o facto de toda a formação ministrada pelas FFAA espanholas estar alinhada pelo sistema nacional de ensino e formação, sendo, portanto, certificada. No que diz respeito à dimensão da Reinserção no MT, a saída mais usual é a continuação nas FFAA através de vínculos contratuais mais prolongados, ou acesso ao QP. No entanto, existe também uma estrutura de apoio à reinserção no MT, para aqueles que de facto quiserem sair das FFAA e enveredarem por outra profissão.

Em resposta à QD 3, conclui-se que existem medidas possíveis de importar para o nosso QI, dos dois modelos analisados. Em relação à dimensão Qualificações e na componente de apoio à formação profissional, do modelo francês destacamos as licenças para frequência de formação profissional reconhecida no exterior das FFAA. Do modelo espanhol, é urgente conseguir como eles o alinhamento da formação ministrada pelas FFAA, com o SNQ. Na dimensão Reinserção no MT, urge aumentar a estrutura do CIOFE, à semelhança dos dois modelos (principalmente o francês), para acompanhar e apoiar o número crescente de inscritos no centro, bem como a sua descentralização, melhorando a cobertura territorial. À semelhança do modelo francês, é necessário criar protocolos com as empresas, de forma a garantir mais saídas profissionais para os ex-militares. Também em relação a estes dois modelos, o acesso ao QP das FFAA é possível em qualquer categoria, o que nas FFAA nacionais, só é possível na Marinha, não havendo QP na categoria de Praças nem no exército, nem na Força Aérea. O alargamento da possibilidade de aceder ao QP nas



várias categorias nos três ramos, com a criação do QP de Praças no Exército e na Força Aérea, vai de encontro às expectativas de estabilidade dos militares RV/RC. Esta possibilidade carece de um estudo próprio, que demonstre a viabilidade de implementação desta medida.

Outras medidas concretas serão explanadas no próximo capítulo.



5. Contributos de medidas a aplicar ao Quadro de Incentivos nacional

No presente capítulo apresentam-se possíveis alterações ao QI à PSM em RV/RC. Tendo por base toda a análise efetuada nos capítulos anteriores, serão agora propostos contributos para uma eventual alteração ao regulamento de incentivos. Nesta análise foi escalpelizado o QI à PSM em vigor, foram examinadas as motivações de ingresso e também os motivos de saída precoce deste tipo de prestação de serviço, e foram ainda verificadas medidas estabelecidas em França e Espanha para potenciar o recrutamento e a retenção. Por último, efetuou-se uma análise de conteúdo de um conjunto de entrevistas, para delas se retirarem eventuais contributos.

Os contributos que se apresentam de seguida, podem traduzir-se em medidas a melhorar, medidas a eliminar, ou medidas que se devem clarificar e facilitar a forma de acesso. Os contributos assumem também a forma de novas medidas passíveis de serem incorporadas numa futura revisão, com o objetivo de tornar a PSM em RV/RC mais apelativa. O objetivo é sempre incrementar o recrutamento, bem como fomentar a retenção, levando cada vez mais os militares que prestam serviço nesta modalidade a permanecerem nas fileiras o máximo de anos que lhes é permitido.

Antes da apresentação dos contributos para a melhoria do QI à PSM, é relevante lembrar que mais de 60% dos militares que ingressam nas FFAA não conhecem o regulamento de incentivos. Por isso, para além dos contributos de alteração, é necessário entender a problemática da falta de divulgação e solucioná-la, por forma a termos um número crescente de militares que efetuam a sua candidatura de forma informada. Uma correta e eficiente política de divulgação dos incentivos existentes, terá um efeito potenciador no recrutamento de pessoas para a PSM em RV/RC.

5.1. Contributos para a dimensão Qualificações

Na componente do apoio à obtenção de habilitações académicas, considera-se que deve ser introduzido um mecanismo que permita aos militares que ingressem sem a escolaridade mínima obrigatória²⁷, a possibilidade de finalizar esse nível de escolaridade, focando-se o esforço dos ramos no apoio à obtenção do mesmo, nos últimos dois anos de contrato (Monteiro, 2017).

Relativamente aos militares que já possuem a escolaridade obrigatória no momento

²⁷ A Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto estabelece o 12º ano como a escolaridade mínima obrigatória, que era até então o 9º ano. Apesar de a escolaridade mínima obrigatória ser o 12º ano, essa obrigação cessa no ano em que o cidadão completa os 18 anos (AR, 2009). É apenas necessário não obter aproveitamento num ano letivo, para ser possível aceder à PSM em RV/RC sem o 12º ano.



do ingresso, têm à sua disposição a contingentação de vagas de acesso ao ensino superior público. O acesso a este incentivo é atualmente apenas acessível após o cumprimento de dois anos de serviço efetivo, o que implica um interregno de dois anos após a finalização do secundário. Entende-se este incentivo ser passível de alteração, permitindo o acesso a esta contingentação de vagas logo após o primeiro ano de contrato, permitindo ao militar finalizar o curso superior, a que eventualmente consiga aceder ainda durante a PSM.

Na componente de apoio à formação e certificação profissional, entendida como “um dos principais pilares de sustentabilidade do modelo de profissionalização das FFAA” (Coelho, 2017), urge desenvolver o alinhamento da formação ministrada nas FFAA com o SNQ, por forma a que toda a formação recebida pelos militares seja certificada, garantindo que as competências adquiridas passem a estar certificadas e facilitem a reintegração no MT. É entendimento comum de todos os entrevistados, que existe ainda um longo caminho a percorrer neste sentido, mas que, este alinhamento dos percursos de formação com o SNQ é atualmente uma prioridade ao nível da formação dos três ramos (Raleiras, 2017; Monteiro, 2017; Baptista, 2017; Nascimento, 2017).

Foi constituído um grupo de trabalho no MDN “no âmbito da reforma da formação profissional, cujo propósito passa pela concretização dos objetivos estratégicos definidos pelo Secretário de Estado da Defesa Nacional e estruturados de acordo com cinco eixos de intervenção: (i) Certificação da Formação; (ii) Certificação dos Formadores; (iii) Certificação das Entidades Formadoras; (iv) Modelo Pedagógico de Formação, e; (v) Sistema de Gestão da Qualidade da Formação da Defesa Nacional” (Coelho, 2017).

Até que seja atingido este reconhecimento e certificação da formação ministrada nas FFAA, e mesmo após esse reconhecimento, deve ser permitido aos militares em RV/RC o “acesso a, pelo menos, 50 horas anuais de formação, nos termos do regime jurídico do SNQ” (Monteiro, 2017), procurando “criar condições para atribuir o nível quatro de qualificação para praças e o nível cinco para sargentos” (Nascimento, 2017).

Para serem atingidas estas metas, poderão ser adotadas algumas medidas do modelo francês, muito direcionadas para a retenção: (i) após quatro anos de serviço efetivo, possibilidade de solicitar uma licença de 120 dias para formação profissional, seguidos ou intercalados; (ii) após quatro anos de serviço efetivo possibilidade de licença para reconversão no máximo de seis meses; e (iii) até aos quatro anos de serviço efetivo, possibilidade de 20 dias, seguidos ou intercalados, para formação. Em qualquer destas três situações, tanto os benefícios financeiros (remuneração), bem como a contagem de tempo de serviço, devem manter-se nas mesmas condições dos militares em serviço.



Para o acesso a esta formação profissional, existe atualmente uma contingentação de vagas preconizada nos artigos 14º e seguintes do regulamento de incentivos em vigor, que deve ser simplificada, envolvendo diretamente o Instituto do Emprego e Formação Profissional no processo, para reduzir as dificuldades de acesso por desinformação das partes envolvidas.

5.2. Contributos para a dimensão Compensações

Considerando a atual conjuntura financeira nacional²⁸, no âmbito da componente financeira não se propõe qualquer alteração, apesar de um incremento desta tipologia de compensação, englobada no regulamento como um incentivo, poder potenciar quer o recrutamento quer a retenção.

Na componente dos apoios não financeiros, considera-se necessário rever alguns destes apoios, nomeadamente no que concerne a atribuição de suplemento de residência aos militares em RV/RC²⁹ e eventualmente apoio em transportes, que no caso do Exército, pela dispersão territorial das unidades, compensaria a perda de uma parte da compensação financeira pelos gastos assumidos nos deslocamentos. O desenvolvimento de obras de melhoria das condições de vida e das condições de alojamento, bem como um incremento na qualidade do sistema de alimentação (Monteiro, 2017; Baptista, 2017).

Este suplemento de residência deve ser articulado com uma segunda medida de incentivo, que vai de encontro ao desejo de servir numa unidade próxima da área de residência. No caso do Exército, de acordo com as Normas de Nomeação e Colocação dos Militares RV e RC, estes militares deverão obter a colocação efetiva na unidade da Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial (AGPSP), no início do terceiro ano de contrato, se a colocação inicial tiver sido fora da AGPSP escolhida (CEME, 2003). Se não for possível por questões de GRH³⁰, deve a manutenção do afastamento da área de residência ser compensada com um aumento do suplemento de residência, que permita fomentar a retenção destes militares. Sem um incentivo extra e perante a falta de cumprimento das suas expectativas, estes militares poderão com maior probabilidade optar pela rescisão ou não renovação do contrato.

²⁸ Segundo Cardoso, a revisão ministerial do regulamento de incentivos teve sempre presente a conjuntura económica e as restrições orçamentais (2017).

²⁹ No Exército, os militares em RV/RC apenas têm direito ao suplemento de residência um ano após a incorporação, período durante o qual têm direito a alojamento e alimentação (CEME, 2008).

³⁰ Como por exemplo a formação especializada num cargo que não exista na AGPSP, e que para retorno do investimento em formação implique a permanência do militar na situação de deslocado.



5.3. Contributos para a dimensão Reinserção no Mercado de Trabalho

Da análise efetuada conclui-se ser esta a dimensão que tem a maior influência no estímulo ao recrutamento e à retenção de militares RV/RC. Na componente de apoio financeiro, os 30 meses de subsídio de desemprego, apenas atribuídos a quem cumprir o tempo máximo de contrato, é um incentivo potenciador da retenção.

