

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

2022/2023



III

**CAPACITAÇÃO ORGANIZACIONAL. INSTRUMENTOS PARA A
PROMOÇÃO E POTENCIAÇÃO DO EMPREGO DAS CAPACIDADES E
COMPETÊNCIAS DOS MILITARES NA RESERVA**

**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.**

**Joaquim Agostinho da Cruz Oliveira Cardoso
CORONEL DE ARTILHARIA**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

CAPACITAÇÃO ORGANIZACIONAL. INSTRUMENTOS
PARA A PROMOÇÃO E POTENCIAÇÃO DO EMPREGO
DAS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS DOS
MILITARES NA RESERVA

COR ART Joaquim Agostinho da Cruz Oliveira Cardoso

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2022/2023

Pedrouços 2023



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

CAPACITAÇÃO ORGANIZACIONAL. INSTRUMENTOS
PARA A PROMOÇÃO E POTENCIAÇÃO DO EMPREGO
DAS CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS DOS
MILITARES NA RESERVA

COR ART Joaquim Agostinho da Cruz Oliveira Cardoso

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2022/2023

Orientador: COR TIR ART António Pedro Matias Ricardo Romão

Pedrouços 2023



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Joaquim Agostinho da Cruz Oliveira Cardoso**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Capacitação Organizacional. Instrumentos para a Promoção e Potenciação do Emprego das Capacidades e Competências dos Militares na Reserva** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial General 2022/2023** 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, **08 de maio de 2023**

Nome

Assinatura



Agradecimentos

A frequência do Curso de Promoção a Oficial General 2022-2023 (CPOG 2022/2023), juntou-se a um conjunto de eventos que, ao longo da carreira, promoveram o meu afastamento do problema do tiro de artilharia, da técnica, tática e procedimentos bem como do contacto direto com o soldado de artilharia. Os diversos cursos, frequentados ao longo da carreira, nunca se constituíram nem anunciaram a separação definitiva do caminho que, como jovem cadete, decidi tomar. i.e., oficial de artilharia a prestar serviço, sempre que possível, em unidades de artilharia. O CPOG 2022/2023 redefine o trilho pensado pelo cadete e trouxe consigo, não o problema do tiro, mas um trabalho de investigação individual (TII) de temática diferente e objetivos distintos.

A realização de um TII, embora de responsabilidade individual é, forçosamente, o resultado de uma colaboração e partilha de esforço, da generosidade e disponibilidade do próprio e de terceiros, sem os quais a entrada em posição seria de todo impossível.

O primeiro agradecimento é dirigido ao meu orientador, o COR TIR ART António Pedro Matias Ricardo Romão, pela disponibilidade, orientação paciente e pelo apoio na conceção e desenvolvimento do projeto de investigação e deste TII, através de oportunas sugestões, correções e demais contributos.

A todas as entidades que tiveram a amabilidade e disponibilidade de conceder entrevistas e partilhar a sua experiência e conhecimento da temática, particularmente ao Vice-Almirante Soares Ribeiro, ao Tenente-General Justino Craveiro, ao Major-General Bernardo Pereira, ao Comodoro Neves Correia, ao Major-General Fonseca Rijo, ao Major-General na Reserva Luís Nunes da Fonseca, ao Coronel de Infantaria na Reserva Silva Pereira, ao Coronel de Infantaria na Reserva Morais Queijo, ao *Wing Commander* Simon Briggs, que em muito enriqueceram o trabalho e tornaram possível a realização da investigação.

Aos camaradas auditores do CPOG 2022/2023, pela camaradagem e partilha de conhecimentos ao longo do curso.

À minha família em geral, e à Isabel em particular, pela sua disponibilidade, compreensão e incondicional apoio com que posso sempre contar.

A todos o meu obrigado.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	4
2.1 Revisão da literatura e conceitos estruturantes	4
2.2 Definição de reserva e condições associadas	4
2.3 Motivações para o regresso voluntário à efetividade do serviço	6
2.4 Modelo de análise	8
3. Metodologia e método	9
3.1 Metodologia	9
3.2 Método	10
3.2.1 Participantes e procedimento	10
3.2.2 Instrumentos de recolha de dados	10
3.2.3 Técnicas de análise de dados	11
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados	13
4.1 Modelo de Reserva nas FFAA	13
4.1.1 Quadro de recursos humanos	13
4.1.1.1 Das FFAA	13
4.1.1.2 Da Marinha na situação de Reserva	14
4.1.1.3 Do Exército na situação de Reserva	15
4.1.1.4 Da FA na situação de Reserva	16
4.1.2 Caracterização do modelo de Reserva	17
4.1.2.1 Estratégia e normativo	17
4.1.2.2 Análise da aplicação do modelo de Reserva nas FFAA	18
4.1.3 Síntese conclusiva	22
4.2 Modelos e práticas adotadas por países NATO	23
4.2.1 Alemanha (DE)	24
4.2.2 França (FR)	25
4.2.3 Itália (IT)	26
4.2.4 Reino Unido (GB)	27
4.2.5 Síntese conclusiva	28
4.3 Resposta à Questão Central	29
5. Conclusões	32



Referências bibliográficas 34

Índice de Apêndices

Apêndice A – Corpo de conceitos
Apêndice B – Condições de passagem à reserva
Apêndice C – Modelo de Análise
Apêndice D – Lista de entrevistados
Apêndice E – Guião das Entrevistas
Apêndice F – *Request for Information*
Apêndice G - Resumo da análise qualitativa das entrevistas semiestruturadas
Apêndice H – Análise comparativa dos modelos estudados

Índice de Figuras

Figura 1 – Tendências do funcionamento do sistema militar..... 6

Índice de Quadros

Quadro 1 – Dimensões do empenhamento organizacional. 7
Quadro 2 – Modelo para sinopse de entrevista..... 11
Quadro 3 – Entidades entrevistadas..... Apd D-1
Quadro 4 – RFI respondidos..... Apd D-1

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Efetivos militares do QP da Marinha, na situação de reserva na efetividade do serviço, para os anos 2022, 2023 e 2024, por local de desempenho de funções. 13
Tabela 2 – Efetivos militares do QP do Exército, na situação de reserva na efetividade do serviço, para os anos 2022, 2023 e 2024, por local de desempenho de funções. 13
Tabela 3 – Efetivos militares do QP da Força Aérea (FA), na situação de reserva na efetividade do serviço, para os anos 2022, 2023 e 2024, por local de desempenho de funções..... 14
Tabela 4 – Efetivos estimados de militares do QP, na situação de reserva fora da efetividade do serviço, para os anos de 2022, 2023 e 2024. 14



Tabela 5 – Situação dos efetivos de militares do QP, na situação de reserva, da Marinha, reportado a 28 de novembro de 2022	14
Tabela 6 – Situação dos efetivos militares dos QP, na situação de reserva na efetividade do serviço, da Marinha, por local de desempenho de funções, reportado a 28 de novembro de 2022.....	14
Tabela 7 – Situação dos efetivos militares dos QP, na situação de reserva, da Marinha, por motivo de passagem à reserva, reportado a 31 de dezembro de 2022.	15
Tabela 8 – Situação dos efetivos de militares do QP, na situação de reserva, do Exército, reportado a 28 de novembro de 2022	15
Tabela 9 – Situação dos efetivos militares dos QP, na situação de reserva na efetividade do serviço, por local de desempenho de funções, reportado a 28 de novembro de 2022.....	15
Tabela 10 – Situação dos efetivos militares dos QP, na situação de reserva, por motivo de passagem à reserva, reportado a 28 de novembro de 2022.....	16
Tabela 11 – Situação dos efetivos de militares do QP, na situação de reserva, da FA, reportado a 28 de novembro de 2022	16
Tabela 12 – Situação dos efetivos militares dos QP, na situação de reserva na efetividade do serviço, por local de desempenho de funções, reportado a 28 de novembro de 2022.....	16
Tabela 13 – Situação dos efetivos militares dos QP, na situação de reserva, por motivo de passagem à reserva, reportado a 28 de novembro de 2022.....	17



Resumo

A capacitação organizacional, com foco nas necessidades e objetivos das Forças Armadas, para além da procura de um bom desempenho, visa alcançar os resultados e metas organizacionais. Para apoio à concretização dos seus objetivos a organização pode contar com um manancial de formação especializada e experiência profissional militar e técnica, capacidades e competências na posse do pessoal militar que transitou para a situação de Reserva. É objetivo deste trabalho propor linhas de orientação, que permitam reforçar o emprego dos militares do quadro permanente na situação de Reserva, de forma voluntária, em proveito da missão das Forças Armadas, no âmbito da sua especificidade e da legislação que lhe é aplicável. Como metodologia adotou-se um raciocínio indutivo, com uma estratégia de investigação qualitativa e o estudo de caso como desenho de pesquisa.

Os dados recolhidos na análise documental e em entrevistas semiestruturadas, permitem confirmar o subaproveitamento dos militares na situação de reserva fora da efetividade do serviço. Confirma-se a necessidade de aproveitar a capacidade profissional, em função da competência revelada e de experiência e harmonizar as aptidões, com os interesses individuais e com as necessidades da organização. A necessária harmonização estruturada por uma gestão de carreiras que, promova o desenvolvimento de experiência e competências, integrando o período de ativo e de Reserva. Para além do reforço das medidas implementadas a organização carece de um normativo, que oriente procedimentos e que permita associar de forma adequada as necessidades à vontade do militar. Países aliados estabeleceram conceitos de Reserva distintos e, em alguns casos, associaram regimes de incentivos bastante robustos que valorizam o militar e promovem a sua vontade de ser empregue na efetividade do serviço.

Palavras-chave:

Capacitação organizacional; Capacidades; Competências; Reserva.



Abstract

Organizational Increment, focusing on the needs and objectives of the Portuguese Armed Forces, in addition to seeking good performance, aims to achieve organizational results and goals. To support its objectives, the organization can rely on a specialized training and professional military and technical experience, skills and competences possessed by military personnel who transitioned to the Reserve. This work objective is to propose guidelines, which allow reinforcing the employment of permanent staff in the Reserve situation, on a voluntary basis, for the benefit of the Armed Forces mission, within the scope of its specificity and the legislation that is applicable to it.

An inductive reasoning was adopted as methodology, with a qualitative investigation strategy with a case study as a research design. The data collection was based on in-depth document analysis and on interviews with key entities to better understand the object researched.

The research revealed the need to take advantage of professional capacity, based on competence and experience, and to harmonize aptitudes with individual interests and the organization needs. The necessary harmonization structured by career management that promotes the development of experience and skills, integrating the period of active and reserve. In addition to reinforcing the measures implemented, the organization lacks regulations to guide procedures and to adequately associate needs with the military will. Allied countries established distinct reserve concepts and, in some cases, connected with quite robust incentive regimes that value the military and promote their willingness to be employed in the active duty as Regular reservists.

Keywords:

Organizational Increment; Capacities; Competences; Reserve



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

ADC *Additional Duties Commitments*

B

BdV *Bundesministerium der Verteidigung*

BGECM Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar

C

CEM Chefe de Estado-Maior

CIOFE Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego

D

DARH Direção de Administração de Recursos Humanos

DE Alemanha

DEE Diretiva Estratégica do Exército

DP Direção de Pessoal

E

EMFAR Estatuto dos Militares das Forças Armadas

EMGFA Estado-Maior General das Forças Armadas

EO Empenhamento Organizacional

F

FA Força Aérea

FAv Ficha de Avaliação

FCV *Forze di completamento volontarie*

FdC *Forze di Completamento*

FFAA Forças Armadas

FR França

FRAT *Armée de Terre*

FRRD *Réserve de disponibilité*

FRRE *Réserve d'engagement*



FTRS	<i>Full-Time Reserve Service</i>
G	
GB	Reino Unido
GBRR	<i>Regular Reserve</i>
GC	Gestão de Carreiras
GRH	Gestão de recursos humanos
H	
HFAR	Hospital das Forças Armadas
I	
IT	Itália
IUM	Instituto Universitário Militar
M	
MDN	Ministério da Defesa Nacional
N	
NATO	Organização do Tratado do Atlântico Norte (<i>North Atlantic Treaty Organization</i>)
NEP	Norma de Execução Permanente
O	
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
Q	
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QO	Quadro Orgânico
QP	Quadro Permanente



R

RD	Reserva de Disponibilidade
RFI	<i>Request for Information</i>
RH	Recursos Humanos
RR	Reserva de Recrutamento

S

SIG	Sistema Integrado de Gestão
SMD	<i>Stato Maggiore della Difesa</i>
SR	<i>Sponsored Reserves</i>

T

TII	Trabalho de Investigação Individual
TSM	Tempo de Serviço Militar

U

U/E/O	Unidades, estabelecimentos e órgãos do Exército
-------	---

V

VeRR	<i>Volunteer Ex-Regular Reserves</i>
------	--------------------------------------



1. Introdução

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril, definiu as prioridades e objetivos do Estado no âmbito da defesa, com base na análise da situação estratégica e do ambiente internacional, providenciando o quadro de ação aos objetivos estratégicos e às medidas definidas no Programa do XIX Governo Constitucional.