Na componente dos apoios não financeiros, uma das medidas de incentivos atualmente existentes, que é a contingentação de vagas para acesso ao QP da GNR, PSP, FFAA ou à Função Pública, considera-se ser a que assume a maior motivação para o ingresso nas FFAA. Acaba por ser, no entanto, este mesmo incentivo que prejudica em grande parte a retenção, sob pena de não se rentabilizar o investimento efetuado em formação, pelo que se propõem algumas alterações. O acesso à contingentação do número de vagas nos concursos de acesso à GNR e PSP, a que os militares têm atualmente acesso após dois anos de contrato, deve ser adiado para após o terceiro ou possivelmente do quarto ano de contrato. Para fomentar a retenção, deve ser criado um sistema de bonificação crescente de acordo com os anos de contrato do militar, no apuramento da nota de concurso (Nascimento, 2017). Deve ainda ser alargado o espectro de contingentação de vagas a outras entidades públicas, nomeadamente: (i) Serviço de Estrangeiros e Fronteiras; (ii) Corpo da Guarda Prisional; (iii) Autoridade para a Segurança Alimentar e Económica; (iv) Polícia Judiciária; (v) Polícia Municipal; (vi) Autoridade Nacional de Proteção Civil; e (vii) Bombeiros profissionais, entre outros, permitindo assim um maior número de opções de saída e reintegração direta numa situação de emprego estável (Coelho, 2017).

Particularmente no que diz respeito ao acesso ao QP das FFAA, o mesmo só é possível com o ingresso na categoria de Sargento ou de Oficial, à exceção da Marinha que já tem QP de Praças. A criação de um QP de praças do Exército e da Força Aérea, iria ao encontro das expectativas dos militares em RV/RC, no entanto, carece de um estudo próprio, dada a especificidade de cada ramo. Este modelo existe, com algumas diferenças de aplicação, em Espanha e França. Ainda relativamente ao QP das FFAA, no que diz respeito à contratação de pessoal civil, esta deve ser exclusivamente direcionada para militares ou ex-militares RV/RC. Ter ingressado na PSM em RV/RC por um período mínimo de três a quatro anos, deve ser condição obrigatória para o acesso ao concurso de contratação (Nascimento, 2017).

Outro contributo nesta componente, no sentido de fomentar o recrutamento, entende-se ser a criação de uma bolsa de empresas que aceitem recrutar preferencialmente ex-militares, através da celebração de protocolos com a tutela (Raleiras, 2017), à semelhança do sistema francês que tem uma bolsa de mais de 7.000 empresas a empregar



preferencialmente ex-militares. Esta medida facilitará o trabalho desenvolvido pelo CIOFE³¹, no apoio à reinserção profissional.

5.4. Síntese conclusiva

Conclui-se que é possível melhorar o QI à PSM, através da implementação de medidas nas dimensões Qualificações e Reinserção no MT.

Na dimensão Qualificações, é na componente do apoio à formação e certificação profissional que se podem efetuar alterações que contribuam para uma melhoria do QI à PSM em RV/RC. O esforço terá de ser centrado no alinhamento da formação ministrada nas FFAA, com o SNQ, por forma a obter a certificação e o reconhecimento da formação ministrada. Só com esse reconhecimento poderão os militares tirar proveito da formação obtida nas FFAA, que será assim valorizada no acesso a ofertas de emprego do MT. Até se conseguir este alinhamento e reconhecimento, será necessário recorrer a formação profissional externa certificada, facilitando o acesso a este tipo de formação aos militares contratados através do regime de incentivos.

As FFAA precisam de voltar a desempenhar o papel importante que tiveram no passado na formação dos portugueses, por forma a que a passagem pelas fileiras se torne um motivo de valorização pessoal e profissional, que garanta a transição para a vida ativa civil.

Na dimensão da Reinserção no MT, na componente do apoio financeiro, a situação atual, com a possibilidade de usufruir de subsídio de desemprego por um período de 30 meses, está adequada, mas será necessário pensar em mecanismos de combate à estagnação dos militares no conforto desta medida, com estabelecimento de metas concretas a cumprir. De momento é na componente dos apoios não financeiros que se pode melhorar o regulamento de incentivos, fomentando o alargamento das saídas para situações contratuais permanentes na esfera do Estado. No entanto, este alargamento tem de ser acompanhado de mecanismos de retenção, implementando condições que coloquem ênfase na progressividade, permitindo melhores saídas a quem cumpra a maioria, se não mesmo a totalidade do seu contrato.

³¹ O alargamento do CIOFE para uma estrutura melhor dimensionada, que garanta o apoio a todos quantos o solicitem, é uma medida considerada necessária para conseguir um melhor nível de satisfação, que será também publicidade positiva, no testemunho de um percurso profissional bem-sucedido.



Conclusões

As conclusões aqui apresentadas constituem o corolário do resultado desta investigação. Assim sendo, apresenta-se uma revisão das linhas que orientaram o procedimento metodológico, revisitando o modelo de análise e a forma como este contribui para atingir o propósito definido no objetivo geral, numa avaliação dos resultados obtidos. De seguida, serão expostos os contributos para o conhecimento que resultaram da investigação, focando as recomendações e propostas de ordem prática, materializadas pelos contributos apresentados. Por fim, abordaremos as limitações a esta investigação, propondo linhas temáticas para futuras investigações.

Para o desenvolvimento do presente trabalho de investigação, foi seguida uma metodologia de raciocínio indutiva assente numa estratégia de investigação qualitativa consubstanciada num desenho de pesquisa de estudo de caso.

Para proceder à investigação do tema proposto, definiu-se como fio condutor a questão central: “Como é possível melhorar a adequabilidade do QI à PSM em RV/RC, para estímulo do recrutamento e da retenção?”.

O QI à PSM em RV/RC, estudo de caso desta investigação, inicialmente apresentado de acordo com a legislação em vigor, foi analisado quanto às suas potencialidades e fragilidades, assim como quanto à sua utilização, dando resposta às QD1.1 e QD 1.2. De seguida foram analisadas as motivações de ingresso, bem como os motivos de abandono precoce da PSM em RV/RC, verificando de que forma contribuem para o recrutamento e a retenção, respondendo assim às QD 2.1 e QD 2.2. De seguida, a análise das medidas adotadas por França e Espanha para fomentar o recrutamento e a retenção dos contratados, passíveis de serem aplicadas ao QI à PSM nacional, permitiu responder à QD 3. Na sequência do percurso metodológico identificaram-se os contributos que permitem adequar o QI à PSM nacional para fomentar o recrutamento e a retenção, Objetivo Geral da investigação.

Com base na análise efetuada ao QI à PSM em vigor, conclui-se que este tem sido alvo de constantes alterações desde a sua versão inicial, diminuindo ou restringindo o acesso a alguns incentivos, principalmente os de índole financeira. Outro dado importante, que advém da análise ao QI, é o facto de nem sempre ser fácil aceder a alguns dos incentivos preconizados, pelo facto de não dependerem apenas dos Ramos ou do MDN. Existem outros intervenientes, nem sempre bem articulados e coordenados com a DGRDN e os ramos na aplicação dos incentivos, o que dificulta a operacionalização de algumas medidas. Pela forma como são usados os incentivos, conclui-se que existe uma predisposição dos militares



RV/RC em aumentar as suas qualificações e obter soluções de emprego futuro. É de realçar ainda que existe desconhecimento dos incentivos à PSM em RV/RC, principalmente antes do ingresso dos militares, mas mesmo após o ingresso, subsiste alguma desinformação entre aqueles a quem ele se destina.

Da análise efetuada conclui-se que as principais potencialidades do QI à PSM são a possibilidade de obtenção de formação profissional certificada, e a possibilidade de reinserção ou apoio à reinserção no MT previstas no regulamento. As fragilidades, estão relacionadas com a falta de divulgação, que resulta num fraco conhecimento e na dificuldade em aceder a alguns incentivos. Verifica-se assim que é na dimensão Qualificações, e na sua componente de apoio à formação e certificação profissional que se podem melhorar as medidas de incentivos, bem como na dimensão da Reinserção no MT na componente dos apoios não financeiros.

Conclui-se ainda que é fundamental divulgar junto dos potenciais candidatos à PSM em RV/RC, o regulamento de incentivos, garantindo um ingresso informado nas FFAA.

Quando se analisam as motivações de ingresso, obtém-se a confirmação do interesse dos militares que ingressam em RV/RC em obter formação profissional certificada, que lhes proporcione oportunidades de emprego no momento da saída, ou o acesso a outras profissões num regime mais permanente. No respeitante aos motivos de saída precoce, nem sempre é possível associá-los aos incentivos, no entanto, por vezes o acesso a determinado incentivo, no caso dos apoios à reinserção no MT, são por vezes um dos motivos de saída precoce.

Da análise das motivações ressalva-se a conclusão de que é necessário melhorar a divulgação, para conseguir efeitos na dimensão da Motivação na componente do recrutamento, associada a uma melhoria das medidas da componente Reinserção no MT, que demonstram ser as mais motivantes.

A análise das medidas de incentivo em uso em França e Espanha permite concluir que existe alinhamento do regulamento de incentivos nacional com as medidas preconizadas nestes dois países, ressalvando-se que existem, no entanto, diferenças no alcance das medidas. É na dimensão das Qualificações e Reinserção no MT que se encontram medidas concretas destes países, passíveis de serem incluídas no QI à PSM em RV/RC em Portugal. Conclui-se ainda que nestes dois países existe uma integração melhor conseguida entre as políticas de incentivos e a sua aplicação, baseadas em órgãos especializados, à semelhança do se pretende do CIOFE, mas não tendo este a dimensão nacional que os órgãos francês e espanhol têm.

Considera-se, com base nos resultados obtidos na investigação, que enquanto não



houver melhorias na conjuntura económica, é difícil a melhoria dos incentivos na dimensão das Compensações, principalmente as financeiras. Para isso, as melhorias ao QI à PSM em RV/RC, devem focar-se nas duas outras dimensões, a dimensão das Qualificações e a dimensão da Reinserção no MT.

Em relação à dimensão Qualificações, as alterações de melhoria são sugeridas na componente do apoio à formação e certificação profissional, em que a principal meta a atingir é o alinhamento da formação ministrada nas FFAA com o SNQ, por forma a obter a certificação e o reconhecimento da formação ministrada. As FFAA devem conseguir que todos os militares que ingressam como contratados, tenham no momento da sua saída e obrigatoriamente para os que cumprirem o máximo de tempo permitido, ter enriquecido o seu conhecimento e o seu currículo, com um determinado nível de formação certificada. Um militar contratado, que cumpra a totalidade dos anos de contrato permitidos, deve atingir um grau de formação e certificação profissional que lhe facilite o acesso ao MT. A passagem pelas fileiras não pode ser penalizadora, mas sim um motivo de valorização pessoal e profissional.