Com a publicação do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio) foram fixadas condições mais restritivas de passagem à reserva e, adicionalmente no sentido de tornar a reserva num instrumento mais ajustado às necessidades das Forças Armadas (FFAA) e do país, foi prevista a:

[...] possibilidade dos militares na situação de reserva fora da efetividade de serviço serem convocados para o desempenho de cargos ou exercício de funções de interesse público no âmbito das missões das Forças Armadas em organismos do Estado, fora da estrutura e da tutela da defesa nacional, na sua área de residência. (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3198)

A especificidade e as exigências da vida militar, com particular foco nas vertentes de treino e emprego operacional, requerem profissionais jovens (Romão, Baltazar, Rosado, & Fonseca, 2020, p.139) e que demonstrem ao longo da carreira aptidão para ocuparem cargos de maior responsabilidade. Por outro lado, no contexto da carreira, a saída “daqueles que não são considerados adequados para a promoção é tida como uma condição necessária para renovar os quadros e manter oportunidades de progressão na carreira para os mais jovens” (Romão et al., 2020, p.140).

Assim o EMFAR estabelece um limite de emprego necessário do pessoal do Quadro Permanente (QP), através da exigência de transição para a situação de Reserva. Com isto as FFAA abdicam dum manancial de formação especializada e experiência profissional militar e técnica.

A utilização dessas capacidades e competências está legalmente subordinada ao interesse pessoal em permanecer ao serviço, a disponibilidade de vagas para serem ocupadas por pessoal na Reserva ou nos termos previstos em legislação especial, conforme determinado no Decreto-Lei n.º 90/2015 no seu artigo 156.º.

As diversas alterações normativas e legais repercutiram-se na capacidade de recrutamento e manutenção de pessoal nas FFAA, cujos efetivos se situam em valores abaixo do previsto no Decreto-Lei nº 6/2022, de 7 de janeiro. A situação de efetivos tem implicações



negativas na resposta a situações inopinadas sem comprometer a organização, funcionamento e objetivos de força, designadamente nas áreas de gestão, representação assessoria e grupos de trabalho, formação, instrução e cooperação técnico militar, planeamento, avaliação e controlo de exercícios operacionais e de aprontamento de forças;

A participação voluntária de curta/média duração de pessoal na Reserva, por categoria, pode obviar os problemas levantados no ponto anterior, bem como fazer face a eventuais “consequências negativas do abandono do uniforme, que têm merecido alguma relevância [...], abordando dificuldades no ajustamento, ou seja, na adaptação às novas circunstâncias de vida” (Romão et al., 2020, p. 145) principalmente naqueles que não transitam para a situação de reserva de forma voluntária.

O objeto da presente investigação é a situação de Reserva dos militares das FFAA e a possível adoção de um modelo, baseado no voluntariado, que potencie a rentabilização das competências e capacidades destes militares em prol da missão.

Tendo em atenção a abrangência do tema, este trabalho será delimitado em três domínios: tempo, espaço e conteúdo.

Em termos temporais considera-se o período compreendido desde a publicação Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, até à data de entrega do Trabalho de Investigação Individual.

No âmbito do espaço delimita-se o estudo à recolha e análise de informação relativa às FFAA portuguesas e alguns países NATO.

Ao nível do domínio do conteúdo limita-se esta investigação aos militares do QP na situação de Reserva, conforme esta situação é definida no artigo 141.º do Decreto-Lei n.º 90/2015.

O objetivo geral (OG) deste estudo de caso é propor linhas de orientação, passíveis de ser adotadas pelas FFAA, que permitam promover o emprego dos militares do QP na situação de Reserva, de forma voluntária, potenciando as suas capacidades e competências em reforço da resposta a situações inopinadas, gestão e aprontamento de forças.

Decompondo o OG da investigação em aspetos mais restritos e elementares de forma a permitir conhecer o seu grau de cumprimento (Santos & Lima, 2019, p. 58), definem-se os seguintes Objetivos Específicos (OE):

OE1 – Analisar o modelo de Reserva existente nas FFAA portuguesas e conhecer os principais elementos que o caracterizam;



OE2 – Analisar os modelos e as práticas adotadas por países NATO (i.e.: França, a Alemanha, a Itália e o Reino Unido) e avaliar a sua aplicabilidade nas FFAA portuguesas.

A questão central (QC) do trabalho, consiste em saber como consolidar e otimizar a forma como são empregues os militares do QP na situação de reserva fora da efetividade de serviço, no contexto da especificidade das FFAA portuguesas e da legislação aplicável, a que se procura dar resposta e duas Questões Derivadas (QD):

QD1 – Como é caracterizado o atual modelo de Reserva existente nas FFAA portuguesas e quais os principais elementos que o definem?

QD2 – De que forma foram implementados e quais os modelos e práticas adotadas por países NATO (i.e.: França, a Alemanha, a Itália e o Reino Unido)?

O Trabalho de Investigação Individual (TII) está organizado em 5 capítulos: o primeiro inclui o tema da investigação, o objeto de estudo, os objetivos e a QC da investigação; no segundo capítulo faz-se o enquadramento teórico e conceptual, com particular relevo para os conceitos estruturantes; o terceiro capítulo é dedicado à metodologia e ao método seguidos na investigação; no quarto capítulo, considerado o âmago do trabalho, apresentam-se os dados, discutem-se os resultados e responde-se à QC; finalmente no quinto e último capítulo, o da conclusão, será efetuado um breve enquadramento do tema, sumarizado o procedimento metodológico, apresentada uma súmula dos resultados obtidos. Indo ao encontro do OG, serão propostas linhas de orientação, em forma de recomendações, conducentes à consolidação da forma como são empregues os militares do QP na situação de reserva fora da efetividade de serviço, no contexto da especificidade FFAA portuguesas e da legislação aplicável.



2. Enquadramento teórico e conceptual

No presente capítulo apresenta-se a revisão da literatura, expondo os conceitos estruturantes e o modelo de análise relacionados com o tema deste TII. Outros conceitos, necessários a uma melhor compreensão da temática, constam no Apêndice A.

2.1 Revisão da literatura e conceitos estruturantes

O atual modelo de Reserva reporta-se a 2015, com a revisão do EMFAR. Assim a revisão da literatura centrou-se na documentação e na legislação produzida a partir dessa data, sem perder de vista as referências que, enquadrando o serviço militar, ainda não foram alvo de alteração. Foi a revisão da literatura que permitiu identificar os conceitos mais relevantes para a análise do objeto de estudo.

A Lei n.º 11/89, de 1 de junho, que aprova as Bases gerais do estatuto da condição militar (BGECM), define os princípios orientadores das carreiras dos militares do QP em qualquer situação e dos restantes militares enquanto na efetividade do serviço. No art.º 11.º da BGECM orienta-se o desenvolvimento das carreiras militares por princípios básicos, nomeadamente o “aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função de competência revelada e de experiência” e a “harmonização das aptidões e interesses individuais com os interesses das forças armadas”.