Na dimensão da Reinserção no MT, conclui-se ser possível melhorar o regulamento de incentivos na componente dos apoios não financeiros, através do aumento de possibilidades e oportunidades diretas de emprego, alargando as saídas para situações contratuais permanentes na esfera do Estado. Mas como foi verificado este mecanismo de acesso ao QP de entidades estatais, deve ser acompanhado de mecanismos de retenção, e em que a progressividade das medidas resulte em melhores saídas para aqueles que cumpram a totalidade ou pelo menos a maioria do seu contrato.

Pelo exposto anteriormente, considera-se respondida a QC: Como é possível melhorar a adequabilidade do QI à PSM em RV/RC, para estímulo do recrutamento e da retenção?

Em síntese conclui-se que para melhorar a adequabilidade do QI à PSM em RV/RC para estímulo do recrutamento e da retenção, é necessário prioritariamente melhorar a estratégia de comunicação do MDN e das FFAA, relativamente à divulgação do QI. Só melhorando a percentagem de militares contratados que efetuam um ingresso informado permitirá perceber o verdadeiro alcance do regulamento de incentivos no estímulo ao recrutamento. Na sequência de uma melhor política de divulgação, devem ser melhoradas e incrementadas as medidas conducentes à obtenção de formação e certificação profissional. Para tal, é urgente alinhar a formação ministrada nas FFAA com o SNQ, garantindo que, a formação ministrada internamente seja uma mais valia para futuras saídas profissionais,



sendo depois complementada com outro tipo de formação ao abrigo dos QI. Seguidamente devem ser também simplificados os acessos aos incentivos, alargando o leque de soluções de saída e respetiva reinserção no MT. Para a reinserção no MT não basta um conjunto de incentivos avulso vertidos num regulamento, transformando-o num instrumento limitado. É necessário que o MDN melhore a estrutura do CIOFE que se pode considerar como um embrião de um sistema integrado e pensado que procura concretizar a reinserção no MT e na vida civil dos militares contratados. Cabe a este sistema integrado tornar a passagem pelas FFAA destes cidadãos num instrumento de valorização pessoal e profissional, que se tornará numa experiência enriquecedora e positiva. Só um percurso satisfatório antes, durante e após a PSM em RV/RC pode levar os ex-militares a serem os primeiros embaixadores e fontes de novos recrutamentos no seu círculo pessoal de familiares e amigos. No antes, fomentando um ingresso informado, no durante, com as normais compensações financeiras e materiais, e o incentivo na formação e certificação profissional, que permita no após uma reinserção fácil no MT, fruto do percurso desenvolvido.

Na sequência dos resultados da investigação, efetuam-se as seguintes recomendações: (i) revisão da política de comunicação do MDN e dos Ramos, por forma a consertarem esforços no sentido de divulgarem corretamente os incentivos à PSM em RV/RC; (ii) considerar os contributos aqui apresentados em futuras revisões do QI à PSM em RV/RC; e (iii) fomentar o desenvolvimento da estrutura do CIOFE, aumentando a sua capacidade de intervenção em todo o território nacional.

Foram limitações a esta investigação a impossibilidade de acesso ao relatório final do estudo de caracterização dos militares RV/RC, cuja recolha de dados foi efetuada ao longo do ano de 2016. Foi, no entanto, esclarecida a manutenção das tendências apresentadas no estudo elaborado em 2008, em que esta investigação se baseou.

Considerando as dificuldades atuais de atratividade das FFAA no que toca ao recrutamento e tendo por base esta investigação, colocam-se as seguintes questões: De que forma está a ser conduzido o processo de certificação da formação ministrada nas FFAA e o seu alinhamento com o SNQ? Como melhorar e integrar as estratégias de comunicação do MDN e dos Ramos das FFAA em relação ao recrutamento para fazer face as dificuldades atuais? Como criar um sistema integrado de acompanhamento dos militares contratados com vista à sua reinserção no MT e na vida civil? Qual a viabilidade da criação de um QP de praças do Exército e da Força Aérea?

Outras investigações poderão dar resposta a estas perguntas, o que trará complementaridade ao presente estudo.



Bibliografia

- AR, 1999. *Lei do Serviço Militar (Lei n.º 174/99 de 21 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.
- AR, 2009. Regime de Escolaridade Obrigatória (Lei n.º 85/2009 de 27 de agosto). Lisboa: Diário da República.
- AR, 2010. *Orçamento de Estado para 2011 (Lei n.º 55-A/2010 de 31 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.
- AR, 2011. *Orçamento de Estado para 2012 (Lei n.º 64-B/2011 de 30 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.
- Armée de Terre, 2016. *Et après / Reconversion*, [Em linha] Sengager.fr. Disponível em: <https://www.recrutement.terre.defense.gouv.fr/etre-soldat/et-apres-reconversion>, [Acedido em 25 Abr. 2017].
- Baptista, L.A.M., 2017. *O Regulamento de Incentivos à PSM em RV/RC* [Entrevista]. Lisboa (05 maio 2017).
- Boene, B., 2009. Shifting to All-Volunteer Armed Forces in Europe: Why, How, With What Effects? *Forum Sociológico*, (19), pp.49–60.
- Borges, P., 2011. O Recrutamento de Estrangeiros nas Forças Armadas Portuguesas, [Em linha] Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/11543>, [Acedido em 22 Fev. 2017].
- Cardoso, A., 2017. *Resultados do Relatório de Caracterização dos Militares em Regime de Contrato* [Entrevista]. Lisboa (04 junho 2017).
- Cardoso, A.I. e Resende, J.M., 2009. Editorial da Revista Fórum Sociológico n.º 19 - As Forças Armadas numa sociedade em mudança. *Forum Sociológico. Série II*, (19), p.7.
- Carreiras, H., 2016. *O QI à PSM em RV/RC, como fator de motivação para o recrutamento e a retenção*. [Entrevista]. Lisboa (28 novembro 2016).
- CEME, 2003. *Normas de Nomeação e Colocação do Militares RV e RC*. Lisboa: Exército Português.
- CEME, 2008. *Despacho relativo à atribuição de Suplemento de Residência a militares em RV/RC*. Lisboa: Exército Português.



- Chiavenato, I., 2005. *Administração de Vendas: uma abordagem introdutória*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I., 2009. *Recursos humanos: o capital humano nas organizações*. São Paulo: Elsevier.
- CIOFE, s.d. *CIOFE*, [Em linha] Disponível em: <http://ciofe.dgrdn.pt/>, [Acedido em 28 Mai. 2017].
- CIOFE, 2017a. *Indicadores CIOFE 2016*. Lisboa: DGRDN.
- CIOFE, 2017b. *Regulamento de Incentivos*, [Em linha] Disponível em: <http://ciofe.dgrdn.pt/informacao/regulamento-de-incentivos.html>, [Acedido em 2 Abr. 2017].
- CM, 2013. *Resolução do Conselho de Ministros nº 26/2013*. Lisboa: Diário da República.
- Coelho, A., 2017. *O Regulamento de Incentivos à PSM em RV/RC* [Entrevista]. Lisboa (05 maio 2017).
- DARH, 2017. *Motivações de Saída dos Militares RV/RC do Exército*.
- DGPRM/MDN, 2008. *Estudo de Caracterização dos Militares RV/RC*. Lisboa.
- DGRDN, 2016. *OS JOVENS E AS FORÇAS ARMADAS - Estudo desenvolvido no âmbito do DIA DA DEFESA NACIONAL - 2016*. Lisboa.
- Exército, 2016a. *Mapa de Incentivos*, [Em linha] Exército Português. Disponível em: <http://assets.exercito.pt/SiteAssets/DARH/RR/PDF/mapaincentivos.pdf>, [Acedido em 28 Fev. 2017].
- Exército, 2016b. *Sistema de Controlo das Atividades de Formação do Exército*, [Em linha] Intranet do Exército. Disponível em: http://10.109.25.211/glossario/Glossario-Online_list.asp, [Acedido em 12 Set. 2016].
- Ferro, M. de F., 2013. *Motivação, Satisfação e Bem-estar Profissional*. *Revista de Psicologia Militar*, (22), pp.193–201.
- Francisco, V.M.A., 2009. *A Sociedade Moderna e o Recrutamento - Estrutura e Procedimentos*.
- Guerra, I.C., 2010. *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípa.



- Hultqvist, P., 2017. Suécia Restabelece Serviço Militar Obrigatório. *Jornal de Notícias*, [Em linha]. Disponível em: <http://www.jn.pt/mundo/interior/suecia-restabelece-servico-militar-obrigatorio-5700042.html>, [Acedido em 5 Jun. 2017].
- Jefatura del Estado, 1999. *Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas (Ley 17/1999)*, [Em linha] Madrid: Boletín Oficial del Estado. Disponível em: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1999-11194>, [Acedido em 25 Abr. 2017].
- Jefatura del Estado, 2006. *Ley de Tropa y Marinería (Ley 8/2006)*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado, 2007. *Ley de la Carrera Militar (Ley 39/2007)*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jefatura del Estado, 2015. *Ley de la Carrera Militar (Ley 46/2015)*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Jerónimo, C., 2005. A Retenção dos Militares em Regime de Contrato nas Fileiras, [Em linha] Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/12772>, [Acedido em 10 Dez. 2016].
- Marques, A.C.E., Bustelo, R.V., Graça, P.M.D. da e Cabral, P.M.T., 2017. *Quadro Permanente das Praças nas Forças Armadas. Uma opção Viável?* Pedrouços: IESM.
- MDN, 2000. *Regulamento da Lei do Serviço Militar (Decreto-Lei nº289/2000 de 14 de novembro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2004. *Alteração ao Regulamento de Incentivos à Prestação Serviço Militar em RV/RC (Decreto-Lei nº118/2004 de 21 de maio)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2007. *Alteração ao Dec-Lei nº 320-A/2000, de 15 de Dezembro (Decreto-Lei nº320/2007 de 27 de setembro)*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2016. *Despacho nº 8474/2016 do Gabinete do Secretário de Estrado de Defesa Nacional*. Lisboa: Diário da República.
- MDN, 2017. *DDN*, [Em linha] Balcão Único de Defesa. Disponível em: <http://bud.defesa.pt/ddn.html>, [Acedido em 22 Abr. 2017].