2.2 Definição de reserva e condições associadas

O conceito de Reserva é caracterizado por uma Reserva que integra os militares do QP (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3222), pela Reserva de Disponibilidade (RD) e pela Reserva de Recrutamento (RR) (Lei do Serviço Militar [LSM], Lei n.º 174/99, de 21 de setembro).

A RD e a RR não são objeto de estudo, sendo o foco a situação de Reserva dos militares do QP. A diversidade dos motivos a que os militares podem recorrer, para deixarem a situação de ativo, corresponde a três tipos: requerimento, declaração e imposição.

Nos termos do artigo 153.º do Decreto-Lei n.º 90/2015, o militar tem condições para transitar para à reserva quando “atinga o limite de idade previsto para o respetivo posto”, “complete o tempo máximo de permanência na subcategoria ou no posto”, “declare, por escrito, desejar passar à reserva depois de completar 40 anos de tempo de serviço militar e 55 anos de idade”, ou seja, “abrangido por outras condições legalmente previstas”. O Apêndice B detalha as condições de passagem à reserva dos militares do QP.

Na situação de Reserva o militar mantém-se disponível para o serviço conforme BGECM (Lei n.11/89), no entanto, embora seja dada primazia ao desempenho de cargos e exercício de funções na estrutura das FFAA, o EMFAR estabelece a possibilidade dos



militares na situação de Reserva serem convocados para o desempenho de cargos ou exercício de funções de interesse público no âmbito das missões das FFAA em organismos do Estado, fora da estrutura e da tutela da defesa nacional, na sua área de residência (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3199), como é exemplo, a emergência de saúde pública, ocasionada pela pandemia da doença COVID-19.

O militar na situação de reserva pode retomar à efetividade do serviço nos termos do n.º 1 do artigo 156.º (Decreto-Lei n.º 90/2015) para desempenho de cargos ou exercício de funções: na estrutura orgânica das FFAA e do Ministério da Defesa Nacional (MDN) com as ressalvas previstas na lei; em organismos sob tutela do MDN; e noutros organismos do Estado.

O quantitativo máximo dos efetivos militares dos QP, na situação de reserva, na efetividade de serviço, por ramos e categorias, na estrutura orgânica das FFAA e fora dela é fixado, anualmente, por decreto-lei (Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3207). No entanto:

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

O EMFAR, determina nos termos da alínea c) do n.º 1 do artigo 161.º (Decreto-Lei n.º 90/2015) que o militar transita para a situação de Reforma sempre que “complete, seguida ou interpoladamente, cinco anos na situação de reserva fora da efetividade de serviço” considerando-se este o tempo máximo para permanência nesta situação.

O treino ou exercícios é outra faceta passível de explorar para emprego dos militares na reserva. Neste caso processa-se por convocação do Chefe de Estado-Maior (CEM) do respetivo ramo, carecendo de planeamento em tempo e dada a conhecer ao interessado com a antecedência mínima de 60 dias. A *Collective Training and Exercise Directive* (Bi-SC Directive 75-003) apresenta um modelo, suportado por um conjunto de entidades e estruturas. Algumas entidades e estruturas, pela sua definição, devem ser exclusivamente suportadas por forças e militares no ativo, passíveis de serem desempenhados ou integrar militares na reserva, possuidores de capacidades e competências reconhecidas para o desempenho das funções, com particular foco no controlo e avaliação do exercício e da audiência de treino.



Acresce referir que o militar convocado nos termos previstos em legislação especial, mantém-se fora da efetividade de serviço e depende disciplinarmente do CEM (EMFAR, Decreto-Lei n.º 90/2015).

2.3 Motivações para o regresso voluntário à efetividade do serviço

A importância percebida dos militares na reserva é comprovada pela necessidade da definição legal do seu quantitativo máximo, na efetividade de serviço (EMFAR, Decreto-Lei n.º 90/2015). Na análise da possibilidade potenciar estes recursos, não obstante a manutenção de traços distintivos da profissão militar, verifica-se que existem efetivamente semelhanças notórias entre esta e todas as outras profissões civis, por esta razão os modelos conceptuais de análise da profissão militar são similares aos adotados para as profissões civis (Carrilho, 1978, cit. por Romão et al, 2020, p.142).

A tecnicização do ofício das armas e a modificação das missões forçaram mudanças no meio militar, com impacto verificável na intensificação da formação do pessoal, na fluidez da carreira e maior flexibilização nas relações profissionais. Estes aspetos contribuem para a “incorporação de lógicas profissionais convergentes com o que ocorre na sociedade civil, mas não forçosamente comprovativos da banalização ditada pelos fatores externos civilizantes” (Caplow e Vennesson, 2000, cit. por Romão et al., 2020, p.142). A Figura 1 apresenta as tendências do funcionamento da instituição castrense segundo esta lógica.

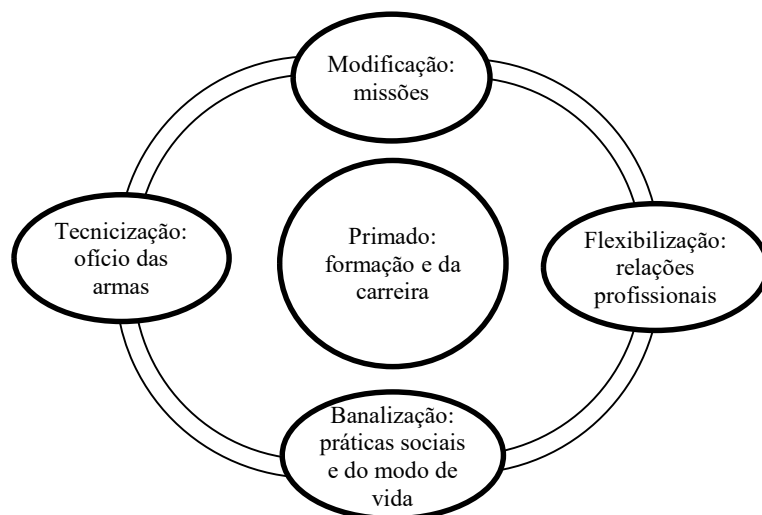


Figura 1 – Tendências do funcionamento do sistema militar.

Fonte: Adaptado a partir de Caplow e Vennesson (2000, cit. por Romão et al., 2020, p.143).

Verificou-se ainda como relevante analisar as relações que se estabelecem entre a possibilidade voluntária de regressar à situação de efetividade do serviço ao empenhamento organizacional (EO) (do inglês *organizational commitment*).



O problema do EO foi levantado por Meyer e Herscovitch (2001, cit. por Zachary, 2015, p. 392) quando afirmaram que *“despite the increase in attention given to the study of workplace commitment, there still appears to be considerable confusion and disagreement about what commitment is, where it is directed, how it develops, and how it affects behavior”*.

A abordagem do problema por Allen & Meyer (1990, cit. por Cunha, 2022, p. 8) e Meyer & Allen (1991, cit. por Cunha, 2022, p. 8) apresenta um modelo que aporta o empenhamento em três dimensões, identificadas como empenhamento afetivo, normativo e instrumental. No Quadro 1 são apresentadas as três dimensões do EO, conforme proposto por Allen & Meyer (1990) e Meyer & Allen (1991).

Quadro 1 – Dimensões do empenhamento organizacional.

Empenhamento afetivo	Empenhamento instrumental (ou calculista)	Empenhamento normativo
Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, envolvido e identificado com a organização. Os empregados com um forte empenhamento afetivo continuam na organização porque querem fazê-lo.	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados ao potencial abandono. Permanecem na organização porque têm a necessidade de nela continuarem.	Grau em que o colaborador sente uma obrigação ou dever moral, de continuar na organização. Colaborador com um elevado nível de empenhamento normativo sentem que devem permanecer na organização.

Fonte: Adaptado a partir de Allen & Meyer (1990, cit. por Cunha, R.A.S.R.L., 2022, p. 8) e Meyer & Allen (1991, cit. por Cunha, R.A.S.R.L., 2022, p. 8).

Tomando em consideração as três dimensões, importa, todavia, notar que, embora as pessoas mais empenhadas afetiva e normativamente tendam a revelar menor empenhamento instrumental, entre os três laços não há, necessariamente, exclusão mútua. A afeição que um indivíduo sente pela sua organização pode estar associada a um forte sentido do dever de lealdade e até o sentimento de que as alternativas de emprego fora da organização são escassas. O facto, do indivíduo, sentir que não tem alternativas de emprego fora da sua organização não é necessariamente impeditivo que nutra por ela grande sentido de lealdade e desenvolva forte laço afetivo (Cunha, 2022, p. 9).

A gestão dos recursos humanos (RH) deve servir o objetivo estratégico da organização, mantendo uma boa estrutura de pessoas e alcançando as melhores combinações de capacidades e conhecimentos, considerando sempre as características da atividade desenvolvida (Sousa, 2019, p. 8). A escassez de efetivos e o envelhecimento dos RH no ativo, orienta para práticas da administração de RH que resultem da combinação de dois tipos de procedimentos: por um lado, beneficiar a reserva antecipada por forma a permitir a progressão vertical dos mais qualificados, pelo outro, o recurso a pessoal mais sénior, por forma a ter acesso a militares experientes e qualificados (Greller & Stroh, 2003, cit. por Wang & Shultz, 2010).



Muitos dos militares na reserva querem manter uma rotina diária, semelhante à que tinham antes (Atchley, 1989, cit. por Sousa, 2019, p. 21) e cinco fatores predominam como influências nas decisões de trabalho: financeiros, saúde, familiares, organizacionais/atividade e sociodemográficos (Bennett, Beehr & Lapisto, 2016, cit. por Sousa, 2019, p. 21). Coloca-se o foco nos fatores organizacionais, por estes dependerem em parte da instituição FFAA. Os militares na reserva estarão mais disponíveis para desempenhar as suas funções num ambiente com práticas de RH adaptadas às suas necessidades e valores, e num clima de desenvolvimento positivo, ou seja, apoiando o desenvolvimento e o crescimento destes militares (Bal, De Jong, Jansen & Bakker, 2012, cit. por Sousa, 2019, p. 24). Além disso, o projeto onde estão alocados também influencia as suas motivações para continuarem a trabalhar. Se a tarefa for caracterizada por baixos níveis de recursos no trabalho (e.g.: autonomia) e por altos níveis de complexidade nas atividades (e.g.: ambiguidade de papéis) são menos motivados a continuarem a trabalhar (Henkens & Leenders, 2010; Topa, Moriano, Depolo, Alcover, & Morales, 2009, cit. por Sousa, 2019, p. 24). Assim o projeto de trabalho deve envolver atividades e situações de trabalho mais ajustadas (ou ajustáveis) a estes militares (Grant & Parker, 2009, cit. por Sousa, 2019, p. 24), enquadrado na cultura organizacional específica das FFAA.

Importa destacar que, sendo certo que a figura da Reserva é um mecanismo regulador de carreiras, sofrendo diversas adaptações ao longo dos tempos (desbloqueamento de promoções, reajustamento de efetivos, forma de descongestionamento institucional para quadros sobrecarregados), nunca deixou de ser um recurso a aplicar em determinado tipo de tarefas e para fazer face a situações de carências de pessoal do ativo (Picciochi, 2008, p. 6). Acresce referir que, para efeitos de contagem de tempo de permanência no posto, é contabilizado o tempo de serviço efetivo “a partir da data de antiguidade no respetivo posto” nos termos do artigo 49.º do Decreto-Lei n.º 90/2015.

2.4 Modelo de análise

O modelo da análise que serviu de base à investigação consta do Apêndice C.



3. Metodologia e método

3.1 Metodologia

Neste estudo adota-se um processo de raciocínio indutivo por corresponder a uma abordagem do tema a partir da observação de factos particulares, recolhidos nas FFAA portuguesas, sobre a forma como são empregues os militares do QP na situação de reserva fora da efetividade de serviço, e nas FFAA de outros países, que integram a NATO, relativamente aos processos e práticas já implementadas ou a implementar, para, através da sua análise e associação, obter uma generalização que permita formular um conjunto de propostas para implementação na administração de RH dos diversos ramos das FFAA. É, pois, generalizada “a toda uma classe de acontecimentos [...] aquilo que foi provado em alguns casos” (Santos & Lima, 2019, p. 19).

Quanto à estratégia de investigação selecionada, optou-se por uma estratégia qualitativa uma vez que “a interpretação dos fenómenos sociais e a atribuição dos respetivos significados é feita a partir de padrões encontrados nos dados, e não através da recolha de dados com o intuito de comprovar teorias ou verificar hipóteses” (Vilelas, 2009, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 27) e porque o enfoque da pesquisa está mais direcionada “para uma compreensão da realidade como fruto de um processo histórico de construção visto a partir da lógica e do sentir dos seus protagonistas” (Vilela, 2020, p.17).