- Ministère de la Défense, 2017. *Défense Mobilité - reconversion des militaires et de leur conjoint - transition professionnelle*, [Em linha] Défense Mobilité. Disponível em: <http://www.defense-mobilite.fr/>, [Acedido em 25 Abr. 2017].
- Ministério de Defesa, 2013. *SAPROMIL - SAPROMIL*, [Em linha] SAPROMIL. Disponível em: <http://www.sapromil.es/sapromil/>, [Acedido em 26 Abr. 2017].
- Ministério de Defesa, 2017. *La Profesion Militar*, [Em linha] s.l.: Ministério de Defesa. Disponível em: <http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/upload/la-profesion-militar-2017.pdf>, [Acedido em 25 Abr. 2017].
- Monteiro, L., Faustino, M. e Palhóco, V., 2009. Modelo das Razões de Desistência dos Militares em RV/RC durante o período de Formação Militar em 2009. *Revista de Psicologia Militar*, (18), pp.193–209.
- Monteiro, N.S., 2017. *O Regulamento de Incentivos à PSM em RV/RC* [Entrevista]. Lisboa (10 maio 2017).
- Morgado, C., 2010. O Papel do Contexto Militar de Trabalho no Exército como Potenciador da Empregabilidade das Praças em RV/RC. *Revista de Psicologia Militar*, (19), pp.9–38.
- Nascimento, A., 2017. *O Regulamento de Incentivos à PSM em RV/RC* [Entrevista]. Lisboa (19 maio 2017).
- Palhóco, V. e Alves, M.C., 2012. CongressoSociol2012.pdf. *Atas do VII Congresso de Português de Sociologia*, [Em linha] Disponível em: http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP1515_ed.pdf, [Acedido em 22 Nov. 2016].
- Raleiras, M.S.T., 2017. *O Regulamento de Incentivos à PSM em RV/RC* [Entrevista]. Lisboa (10 maio 2017).
- Renascença, 2016. *Há seis mil vagas por preencher nas Forças Armadas. Falta de candidatos preocupa ministro - Renascença*, [Em linha] Disponível em: http://rr.sapo.pt/noticia/58381/ha-seis-mil-vagas-por-preencher-nas-forcas-armadas-as-falta-de-candidatos-preocupa-ministro?utm_source=rss, [Acedido em 9 Dez. 2016].
- Rodrigues, J., 2016. *O Regulamento de Incentivos à PSM em RV/RC* [Entrevista]. Lisboa (25 novembro 2016).



- Rodrigues, J., 2017. *Relatórios anuais de atividade do CIOFE*. Disponível em: <https://outlook.office.com/owa/?realm=iium.pt>.
- Romeiro, A., 2002. A perspetiva Social da Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Voluntariado e de Contrato.
- Roseiro, A.H., 2009. *Factores psicossociais de motivação nos cientistas: um estudo de caso no Instituto Gulbenkian de Ciência*, [Em linha] Instituto Superior de Economia e Gestão. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1308>, [Acedido em 22 Fev. 2017].
- RTO/NATO, 2007. *Recruiting and retention of military personnel: final report of Research Task Group HFM-107 = Recrutement et rétention du personnel militaire*. NATO Research & Technology Organisation.
- Sampaio, R., 2009. Formação Militar vs Formação Civil, [Em linha] Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/12097>, [Acedido em 28 Mar. 2017].
- Santos, L., 2012. *As Forças Armadas e o Mercado de Trabalho*. Lisboa: IESM.
- Santos, L.A.B. dos, Garcia, F.M.G.P.P., Monteiro, F.T., Lima, J.M.M. do V., Silva, N.M.P. da, Silva, J.C. do V.F. da, Piedade, J.C.L. da, Santos, R.J.R.P. dos e Afonso, C.F.N.L.D., 2016. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Cadernos do IESM. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Serrano, A., 2005. O fim da conscrição e a implementação de um novo modelo de serviço militar, [Em linha] Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/11837>, [Acedido em 10 Dez. 2016].
- SGG, 2017. *Code de la défense*, [Em linha] Legifrance. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006071307>, [Acedido em 25 Abr. 2017].



Anexo A – Quadro resumo explicativo dos Incentivos à PSM em RV/RC

Tabela 9 – Quadro resumo dos Incentivos à PSM em RV/RC

Incentivos	Condições	Entidade Responsável	Resumo	Observações
Apoio à obtenção de habilitações académicas				
Estatuto do trabalhador-estudante (art. 2.º e 3.º)	Militares RC/RV	Ramos e CCEM uniformizam restrições	Aplica-se a Lei que estabelece o Estatuto do Trabalhador-Estudante	Restrições: instrução militar, cursos, serviços de escala, exercícios, missões operacionais
Cursos de ensino básico e secundário (art. 4º)	Militares RC/RV	Ramos, DGRDN e coordenação CCEM	Ensino básico e secundário	Os Ramos comunicam aos RV/RC esta possibilidade.
Contingentação de vagas de acesso ao ensino superior público (art. 5º)	Militares em RC	DGRDN e colaboração dos Ramos	2,5% vagas fixadas anualmente para o ensino superior público. Este direito mantém-se por um número de anos igual aos de serviço.	A DGRDN faz o escalonamento dos candidatos superiores ao número de vagas. Os Ramos comunicam as listas das vagas aos militares no último ano de contrato se estes > = a 3 anos, os restantes consultam na unidade, estabelecimento ou órgão (U/E/O). A DGRDN comunica aos que já terminaram o contrato.
Regime especial de avaliação (art. 6º)	Militares RV/RC	MDN e Ministério da Educação	Épocas especiais exames nos diferentes níveis ensino nos termos n. 4 do art.º 8º Estatuto Trabalhador Estudante	Portaria conjunta do MDN e do Ministério da Educação.
Apoio ao estudo e acesso a novas tecnologias de informação (art.º. 7º)	Militares RV/RC	Ramos com colaboração DGRDN e coordenação CCEM.	Salas de estudo com acesso a informação. Prevê a formação na área das novas tecnologias de informação.	Os Ramos facultarão aos RV/RC informação as possibilidades oferecidas neste âmbito.



Apoio para a formação e certificação profissional				
Apoio para a formação e certificação profissional certificada adequada à inserção ou reinserção no mercado de trabalho (art. 8º a 19º)	Militares RC. Possuir habilitações académicas necessárias à certificação e os requisitos à frequência do curso.	DGRDN é responsável pela seleção, participa no SNCP e por portaria do MDN e do MTS pode emitir CAP.	Finda a prestação de serviço efetivo em RC ou durante se a formação for necessária para as Forças Armadas ou autorizado pelo superior hierárquico e neste caso goza Estatuto Trabalhador Estudante. Acesso prioritário a 10% das vagas de cada curso a realizar pelo IIEFP. Este direito mantém-se por período idêntico ao que prestaram serviço.	Estando o requerente nas fileiras terá de solicitar autorização prévia para requerer. Os Ramos comunicam pessoalmente as listas das vagas aos militares no último ano de contrato se este > = a 3 anos, os restantes consultam na U/E/O. A DGRDN comunica aos que já terminaram o contrato.
Compensações financeiras e materiais				
Regime remuneratório (art. 20º)	Militares RV/RC	Ramos	A adaptação das remunerações é faseada num prazo que não pode exceder 24 meses após a publicação do diploma. Equiparado aos níveis retributivos dos postos correspondentes dos QP.	Incluindo abonos, diferenciais, suplementos e subsídios. O valor das remunerações é fixado por portaria conjunta dos MDN e Ministério das Finanças.
Prestações após o termo da prestação do serviço militar (art. 21º)	Militares RV/RC no termo da prestação deste serviço.	DGRDN	Prestações = 1/12 da remuneração anual por cada ano completo de serviço efetivamente prestado, quando tenham cumprido pelo menos 2 anos completos de serviço efetivo. Não há lugar ao pagamento da prestação quando: a) O militar obtenha provimento em concurso para serviço ou organismo da Administração pública; b) O vínculo contratual não seja renovado por iniciativa do militar, ou seja, rescindido por motivos imputáveis ao mesmo	A remuneração anual é o produto da multiplicação por 14 do montante de remuneração base ilíquida correspondente ao escalão do posto que o militar detenha no último mês completo de prestação de serviço, acrescido do respetivo suplemento de condição militar. Não conta para efeitos de cálculo da prestação, o tempo de serviço em que o militar se encontre em formação que habilite ao ingresso nos QPs.



Fardamento, alojamento, alimentação e transporte (art. 22º)	Militares RV/RC	Ramos	Tudo gratuito, exceto o transporte, durante a instrução militar. Após esta mantêm-se apenas a alimentação aplicando-se o regime dos Quadros Permanentes (QP) ao alojamento (condicionado nos primeiros 5 anos - art. 6.º preâmbulo) e ao fardamento. Redução tarifa transportes idênticos à dos QP.	
Subsídio para propinas de ensino superior (art. 23º)	Militares RC	DGRDN	O requerimento inicial de candidatura à concessão do subsídio para estudos superiores é apresentado na DGRDN até 31 de maio, dele constando, obrigatoriamente, os seguintes dados relativos ao candidato: a) Identificação completa, incluindo números de bilhete de identidade e de contribuinte fiscal, com referência ao código da repartição respectiva; (ou Cartão de Cidadão). b) Morada de residência; c) Meios de contacto de que disponha, designadamente telefone e ou endereço eletrónico.	Os candidatos devem, ainda, instruir a sua candidatura com uma declaração, cujos termos são fixados por despacho do Ministro da Defesa Nacional, pela qual atestem, sob compromisso de honra, não se encontrarem abrangidos por nenhuma das situações previstas no n.º 4 do art. 23.º. O subsídio para estudos superiores, uma vez concedido e sob pena de caducidade, é objeto de renovação semestral a efetuar pelos interessados junto da DGRDN
Apoio à inserção no mercado de trabalho				
Direito ao subsídio de desemprego (art. 25º e 26º)	Militares em RV/RC	DGRDN	Nos termos estabelecidos no Decreto-Lei n.º 119/99, de 14 de abril, com as adaptações previstas. Finda a prestação de serviço efetivo e por período idêntico ao da duração do serviço no máximo de 30 meses e desde que cumprido o prazo de garantia previsto no diploma legal acima referido.	O beneficiário obriga-se a procurar emprego. O direito extingue-se, se ingressar na Função Pública, nos QP das FA ou Forças de Segurança, nos Quadros de Pessoal civil de qualquer ramo das FA ou de qualquer empresa privada.
Quadros de indústrias de defesa (art. 29º)	Militares em RV/RC	MDN	Preferência de acesso os cidadãos que prestaram serviço militar em RV/RC aos Quadros de Pessoal dessas indústrias.	