O desenho de pesquisa é um estudo de caso, atendendo que a investigação se foca no desenvolvimento de linhas de orientação, passíveis de ser adotadas pelas FFAA, que permitam promover o emprego dos militares do QP na situação de Reserva, examinando este fenómeno “no seu ambiente natural, através da recolha e análise de material empírico a partir de locais sociais específicos (e.g.: organizações), tendo como objetivos fundamentais, o alargar ou aprofundar o conhecimento científico”, podendo construir uma teoria ou testar os conceitos teóricos (Martins & Belfo, 2011, p. 68). O objetivo é, pois, descrever com rigor a unidade de observação e não manipular as varáveis ou estabelecer entre elas qualquer relação (Santos & Lima, 2019, p. 36).

A recolha e análise de dados será sustentada na análise documental, centrado na recolha de fontes documentais onde se encontram registados princípios, normas, objetivos e metas, e com recurso às entrevistas semiestruturadas, para o qual será produzido um guião com um conjunto de tópicos ou perguntas para abordar na entrevista (Sousa & Baptista, 2011, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 29).



3.2 Método

3.2.1 Participantes e procedimento

A investigação pretende-se fiável, rigorosa e válida, utilizando uma estratégia qualitativa, optando-se pela realização de entrevistas semiestruturadas a uma amostra definida por entidades que, à partida, garantem um maior poder informacional (Rego, Cunha, & Júnior, 2018). Assim, considera-se que as respostas transmitirão uma maior experiência e perceção da realidade, não sendo relevante a representatividade estatística ou as regularidades, mas sim uma representatividade social (Guerra, 2006, p. 48), constituindo-se uma amostra homogénea não-probabilística intencional (Sarmiento, 2013, p. 76).

Participantes. Com base nas QD, a amostra desejável será um conjunto de entidades muito específicas, com funções de elevada responsabilidade no âmbito da Administração de RH, fora da estrutura das FFAA, nas FFAA portuguesas, e nas FFAA de outros países, que integram a aliança atlântica. Identificaram-se nesta fase 8 cargos, correspondendo a 12¹ entidades que, pelas funções que desempenham, têm responsabilidade direta ou indireta na gestão de RH, conforme elencado no Apêndice D. Estas entidades constituem um grupo de peritos, homogéneo, com um conhecimento rico do fenómeno em observação.

Procedimento. Todas as entidades serão convidadas para uma entrevista semiestruturada, a partir de um guião previamente elaborado e disponibilizado via email e na salvaguarda das regras de garantia do anonimato e confidencialidade prevista no Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados.

3.2.2 Instrumentos de recolha de dados

Literatura diversa sobre as novas tendências relativas à gestão de recursos humanos (GRH), designadamente a transição da administração de RH para a GRH, e o contributo dos RH fora da efetividade do serviço para a capacitação organizacional das FFAA.

Como estudo de caso, associado a uma estratégia de investigação mista, (Almeida et al, 1994, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 92) privilegiou-se como técnica de recolha de dados a análise documental clássica (que permite uma análise qualitativa em profundidade), por ser necessário observar o objeto de estudo à luz da legislação que o regula e do normativo regulamentar associado aos RH nas FFAA, nos quais se incluem os elementos dos países amigos selecionados. De igual forma, a análise documental relativa à metodologia de

¹ Quantitativo enquadrado na dimensão da amostra (N=12) de “informantes relativamente homogéneos” (Rego, Cunha, & Meyer, 2018, p. 53).



investigação científica e literatura especializada irá contribuir para a elaboração das questões a serem colocadas nas entrevistas.

A técnica de recolha de dados para resposta às QD será documental e não documental, através de observação não participante, bem como através da técnica de recolha de dados resultantes de entrevista semiestruturada (Santos & Lima, 2019, p. 83). O guião da entrevista, constante no Apêndice E, foi validado por especialistas da área de metodologia científica do Instituto Universitário Militar (IUM) e submetido a um pré-teste por dois elementos, antes da elaboração definitiva da entrevista (Sarmiento, 2013, pp. 30-46). Durante a realização das entrevistas foi solicitada autorização para publicar os conteúdos associados ao nome dos entrevistados (sendo garantida a confidencialidade em caso de não autorização), bem como para efetuar a gravação das respostas. Após a redação as entrevistas foram enviadas aos entrevistados para validação. O conteúdo recolhido nas entrevistas pode ser utilizado como fonte, para citações no trabalho.

Foi elaborado um *Request for Information* (RFI), conforme Apêndice F, enviado às FFAA dos países considerados na investigação, através dos Adidos de Defesa, que visou recolher informação sobre o emprego de pessoal militar na situação de reserva.

3.2.3 Técnicas de análise de dados

Os dados recolhidos nas entrevistas e RFI foram tratados qualitativamente, em cinco etapas, i.e., transcrição (quando aplicável), leitura, construção de sinopses das entrevistas em formato de grelha, análise descritiva e análise interpretativa (Guerra, 2006, cit. por Santos & Lima, 2019, p.122).

Os resumos dos discursos, que contêm a mensagem principal dos entrevistados, é o suporte para a construção das sinopses das entrevistas em formato de grelha, conforme modelo exemplificado no Quadro 2, com o objetivo de mais facilmente identificar as temáticas e problemáticas presentes (Guerra, 2006, cit. por Santos & Lima, 2019, p.123).

Quadro 2 – Modelo para sinopse de entrevista

Problemáticas	Análise	Excertos da Entrevista

Fonte: Adaptado a partir de Guerra (2006, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 123).

No processo de análise de conteúdo considera-se seguir a análise temática tradicional, por permitir identificar o corpus central da entrevista, dividindo as ideias recolhidas dos textos em categorias e subcategorias, organizadas em matrizes (Santos & Lima, 2019, p.125).



Na última etapa da análise de conteúdo qualitativa, os dados foram interpretados e se for necessário serão concebidos novos conceitos e proposições teóricas que permitam explicar melhor o fenómeno em observação (Santos & Lima, 2019, p.125).

O consentimento relativo ao tratamento de dados obtidos durante as entrevistas terá como finalidade única e exclusiva a presente investigação, nos termos do n.º 4, do art.º 31.º, da Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto.



4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

No presente capítulo apresentam-se os dados, discutem-se os resultados e responde-se às QD e à QC.

4.1 Modelo de Reserva nas FFAA

O primeiro objetivo específico do TII é analisar o modelo de Reserva existente nas FFAA portuguesas e conhecer os principais elementos que o caracterizam.

4.1.1 Quadro de recursos humanos

4.1.1.1 Das FFAA

[...] um novo modelo para a Defesa Nacional e que estabelece umas FFAA mais modernas, mais operacionais e sustentáveis, integradas num edifício conceptual e legislativo coerente e organizado, com os seus recursos otimizados e com um claro aumento de eficiência das estruturas (MDN, 2015, p. 5).