O Quadro de Incentivos à PSM, como estímulo ao Recrutamento e Retenção

Ingresso na Função Pública (art.º 30.º)	Militares RC com pelo menos 5 anos de serviço efetivo.	Ramos	Direitos nascem após a cessação do contrato e mantêm-se durante o período de 2 anos.	Possuir as habilitações literárias exigidas e preencher as condições gerais e especiais de admissão ao concurso.
Apoio à inserção em organismos internacionais (art. 31º)	Ter prestado serviço em	DGRDN		A DGRDN recolhe e coordena informação junto do Ministério dos Negócios Estrangeiros e comunica os interessados.
Apoio à inserção em atividades de cooperação técnico militar com outros países (art. 32º)	Militares em RV/RC	DGRDN	Quando existam concursos para atividades civis e sempre que o modelo de concurso o admita é estabelecido um contingente de pelo menos 35% das vagas. O direito de acesso ao contingente é igual ao número de anos de serviço efetivo prestado.	Haverá escalonamento, de acordo com tempo de serviço militar, a avaliação de mérito e as habilitações escolares, se o número de vagas for inferior aos concorrentes. A DGRDN comunica aos beneficiários os concursos e o escalonamento quando haja a isso lugar.
Admissão aos quadros de pessoal das Forças Armadas (art.33º)	Militares com pelo menos 3 anos em RC	Ramos	Nos 2 anos subsequentes à cessação do contrato beneficiam de um contingente mínimo de 30% do número total de vagas quer ao conjunto dos cursos para ingresso nos QP das FA quer nos concursos para ingresso nos respetivos quadros de pessoal civil. Direito de preferência, em caso de igualdade de classificação, nas vagas que ultrapassem as anteriormente referidas.	Os avisos de concursos estão disponíveis nas U/E/O bem como no sítio do Ministério da Defesa Nacional (MDN).
Admissão aos Quadros Permanentes das Forças de Segurança (art.34º)	Militares com pelo menos 2 anos em RC	MAI e MDN	Militares nas categorias de praça ou de sargento, beneficiam de um contingente de 30% do número de vagas na admissão aos concursos de ingresso nos quadros de Praças da GNR; militares que cumpram 3 anos em RC e até 2 anos após o fim do	Os avisos de concursos estão disponíveis nas U/E/O.



			contrato beneficiam de um contingente de 30% do número total de vagas para oficiais da GNR e de 15% para a PSP e gozam do direito de preferência, em caso de igualdade de classificação, no preenchimento das vagas para ingresso nos quadros das restantes forças e serviços de segurança.	
Admissão aos Quadros de Pessoal Civil das FFAA (art. 35º)	Militares com pelo menos 2 anos em RC	Ramos	Nos concursos externos de ingresso é condição de preferência na admissão a prestação de serviço militar em RC pelo período mínimo referido.	
Admissão aos estabelecimentos fabris das FFAA (art. 36º)	Militares com pelo menos 2 anos em RC	Ramos	Nos concursos externos de ingresso é condição de preferência na admissão a prestação de serviço militar em RC pelo período mínimo referido.	Aplica-se, com as necessárias adaptações, ao Arsenal do Alfeite e aos Estabelecimentos Fabris do Exército.
Concursos públicos (art. 37º)	São nulas as cláusulas e os atos dos concursos públicos que prejudiquem a aplicação do diploma.			
Apoio social				
Assistência na doença (art. 38º)	Militares RV/RC	Ramos	Os militares e os seus agregados familiares nos termos estabelecidos para os QP.	Assistência médica, medicamentosa, hospitalar e de meios auxiliares de diagnóstico.
Encargos no âmbito do subsistema de proteção familiar e à maternidade e paternidade (art. 39º)	Militares RV/RC	Ramos	Nos termos estabelecidos para os militares dos QP.	O direito mantém-se somente durante a prestação de serviço efetivo, tendo direito às prestações abrangidas pelo subsistema de proteção familiar, bem como as referentes ao subsídio de maternidade, paternidade e adoção.
Aposentação e reforma (art. 40º)	Militares RV/RC	Ramos	O tempo de serviço prestado como RV/RC conta para efeitos de cálculo da data da aposentação e reforma e do montante da respetiva pensão.	

Fonte: (Exército, 2016a)



Apêndice A – Corpo de Conceitos

Apoio Financeiro: todas as prestações monetárias no âmbito do apoio à inserção no MT, entregues ao indivíduo após o término do seu contrato, como por exemplo as prestações de desemprego e o apoio financeiro à criação do próprio emprego (Autor, 2017).

Apoio Não Financeiro: todo o apoio no âmbito da inserção no MT, que não envolva prestações monetárias ao indivíduo após o término do seu contrato, como por exemplo apoio técnico à criação do próprio emprego, apoio na admissão à função pública, QP, organizações internacionais, cooperação técnico-militar entre outros (Autor, 2017).

Certificação de Competências Profissionais: reconhecimento ou atestado expedido por órgão credenciado, da competência do trabalhador nos conhecimentos, habilidades e atitudes, em determinadas funções profissionais, independentemente do facto de ter, ou não, cursado um sistema regular de formação ou ter adquirido a experiência na prática do trabalho. Caracteriza-se por ser voluntária, realizada por organismos especializados, ou por uma empresa, segundo enunciados padronizados e reconhecidos, assegurando imparcialidade e acessibilidade, facilitando a mobilidade laboral através da eliminação de barreiras de ingresso ao mercado de trabalho. Deve ser centrada no que o trabalhador deve saber fazer (Exército, 2016b).

Compensações financeiras: prestação monetária dada ao militar ou ex-militar, como por exemplo a remuneração mensal, prestação após termo do contrato, subsídio para pagamento de propinas entre outros (Autor, 2017).

Compensações não financeiras: direitos do militar durante a PSM, não financeiros, como por exemplo fardamento, alimentação, alojamento e transporte, ficando também aqui englobados os apoios sociais (Autor, 2017).

Reinserção: processo inicial de integração de um ex-militar, no mercado de trabalho (Autor, 2017).

Qualificação: é o resultado formal de um processo de avaliação e certificação de um militar, reconhecendo a aquisição de competências, em conformidade com os referenciais estabelecidos, para ocupar um cargo ou desempenhar determinadas funções (Exército, 2016b).

Motivação: “força ou impulso interno que predispõe os indivíduos a uma ação com vista a um objetivo. É um fenómeno individual, na medida em que diferentes pessoas têm sistemas diferenciados de valores, atitudes, expectativas e, por conseguinte, motivações distintas. É também considerado um fenómeno intencional e voluntário, que decorre da



interação cruzada entre o indivíduo e a situação, denotando-se assim a influência individual e situacional na diversidade dos estados motivacionais” (Roseiro, 2009).

Recursos Humanos: “militares ou civis militarizados das FFAA e que nelas desempenham determinadas funções no sentido de dinamizar os recursos organizacionais (Chiavenato, 2009, p.2). As pessoas pertencentes às FFAA, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou a sua atividade profissional. São, portanto, todos os membros das FFAA, distribuídos desde o CEMGFA até ao militar mais moderno, e que se constituem como o único recurso vivo e inteligente da organização (Chiavenato, 2005, p.44).

Recrutamento: conjunto de técnicas e procedimentos que tem por finalidade a admissão de cidadãos com o mínimo de 18 anos de idade potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos das FFAA. É basicamente um sistema de informação, através do qual as FFAA divulgam e oferecem, no mercado de trabalho, oportunidades de emprego que pretendem preencher (Chiavenato, 2009, p.154; AR, 1999).

Retenção: processo de manutenção de um número adequado de pessoal nas FFAA, a fim de satisfazer as necessidades da organização (RTO/NATO, 2007, p.D-2).



Apêndice B – Quadro resumo da metodologia adotada

Tabela 10 – Quadro Resumo da Metodologia

Tema: O quadro de incentivos à Prestação do Serviço Militar, como estímulo ao recrutamento e à retenção								
Objetivo Geral: Identificar contributos para a adequação do atual QI à PSM em RV/RC, para estímulo do recrutamento e da retenção								
Objetivos Específicos		Questão Central: Como é possível melhorar a adequabilidade do QI à PSM, para estímulo do recrutamento e da retenção?		Conceito	Dimensão	Componentes	Técnicas de Recolha	
OE 1	Analisar o QI à PSM em Portugal	QD 1.1	Quais as potencialidades e fragilidades do atual QI à PSM?	Incentivos à PSM	Qualificações	- Apoio à obtenção de Habilitações académicas - Apoio à Formação e Certificação Profissional	- Pesquisa documental - Entrevistas semiestruturadas - Inquéritos por questionário (eventual)	
		QD 1.2	Em que medida têm sido usados os incentivos disponíveis?		Compensações	- Financeiras - Não financeiras		
					Reinserção no MT	- Apoios Financeiros - Apoios não financeiros		
OE 2	Identificar as motivações de ingresso e motivos de abandono precoce da PSM em Portugal	QD 2.1	Em que medida o QI à PSM tem influência na motivação para o ingresso na PSM?			Motivações	Recrutamento/Ingresso	- Pesquisa documental - Entrevistas semiestruturadas
		QD 2.2	De que forma o QI à PSM está relacionado com o abandono precoce da PSM?				Retenção/Abandono precoce	
OE 3	Analisar o quadro de incentivos de outros países ocidentais.	QD 3	Que medidas adotadas por outros países podem ser incorporadas no QI à PSM em Portugal?			Qualificações	- Apoio à obtenção de Habilitações académicas - Apoio à Formação e Certificação Profissional	- Pesquisa documental
						Reinserção no MT	- Apoios Financeiros - Apoios não financeiros	

Fonte: (autor, 2016)



Apêndice C – Resultado das Entrevistas Exploratórias

Efetuaram-se entrevistas exploratórias à Professora-Doutora Helena Carreiras, ao Doutor João Rodrigues e ao Doutor António Cardoso que permitiram por um lado identificar as preocupações ao nível ministerial, mais voltadas para a reinserção, e por outro, do ponto de vista sociológico, as expectativas e motivações dos jovens para a PSM.