Orientou as FFAA para uma organização sustentada por um efetivo militar de cerca de 30.000, incluindo os que estão na reserva na efetividade do serviço, decorrente do planeamento de despesas com pessoal associado à necessária compatibilização das necessidades de gestão e progressão na carreira (Romão et al., 2020, p.147).

O Decreto-Lei n.º 6/2022 de 7 de janeiro fixou os efetivos máximos dos militares dos QP, na situação de reserva na efetividade de serviço, por ramos e categorias, na estrutura orgânica das FFAA, incluindo o Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA), e fora desta estrutura, para os anos de 2022, 2023 e 2024. As Tabelas de 1 a 4 apresentam os efetivos militares do QP, na situação de reserva nas diversas situações quanto à prestação de serviço, para os anos de 2022 a 2024.

Tabela 1 – Efetivos militares do QP da Marinha, na situação de reserva na efetividade do serviço, para os anos 2022, 2023 e 2024, por local de desempenho de funções.

Ano	Marinha			EMGFA			Fora das FFAA		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Oficiais	57	57	57	2	2	2	26	26	26
Sargentos	21	21	21	0	0	0	5	5	5
Praças	25	25	25	10	10	10	3	3	3
Total	123	123	123	12	12	12	34	34	34

Fonte: Adaptado a partir do Decreto-Lei n.º 6/2022 de 7 de janeiro.

Tabela 2 – Efetivos militares do QP do Exército, na situação de reserva na efetividade do serviço, para os anos 2022, 2023 e 2024, por local de desempenho de funções.

Ano	Exército			EMGFA			Fora das FFAA		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Oficiais	110	110	110	15	15	15	71	71	71
Sargentos	138	138	138	13	13	13	138	138	138
Total	248	248	248	28	28	28	209	209	209

Fonte: Adaptado a partir do Decreto-Lei n.º 6/2022 de 7 de janeiro.



Tabela 3 – Efetivos militares do QP da Força Aérea (FA), na situação de reserva na efetividade do serviço, para os anos 2022, 2023 e 2024, por local de desempenho de funções.

Ano	FA			EMGFA			Fora das FFAA		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Oficiais	56	56	56	15	15	15	20	25	30
Sargentos	56	56	56	10	10	10	16	21	26
Total	112	112	112	25	25	25	36	46	56

Fonte: Adaptado a partir do Decreto-Lei n.º 6/2022 de 7 de janeiro.

Tabela 4 – Efetivos estimados de militares do QP, na situação de reserva fora da efetividade do serviço, para os anos de 2022, 2023 e 2024.

Ano	2022			2023			2024		
	Marinha	Exército	FA	Marinha	Exército	FA	Marinha	Exército	FA
Oficiais	153	425	231	153	403	231	153	395	231
Sargentos	397	647	575	397	650	575	397	656	575
Praças	315	0	0	315	0	0	315	0	0
Total	865	1072	806	865	1053	806	865	1051	806

Fonte: Adaptado a partir do Decreto-Lei n.º 6/2022 de 7 de janeiro.

As alterações resultantes do novo modelo de prestação de serviço repercutiram-se na capacidade de recrutamento e manutenção de pessoal nas FFAA, cujos efetivos se situam em valores abaixo do previsto no Decreto-Lei nº 6/2022, para o ano 2022.

4.1.1.2 Da Marinha na situação de Reserva

Este contexto de mudança, a fixação dos efetivos previstos no Decreto-Lei nº 6/2022, bem como a definição estatutária dos motivos de passagem à reserva, originam que, a situação dos efetivos de militares do QP, na situação de reserva, da Marinha, seja aquela apresentada na Tabela 5. Do total de 824 militares na situação de reserva só 15,1% estão na efetividade do serviço, sendo a rentabilização de emprego nas categorias de sargentos (9,6%) e praças (8,7%) inferior à dos oficiais (33,0%).

Tabela 5 – Situação dos efetivos de militares do QP, na situação de reserva, da Marinha, reportado a 28 de novembro de 2022

Categoria	Efetividade do serviço	Fora da efetividade do serviço	Total
Oficiais	68	138	206
Sargentos	34	319	353
Praças	23	242	265
Total	125	699	824

Fonte: Direção de Pessoal (DP) da Marinha.

Os dados constantes na Tabela 6 mostram que cerca de 60,0% dos militares da Marinha na efetividade do serviço desempenham funções no Ramo, seguido de 32,0% fora das FFAA e somente 8,0% prestam serviço no EMGFA.

Tabela 6 – Situação dos efetivos militares dos QP, na situação de reserva na efetividade do serviço, da Marinha, por local de desempenho de funções, reportado a 28 de novembro de 2022.

	Marinha	EMGFA	Fora das FFAA	Total
Oficiais	40	4	24	68
Sargentos	24	3	7	34
Praças	11	3	9	23
Total	75	10	40	125

Fonte: DP/Marinha.



Verifica-se que 14,3% fizeram-no por imposição institucional, com particular relevância o limite de idade do posto (8,7%). Dos militares que saíram por limite de idade no posto, 59,0% são Oficiais, 39,3% pertencem à categoria de Sargentos e somente 1,6% à categoria de Praças.

Constata-se ainda que 85,7% dos militares tomaram a decisão de alterar a sua situação profissional, declarando a sua vontade (82,2%) em deixar a situação de militar no ativo ou tendo requerido a sua passagem à reserva (3,5%).

A maioria dos militares tomaram a decisão de alterar a sua situação profissional, requerendo ou declarado a sua vontade de transitar para situação de reserva. Na Tabela 7 apresenta-se a situação dos militares, que serviu de suporte à análise anterior.

Tabela 7 – Situação dos efetivos militares dos QP, na situação de reserva, da Marinha, por motivo de passagem à reserva, reportado a 31 de dezembro de 2022.

	Almirante que cesse funções	Idade no posto	Permanência no Posto	Declaração	Requerimento	Exclusão na promoção	Outras condições	Total
Oficiais	0	36	0	69	16	16	1	138
Sargentos	0	24	0	287	4	1	3	319
Praças	0	1	0	218	5	13	5	242
Total	0	61	0	574	25	30	9	699

Fonte: DP/Marinha.

4.1.1.3 Do Exército na situação de Reserva

Conforme os dados constantes na Tabela 8, contata-se que, do total de 1.054 militares do Exército na situação de reserva só 27,5% estão na efetividade do serviço, sendo a rentabilização de emprego na categoria de sargentos (19,9%) inferior à dos oficiais (36,9%).

Tabela 8 – Situação dos efetivos de militares do QP, na situação de reserva, do Exército, reportado a 28 de novembro de 2022

Categoria	Efetividade do serviço	Fora da efetividade do serviço	Total
Oficiais	174	297	471
Sargentos	116	467	583
Total	290	764	1054

Fonte: Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH).