Apresentam-se de seguida as ideias-chave retiradas dessas entrevistas.

1. Excertos da entrevista com a Professora-Doutora Helena Carreiras

Tabela 11 – Segmentos de Resposta da Professora-Doutora Helena Carreiras

Segmentos de Resposta	
1	<i>“Algumas das debilidades do nosso sistema de PSM são evidentes, pois sabemos bem que as FFAA não atraem o suficiente, e não retêm suficientemente gente qualificada”</i>
2	<i>“Este é um problema que se retroalimenta”</i>
3	<i>“O sistema de incentivos tem de atuar antes, durante e depois”</i>
4	<i>“Do ponto de vista da atratividade e da propensão para o alistamento, existem dados que nos levam a pensar que não existe resistência por parte dos jovens face ao ingresso nas FFAA, pois a opinião geral é positiva, embora haja bastante desconhecimento”</i>
5	<i>“Os inquéritos efetuados aos jovens no DDN, mostram uma percentagem muito positiva, por volta de 40%, que veria interesse em prestar serviço nas FFAA”</i>
6	<i>“Os mais escolarizados, não querem de todo pensar nessa hipótese”</i>
7	<i>“As FFAA não conseguem capitalizar este potencial interesse”</i>
8	<i>“No âmbito do recrutamento, a comunicação institucional não é boa, é fragmentada, havendo o ministério e os ramos cada um com os seus órgãos a produzir as suas mensagens, falta muita articulação e entrosamento para trabalhar a sério numa estratégia de comunicação para atrair os jovens às fileiras”</i>
9	<i>“Seria importante haver uma mensagem mais clara, articulada e mais forte para os jovens”</i>
10	<i>“Outro problema é o facto de mesmo aqueles que entram, demonstrarem grandes índices de insatisfação, existindo diversos indicadores nesse sentido, sendo o melhor exemplo as muitas saídas no primeiro ano de contrato e o não cumprimento da totalidade dos contratos, mesmo em cenário de crise e desemprego”</i>
11	<i>“A redução das incorporações, colocou maior pressão sobre os militares que estão nas fileiras, havendo por isso impossibilidade de lhes permitir os tempos adequados de formação”</i>
12	<i>“As FFAA já desempenharam um papel muito importante na formação das pessoas que decidiam ingressar nas fileiras”</i>
13	<i>“São muito poucas as pessoas que saem com algum tipo de formação profissional certificada”</i>
14	<i>“Os percursos de formação são muito atribulados e muito interrompidos”</i>
15	<i>“A insatisfação leva à transmissão, por parte destes elementos após a sua saída, de uma experiência que não é positiva, que vai alimentar possíveis resistências no recrutamento”</i>



16	<i>“Não existe um sistema integrado e pensado de reinserção na vida ativa civil, havendo apenas medidas muito avulso no regulamento de incentivos”</i>
17	<i>“Devia haver medidas políticas pensadas de reintegração na vida ativa civil, que não passe apenas por medidas avulso, mas sim coordenada de forma a que a passagem pelas FFAA pelos contratados não fosse uma penalização na sua vida, mas que significasse uma valorização”</i>
18	<i>“O regulamento de incentivos, é um conjunto de medidas necessário, que deve integrar o tal sistema, mas é atualmente extremamente limitado”</i>
19	<i>“Para ser eficaz este regulamento deve ter algumas condições, que me parecem não estar garantidas: os próprios interessados devem conhecê-lo; os potenciais beneficiários e parceiros na sociedade também o devem conhecer, como por exemplo as empresas e as universidades”</i>
20	<i>“É fundamental monitorizar a aplicação dos incentivos, para ser possível potenciar a sua aplicação e ajustar as medidas de política essencialmente voltadas para a reintegração”</i>
21	<i>“O regulamento é uma ferramenta que não pode existir isoladamente”</i>

Fonte: (Carreiras, 2016)

2. Excertos da entrevista com o Doutor João Rodrigues

Tabela 12 – Segmentos de Resposta do Doutor João Rodrigues

Segmentos de Resposta	
1	<i>“O QI tem medidas de incentivos mais adequadas a um universo que tenha um nível de escolaridade mais avançada”</i>
2	<i>“O QI é útil essencialmente no apoio à reinserção no MT”</i>
3	<i>“A PSM em RV/RC, sendo um contrato de carácter temporário, não deve ser um fomentador de desemprego, sendo que os 30 meses de subsídio, levam por vezes ao prolongamento dessa situação”</i>
4	<i>“É necessário cooperação interministerial para a correta aplicação dos incentivos”</i>
5	<i>“Tem-se procurado aumentar o nível de escolaridade, procurando equivaler a formação das FFAA com a formação civil”</i>
6	<i>“Procura-se aumentar a cooperação com outros organismos da função pública”.</i>
7	<i>“O CIOFE tem procurado apoiar os militares e ex-militares a prepararem a reinserção no MT através de programas específicos de apoio, como o Qualifica e Qualifica mais, o Defesa empreende, mas também através de palestras e sessões de divulgação dos incentivos”</i>
8	<i>“A crise no recrutamento pode estar ligada à insatisfação demonstrada por muitos ex-militares acerca da sua experiência profissional, que resulta numa publicidade negativa, sendo que cerca de 40% não recomenda a PSM a ninguém. Este facto afeta essencialmente o Exército”</i>

Fonte: (Rodrigues, 2016)

3. Excertos da entrevista com o Doutor António Cardoso

Tabela 13 – Segmentos de Resposta do Doutor António Cardoso

Segmentos de Resposta	
1	<i>“Um dos problemas do atual regulamento de incentivos continua a ser o reduzido grau de conhecimento do mesmo, pese embora as ações de divulgação que começaram a ser feitas”</i>



2	<i>“O grau de conhecimento do Regulamento de Incentivos antes do ingresso nas Forças Armadas apresenta valores negativos (3.2 numa escala 1-7), logo, o seu potencial de influência sobre o recrutamento é baixo”</i>
3	<i>“A percentagem de militares que afirma ter tido conhecimento do RI antes da candidatura às Forças Armadas é menor que a registada em 2008, situando-se nos 30% (quando era de sensivelmente 38%). Há, no entanto, um aumento da percentagem dos que têm conhecimento do mesmo ao longo do processo de classificação, seleção e formação inicial”</i>
4	<i>“Em termos de fontes de informação acerca dos incentivos, continua a ver um predomínio das de natureza informal (camaradas militares), mas houve algum crescimento das formais (Centros de Recrutamento, Dia da Defesa Nacional e Unidades)”</i>
5	<i>“O conhecimento após o ingresso já é de alguma forma positivo (4.44 numa escala 1-7), mas muito semelhante ao registado em 2008”</i>
6	<i>“A perceção acerca da facilidade tirar dúvidas sobre incentivos é baixa 4.0, numa escala 1-7), mas já algo superior à registada em 2008 (3.8)”</i>
7	<i>“Na generalidade os militares dão importância a todos os incentivos, mas com maior ênfase: no apoio à saúde extensível ao agregado familiar; participação em concursos para a Administração Pública; participação nos concursos para as Forças de Segurança; subsídio para pagamento de propinas de ensino superior e subsídio de reintegração”</i>
8	<i>“Os incentivos com maior grau de utilização por parte dos militares são: Estatuto de Trabalhador Estudante; participação em concursos para QP das Forças Armadas e das Forças de Segurança; Formação certificada e participação em concursos para a Administração Pública”</i>
9	<i>“Relativamente à satisfação com a aplicação dos incentivos por parte dos ramos, o valor registado é ainda negativo (3.8 na escala 1-7), embora ligeiramente superior ao registado em 2008 (3.6)”</i>
10	<i>“É preciso considerar que a última revisão do regulamento de incentivos é de 2007 e feita num enquadramento social e económico muito distinto do atual”. Desde essa altura (em que a revisão assentou numa redução da dimensão financeira dos incentivos), houve incentivos que ficaram revogados pela alteração de legislação conexas, como são os casos de apoio às entidades empregadoras. É por isso necessária uma revisão, que lhe confira atualidade e uma nova centralidade”</i>
11	<i>“Os objetivos de um regulamento de incentivos são: potenciar o recrutamento, aumentar as qualificações e apoiar o processo de transição posterior e tem de ser estruturado (e implementado) de forma equilibrada nestes três domínios”</i>
12	<i>“As compensações financeiras que foram a alavanca do regime até 2007 não podem ser retomadas, até porque desvirtuavam o sistema ao constituir-se como regra e não como exceção. O foco do sistema terá de ser a qualificação e o apoio à transição, pois é esta a essência da profissionalização: proporcionar percursos profissionais qualificantes”</i>
13	<i>“É também importante que se recupere a matriz progressiva do regulamento (proporcionar mais a quem permanece mais tempo). Até 2007 os dois duodécimos de subsídio de reintegração para quem cumpria a totalidade dos anos de contrato eram um forte potenciador de retenção. A partir de 2007 deixou de haver esse fator diferenciador. Não digo que tenha de ser retomado este incentivo em concreto, mas sim que é necessário retomar a progressividade: mais tempo de serviço devem corresponder a mais incentivos”</i>



14	<i>“No atual quadro os únicos incentivos (exclusivos) para quem cumpre a totalidade do tempo de contrato são o acesso ao subsídio de desemprego e a possibilidade de concorrer à Administração Pública”</i>
15	<i>“Não é possível voltar a uma lógica financeira de aumentar indenizações, e por isso a lógica do novo regulamento de incentivos deverá ser uma aposta na formação e qualificação de competências que potenciem a reinserção”</i>
16	<i>“O fator mais apontado pelos jovens participante no DDN como motivo para não pretenderem ingressar nas Forças Armadas é o continuar a estudar. Logo é necessário criar uma imagem que demonstre que as FFAA permitem um percurso que potencia a qualificação escolar e profissional”</i>
17	<i>“É necessário conciliar o desempenho da função profissional com o desenvolvimento de qualificações”</i>
18	<i>“As condições preferenciais de acesso aos concursos para o QP das Forças de Segurança, são um dos incentivos mais relevados, principalmente no caso dos militares do Exército. Trata-se de um bom incentivo, sem qualquer dúvida, mas que coloca desafios e exigências, uma vez que afeta o tempo de permanência nas fileiras (o tempo de acesso ao incentivo é de 2/3 anos) e o conseqüente retorno do investimento em formação. Como referi é um bom incentivo, mas a atratividade da profissão militar não deve ser apenas alavancada na atratividade do ingresso nas Forças de segurança. Tem de ter um valor próprio”</i>
19	<i>“Os modelos de referência em matéria de incentivos, são os modelos francês, espanhol e em algumas coisas o inglês, se bem que não podemos ir tão à frente como eles... a base é a mesma, mas a lógica de implementação é diferente”</i>
20	<i>“Temos de nos consciencializar que existe um período do contrato que é para reconversão profissional através de formação. Esta reconversão não pode ser descuidada nem remetida apenas para o final do tempo de contrato. Os percursos nas Forças Armadas deverão ser lógicos e estruturados desde o início de forma a assegurar tanto o cumprimento das missões, como as exigências de um modelo assente na temporalidade da permanência. Não é fácil, exige muita articulação entre sistemas e estruturas (das Forças Armadas e do país), mas é possível, até porque outros países com o mesmo modelo o conseguem fazer”</i>

Fonte: (Cardoso, 2017)



Apêndice D – Apresentação e análise de resultados das entrevistas

O presente apêndice destina-se a apresentar os resultados obtidos nas entrevistas e a respetiva análise de conteúdo.

Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, com questões articuladas entre si, que facilitaram a compreensão do tema em análise e centraram a linha de raciocínio dos entrevistados.

No que concerne à escolha dos entrevistados, dirigimos as entrevistas a entidades dos três patamares de intervenção dos incentivos. Assim, quisemos recolher os contributos do patamar político ao nível da DGRDN, do patamar FFAA e por fim dos ramos das FFAA de acordo com o apresentado na Tabela 14, com o intuito de obter informação útil para responder às QD. Todos os entrevistados decidiram responder por escrito à entrevista.

Tabela 14 – Lista de Entidade Entrevistadas

Entrevista	Identificação	Função	Data
E1	Doutor Alberto Coelho	Diretor da DGRDN	05/05/2017
E2	Brigadeiro-General Maurício Raleiras	Chefe da Divisão de Recursos do EMGFA	10/05/2017
E3	Capitão-de-mar-e-guerra Sardinha Monteiro	Chefe da Divisão de Recursos do EMA	10/05/2017
E4	Coronel Morgado Baptista	Chefe da Divisão de Recursos do EME	05/05/2017
E5	Coronel António Nascimento	Chefe da Divisão de Recursos do EMFA	19/05/2017

Fonte: (Autor, 2017)

Para a análise de conteúdo das entrevistas, foi elaborada uma grelha analítica, onde se percorreram os seguintes estádios: leitura, tradução, análise descritiva, construção de segmentos de resposta e análise interpretativa. Esta análise permite extrair conclusões que complementam a análise documental efetuada. O foco principal da análise teve um caráter qualitativo, enformando uma conjugação de pareceres que permitissem deduzir contributos para a resposta às QD.



4. Excertos de Respostas

Questão 1

No seu entender e de acordo com as responsabilidades da Força Aérea no planeamento e aplicação dos incentivos à Prestação do Serviço Militar em RV/RC, quais são os incentivos mais utilizados por estes militares?

Entrev.	Excerto da resposta
1	<i>“os incentivos são todos utilizados na sua generalidade” “mais focados na reinserção no MT”</i>
2	<i>“acesso às ofertas de formação” “vagas de acesso ao Ensino Superior” “ações de formação promovidas no sentido de potenciar a integração no MT”</i>
3	<i>“contingentação de vagas para a admissão aos quadros permanentes do ramo” “contingentação de vagas para a admissão aos quadros permanentes das forças de segurança (GNR e PSP)” “usufruto das condições estabelecidas para o ingresso em cargos da função pública” “prestações de desemprego” “prestações após termo da PSM em RV/RC”</i>
4	<i>“não dispõe de dados para resposta”</i>
5	<i>“estatuto de trabalhador estudante” “admissão ao QP das Forças Armadas” “admissão ao QP das Forças de Segurança”</i>

Questão 2 - As tendências europeias na matéria de incentivos, estão principalmente voltadas para a formação e qualificação de competências, tendo em vista a reinserção profissional. Entende ser possível reforçar o contributo da/o Marinha/Exército/Força Aérea no âmbito da formação e certificação profissional?

Entrev.	Excerto da resposta
1	<i>“objetivo prioritário com grande potencialidade” “a crescente aposta de investimento na formação” “reforço das qualificações académicas e profissionais dos militares” “promoção do desenvolvimento adequado de um sistema de qualificação da formação que permita o alinhamento da formação desenvolvida pelas FA com o do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), numa lógica de certificação da formação” “aquisição de qualificações académicas e profissionais por parte dos militares permitirá mais facilmente a sua integração no mercado de trabalho” “o ensino e a formação constituem assim fatores cruciais para a profissionalização das Forças Armadas” “um dos principais pilares da sustentabilidade do modelo de profissionalização das Forças Armadas é a formação profissional” “a Defesa Nacional constituiu um grupo de trabalho no âmbito da reforma da formação profissional, cujo propósito passa pela concretização dos objetivos estratégicos definidos por SEXASEDN e estruturados de acordo com cinco eixos de intervenção: (1) Certificação da Formação; (2) Certificação dos Formadores; (3) Certificação das Entidades Formadoras; (4) Modelo Pedagógico de Formação, e; (5) Sistema de Gestão da Qualidade da Formação da Defesa Nacional”</i>
2	<i>“o acesso prioritário a formação certificada que permita elevar as qualificações dos militares” “o potencial reconhecimento de competências e de valências (adquiridas durante a prestação de serviço militar) resultantes de processos de equivalência/alinhamento com o Sistema</i>



	<i>Nacional de Qualificações (SNQ), através do Catálogo do Quadro Nacional de Qualificações (CQNO)”</i>
3	<p><i>“constitui efetivamente um instrumento essencial da reinserção profissional dos militares”</i></p> <p><i>“o seu eventual reforço, não poderão estar dissociadas da satisfação dos interesses das Forças Armadas”</i></p> <p><i>“obrigatoriedade de o militar ter acesso a, pelo menos, 50 horas anuais de formação, nos termos do regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações constitui um objetivo estratégico definido no âmbito da Diretiva de Planeamento da Marinha 2017”</i></p> <p><i>“linha de ação cujo objetivo é justamente assegurar a formação e certificação profissional dos recursos humanos”</i></p> <p><i>“potenciando a formação existente através do alinhamento entre as qualificações conferidas pelo Sistema de Formação Profissional da Marinha e o Sistema Nacional de Qualificações”</i></p> <p><i>“condições que permitam a obtenção da escolaridade mínima obrigatória às praças em Regime de Contrato”</i></p>
4	<p><i>“o Exército tem aumentado a certificação profissional da formação por ele ministradas”</i></p> <p><i>“alinhamento com o Catálogo Nacional de Qualificações”</i></p> <p><i>“a importância do reconhecimento de competências está igualmente identificada”</i></p> <p><i>“criação de uma caderneta de competências, onde possa ser registado o percurso formativo dos militares e as competências por si adquiridas nas funções desempenhadas”</i></p>
5	<p><i>“a Formação enriquece o portefólio de competências dos seus militares e consequentemente aumenta o nível de empregabilidade”</i></p> <p><i>“esforços no sentido de reforçar a oferta formativa certificada para os seus militares em RC/RV”</i></p> <p><i>“criar condições para atribuir o nível 4 de qualificação profissional para praças e de nível 5 para sargentos”</i></p> <p><i>“reconhecimento do centro de formação, dos formadores e dos cursos ministrados”</i></p>

Questão 3 - As tendências europeias na matéria de incentivos, estão principalmente voltadas para a formação e qualificação de competências, tendo em vista a reinserção profissional. Entende ser possível reforçar o contributo da/o Marinha/Exército/Força Aérea no âmbito da formação e certificação profissional?

Entrev.	Excerto da resposta
1	<p><i>“durante o período de instrução militar têm direito a fardamento, alojamento, alimentação e transporte gratuitos”</i></p> <p><i>“Após o período de instrução mantêm estes direitos, nos mesmos termos previstos para os militares dos QP”</i></p>
2	<p><i>“de benefício dos militares que prestam serviço longe da sua área de residência habitual”</i></p> <p><i>“As disposições atualmente em vigor limitam-se equiparar os direitos, nesta matéria, dos militares em RV e RC aos dos militares do QP”</i></p>
3	<p><i>“O apoio aos militares em RC que prestam serviço em local afastado da sua área de residência deverá resultar de um mix de compensações, financeiras e não financeira”.</i></p> <p><i>“revisão das normas de atribuição do suplemento de residência ao pessoal em RC, bem a possibilidade de alargar o apoio em transportes”</i></p> <p><i>“melhoria das condições de alojamento e alimentação”</i></p>
4	<p><i>“os militares deixam de ter direito ao alojamento e alimentação (para além da 2.ª refeição com exceção dos militares em serviço de escala) a partir do momento em que terminam o período de instrução militar”</i></p> <p><i>“a política de atribuição de compensações não financeiras deveria ser revista”</i></p> <p><i>“Este tipo de compensações, também designadas como recompensas psicológicas ou sociais, podem estar associados à possibilidade de promoção, ao aumento da responsabilidade, grau de autonomia e reconhecimento, atribuição de prémios, ao feedback, ao respeito, à confiança, entre outros”</i></p>
5	<p><i>“durante o período de instrução militar têm direito a fardamento, alojamento, alimentação e transporte gratuitos”</i></p>



“Após o período de instrução mantêm estes direitos, nos mesmos termos previstos para os militares dos QP”

Questão 4 - No que concerne à inserção no mercado de trabalho, a admissão ao QP das forças de segurança, através da contingentação de vagas na GNR e PSP, constitui-se como um forte atrativo. Considera que o acesso, logo após dois anos de contrato, prejudica a retenção dos efetivos? Entende ser possível estender esta contingentação de vagas a outras profissões?

Entrev.	Excerto da resposta
1	<p>“desde que devidamente autorizados, podem aceder aos quadros da PSP ou GNR desde que cumpram as condições de admissão estipuladas no âmbito dos respetivos processos de seleção”</p> <p>“Não precisam de esperar dois anos...terão de ressarcir o Ramo de acordo com as condições fixadas”</p> <p>“o RI não abre por si só a porta para as forças de segurança”</p> <p>“a partir dos dois anos de contrato, podem aceder a estas forças através de um contingente especial ou mecanismo de precedência”</p> <p>“esta mensagem é especialmente importante numa lógica de recrutamento pois acrescenta valor à prestação do serviço militar em RC”</p> <p>“os jovens militares do RC parecem preferir, não as Forças Armadas, mas o tipo de vínculo”</p> <p>“as Forças de Segurança ... oferecem uma estabilidade profissional que não é tão evidente nas Forças Armadas”</p> <p>“se aumentamos a duração do vínculo contratual para poder aceder a um determinado contingente especial poderíamos estar a contribuir para sua inoperabilidade”</p> <p>“a prestação do serviço militar em RC se constitua, cada vez mais, como um fator preferencial no ingresso nos quadros permanentes das Forças Armadas, nas Forças de Segurança, órgãos de polícia e corpos profissionais ou mistos de bombeiros, bem como na Autoridade Nacional de Proteção Civil”</p>
2	<p>“poderá constituir-se um constrangimento no que respeita à retenção, uma vez que o investimento na formação desses militares poderá não ter sido suficientemente rentabilizado”</p> <p>“já se encontra disponível, nomeadamente o concurso a cargos na função pública central, regional e local, em que está considerado o direito de preferência em situação de igualdade de classificação final”</p> <p>“As alterações que se perspetivam para o regulamento poderão vir ainda a criar condições mais favoráveis”</p>
3	<p>“a possibilidade de acesso à contingentação de vagas na GNR e PSP, após dois anos de contrato prejudica efetivamente a retenção de efetivos”</p> <p>“mais adequado que o período seja alargado para três anos, alinhando-o com o estabelecido para o acesso destes militares aos QP das Forças Armadas”</p> <p>“a proposta de alteração do regime ..., já prevê esse alargamento, designadamente prevendo o ingresso nos quadros da carreira do Corpo da Guarda Prisional, Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, Autoridade de Segurança Alimentar e Económica, Polícia Judiciária, Polícia Municipal e bombeiros profissionais”</p>
4	<p>“O projeto de diploma ... prevê a contingentação de vagas para acesso não apenas à GNR e PSP, mas igualmente aos quadros de bombeiros profissionais e da Autoridade Nacional de Proteção Civil”</p> <p>“como condição de acesso a essa contingentação, propôs-se alterar para 3 anos, exatamente para aumentar retenção, numa fase inicial da prestação de serviço no Exército”</p>
5	<p>“só deverá ocorrer a partir dos três anos (50% do tempo máximo de contrato) e quanto mais anos de serviço melhor”</p> <p>“analisar a possibilidade de gerir este incentivo de forma articulada com o MAI designadamente, através da atribuição de um fator de ponderação que valorizasse de forma crescente o tempo de serviço militar para efeitos de apuramento da nota de concurso”</p> <p>“A contingentação deverá aplicar-se a outras forças de segurança, ANPC, e outros empregos públicos – ex: a contratação de civis para os quadros de pessoal das FFAA deve recorrer, na medida do possível, exclusivamente a militares ou antigos militares RV/RC”</p>



Questão 5 - A possibilidade de, após 6 anos de contrato e mediante necessidade organizacional, os militares com avaliação favorável acederem a um contrato de longa duração, à semelhança dos sistemas espanhol e francês, são no seu entender soluções possíveis para tornar a profissão militar mais atrativa e fomentar a retenção?

Entrev.	Excerto da resposta
1	<i>“a possibilidade de existência de contratos com uma duração mais alargada constituir-se-ia como uma exceção dentro do modelo de prestação de serviço militar em vigor” “instrumento flexível para fazer face às necessidades de recrutamento e gestão dos recursos humanos especializados” “Potenciar a formação profissional no seio das Forças Armadas” “As razões que levam os militares a ingressar, ficar ou a sair voluntariamente das Forças Armadas não parecem estar ligadas à extensão do RC”</i>
2	<i>“o aumento de anos de contrato poderá representar um ganho (potenciação) no que respeita à valorização/otimização dos recursos humanos em regime de contrato” “à questão da atratividade, considera-se que esta não passará apenas pelo aumento do tempo possível para prestação de serviço” “uma melhoria de oferta da formação e do acesso a outras oportunidades de atividade profissional (e.g. protocolos entre a tutela e empresas/entidades portuguesas) poderá constituir-se como uma mudança mais eficiente”</i>
3	<i>“concorda-se que a medida poderá contribuir para um incremento da atratividade da profissão militar e da possibilidade de retenção de militares no seio das Forças Armadas” “os contratos de duração prolongada se encontram já balizadas unicamente para as situações em que o grau de formação e treino, as habilitações académicas e as particulares exigências técnicas o justifiquem”</i>
4	<i>“um regime de contrato de maior duração que o regime de contrato normal é visto com interesse, por permitir acomodar o interesse do Exército de conseguir um período mais alargado de retorno da formação, em áreas de maior especialização, podendo igualmente ir ao encontro do interesse da população recrutável, que poderá obter formação certificada e experiência profissional”</i>
5	<i>“Sim, mas não deverá ser necessário esperar pelos 6 anos de contrato para ingressar no regime de contrato de longa duração” “não se deverá excluir a possibilidade de possibilitar o ingresso no RCLD com base no recrutamento externo” “tem que existir uma correspondência no investimento feito na formação e valorização das pessoas” “permite melhorar o seu currículo através da combinação virtuosa formação-experiência”</i>

Questão 6 - Que potencialidades e vulnerabilidades identifica no regime de incentivos à Prestação do Serviço Militar em RV/RC?

Entrev.	Excerto da resposta
1	<i>“O RI encerra um potencial enorme ..., desde que devidamente publicitado. “a sua progressividade, ..., quando corretamente aplicado” “papel determinante no apoio à transição para o mercado de trabalho” “principal fragilidade do RI, do ponto de vista institucional, assentará sempre no grau de conhecimento” “alguma instabilidade nas disposições legais previstas no RI e que dificultam a sua apreensão e compreensão”</i>
2	<i>“as potencialidades do RI prendem-se com o fator motivação extrínseca, uma vez que incrementará a vontade no sentido de decidir prestar serviço” “a dificuldade que existe em implementar um mecanismo/sistema que permita o alinhamento e reconhecimento direto (total ou parcial) da formação, variada e específica ministrada nas Forças Armadas, com outros sistemas de formação profissional nacionais (e.g. SNQ)”</i>



O Quadro de Incentivos à PSM, como estímulo ao Recrutamento e Retenção

3	<i>“o acesso aos QP das Forças Armadas e alargando o âmbito de aplicação a outras carreiras das forças de segurança” “sua difícil aplicabilidade no ramo, podendo acabar por provocar efeitos contrários aos desejados”</i>
4	<i>“o projeto de regime de incentivos ..., que se tiver em conta os ajustamentos propostos pelo Exército, melhorará a atratividade de prestação de serviço militar”</i>
5	<i>“Flexibilidade (incentivos com pressupostos díspares, permitindo, em regra, que o cidadão possa beneficiar cumulativamente de mais de um incentivo); Diversidade (existência de incentivos com várias finalidades); e Progressividade (a qualidade e quantidade dos incentivos está diretamente relacionada com o tempo de serviço prestado)” “As vulnerabilidades estão relacionadas com a finalidade dos incentivos. Se a finalidade Atração (motivar a assunção voluntária da prestação do serviço efetivo no RC) e Retenção (garantir a manutenção dos militares contratados pelo período máximo permitido por lei) são oportunidades para a organização, a Reinserção (promover e apoiar, finda esta prestação, a inserção do cidadão na vida ativa civil) apresenta riscos, que concorre para o aumento do problema da redução de efetivos e para a crónica falta de pessoal”</i>

Questão 7 - Identifica outras medidas de incentivos, aplicadas ou não noutros países, que possam ser acrescentadas ao regime de incentivos nacional, contribuindo para o recrutamento e a retenção?

Entrev.	Excerto da resposta
1	<i>“O nosso RI funcionará tanto melhor quanto mais pessoas o conhecerem é extremamente importante sermos capazes de o comunicar com eficácia quer a nível externo, numa lógica de recrutamento, quer a nível interno, numa lógica de retenção” “Outro aspeto importante que importa sublinhar reside na necessidade em apoiar os militares do RC, ..., a obter as qualificações necessárias para suavizar a sua transição para o mercado de trabalho” “A melhor bandeira para o recrutamento militar será sempre um processo de transição bem-sucedido fruto de um percurso qualificante”</i>
2	<i>“celebração de protocolos entre a tutela e empresas, de forma a garantir acesso prioritário dos ex-militares ao mercado de trabalho”</i>
3	<i>“as medidas que constam na proposta de diploma de alteração do regulamento de incentivos, e que resultaram de um processo de discussão com a participação dos ramos e da tutela, refletem, na generalidade, o entendimento da Marinha sobre o assunto”</i>
4	<i>“os ajustamentos propostos pelo Exército, está ajustado à realidade nacional” “Em sede de avaliação, poderá e deverá o mesmo ser ajustado à realidade nacional, porque nem sempre as soluções adotadas noutros países são transferíveis para o quadro legal nacional”</i>
5	<i>“uma revisão do atual sistema remuneratório das FFAA poderia ter efeitos muito significativos e ser mais eficaz que outras iniciativas/incentivos” “A certificação da formação ministrada nas FFAA e a atribuição de uma Carteira Profissional reconhecida no contexto do Sistema Nacional de Qualificações a todos os militares que abandonam as fileiras após cumprimento do seu tempo de serviço em RC”</i>



Apêndice E – Atividades do CIOFE

O CIOFE tem como missão “Apoiar os militares e ex-militares na sua fase de transição para a vida civil, disponibilizando para o efeito um conjunto de serviços que lhes possibilitem um adequado percurso formativo e uma orientação eficaz para o emprego” (CIOFE, s.d). São quatro as áreas de atuação, para o cumprimento da missão: (i) informação; (ii) orientação; (iii) formação; e (iv) emprego.

Serviços e Programas



Figura 5 – Serviços e Programas do CIOFE

Fonte: (CIOFE, 2017a)