Os dados constantes na Tabela 9 mostram que cerca de 50,3% dos militares do Exército na efetividade do serviço desempenham funções fora das FFAA, seguindo de 41,4% no Exército e somente 8,3% prestam serviço no EMGFA.

Tabela 9 – Situação dos efetivos militares dos QP, na situação de reserva na efetividade do serviço, por local de desempenho de funções, reportado a 28 de novembro de 2022.

	Exército	EMGFA	Fora das FFAA	Total
Oficiais	79	15	80	174
Sargentos	41	9	66	116
Total	120	24	146	290

Fonte: DARH.



Verifica-se que 47,5% fizeram-no por imposição institucional, com particular origem no que resulta do limite de idade do posto (20,4%). Dos militares que saíram por limite de idade no posto, 79,5% são Oficiais e apenas 20,5% pertencem à categoria de Sargentos.

Constata-se ainda que 52,5% dos militares tomaram a decisão de alterar a sua situação profissional, declarando a sua vontade (39,9%) em deixar o ativo ou tendo requerido a sua passagem à reserva (12,5%).

Cerca de metade dos militares saíram por imposição institucional. Já não é o valor expressivo de cerca de 83,6% dos militares que, no período de 2000 a 2016, requereram a sua passagem à reserva (48%) ou tendo declarado a sua vontade (35,6%) (Romão et al., 2020, p.157). As motivações que se prendem com questões de gestão da carreira profissional (modelo up-or-out) ganham dimensão no total das situações de passagem à reserva. Na Tabela 10 apresenta-se a situação dos militares, que serviu de suporte à análise anterior.

Tabela 10 – Situação dos efetivos militares dos QP, na situação de reserva, por motivo de passagem à reserva, reportado a 28 de novembro de 2022.

	General que cesse funções	Idade no posto	Permanência no Posto	Declaração	Requerimento	Exclusão na promoção	Outras condições	Total
Oficiais	1	171	61	144	56	21	17	471
Sargentos	0	44	120	277	76	36	30	583
Total	1	215	181	421	132	57	47	1054

Fonte: DARH.

4.1.1.4 Da FA na situação de Reserva

Conforme os dados constantes na Tabela 11, constata-se que, do total de 919 militares da FA na situação de reserva só 12,6% estão na efetividade do serviço, sendo a rentabilização de emprego na categoria de sargentos (7,3%) inferior à dos oficiais (24,9%).

Tabela 11 – Situação dos efetivos de militares do QP, na situação de reserva, da FA, reportado a 28 de novembro de 2022

Categoria	Efetividade do serviço	Fora da efetividade do serviço	Total
Oficiais	69	208	277
Sargentos	47	595	642
Total	116	803	919

Fonte: DP/FA.

Os dados constantes na Tabela 12 mostram que cerca de 61,2% dos militares na efetividade do serviço desempenham funções na FA, seguido de 29,3% fora das FFAA e somente 14,5% prestam serviço no EMGFA.

Tabela 12 – Situação dos efetivos militares dos QP, na situação de reserva na efetividade do serviço, por local de desempenho de funções, reportado a 28 de novembro de 2022.

	FA	EMGFA	Fora das FFAA	Total
Oficiais	39	10	20	69
Sargentos	32	1	14	47
Total	71	11	34	116

Fonte: DP/FA.



Verifica-se que 4,6% fizeram-no por imposição institucional, sem diferenças significativas por motivo ou categoria.

Constata-se que cerca de 95,4% dos militares, tomaram a decisão de alterar a sua situação profissional, declarando a sua vontade (84,1%) em deixar a situação de militar no ativo ou tendo requerido a sua passagem à reserva (11,3%). O que significa que na FA a grande maioria do pessoal na situação de Reserva o fez por iniciativa própria. Na Tabela 13 apresenta-se a situação dos militares, que serviu de suporte à análise anterior.

Tabela 13 – Situação dos efetivos militares dos QP, na situação de reserva, por motivo de passagem à reserva, reportado a 28 de novembro de 2022.

	General que cesse funções	Idade no posto	Permanência no Posto	Declaração	Requerimento	Exclusão na promoção	Outras condições	Total
Oficiais	2	7	3	157	27	1	11	208
Sargentos	0	10	1	518	64	1	1	595
Total	2	17	4	675	91	2	12	803

Fonte: DP/FA.

4.1.2 Caraterização do modelo de Reserva

4.1.2.1 Estratégia e normativo

S. Exa. o Almirante Chefe de Estado-Maior da Armada, através da Diretiva Estratégica da Marinha 2022 (DEM22), orientou o esforço para a otimização da estrutura funcional da Marinha, “convergingo os recursos humanos para um rácio de 30% nas operações, 50% na logística, 15% na administração e 5% de reserva” (Marinha, 2022, p. 11). No âmbito da iniciativa estratégica n.º 13 da DEM22 pretende dinamizar e flexibilizar a gestão do pessoal, promovendo entre outras medidas, “o recurso a militares na situação de reserva, nomeadamente para funções específicas de cariz técnico, sempre que possível e adequado” (Marinha, 2022, p. 11).

Pelo seu lado, o Exército, com a publicação, em fevereiro de 2022, da Diretiva Estratégica do Exército 2022-2023 (DEE 22-23), reafirma que a estratégia do Exército define a utilidade da sua Força, em prol de Portugal e dos portugueses. A DEE 22-23 estabelece a incumbência de garantir uma gestão eficiente dos militares do QP a fim de criar mecanismos que permitam ao Comando do Exército tomar decisões mais informadas, no âmbito da gestão das pessoas e, aos militares, tomarem opções de carreira conscientes. A base do planeamento estratégico, delineado na DEE 22-23, tem quatro pilares e no que importa ao tema, este TII foca-se no pilar eficiência nos recursos. Quer:

[...] A eficiência nos recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, está intrinsecamente ligada à gestão otimizada dos recursos humanos [...] que afetam diretamente o desempenho do produto operacional das forças e meios do



Exército [...]. A “Eficiência nos Recursos” deve constituir-se num vetor estratégico, aplicado a todos os recursos do Exército, que importa preservar desenvolver e gerir de forma pragmática. (Exército, 2022, p. 15).

A capacitação do pessoal no ativo, e consequentemente na situação de reserva, obriga o registo das capacidades e competências associadas à gestão de carreiras (GC) em consonância. Neste âmbito, em 2019, foi implementada a Repartição de Gestão de Carreiras, integrada na DARH, ficando a seu cargo, entre outras tarefas, “Promover o planeamento da carreira de cada militar, realizando estudos no sentido de orientar e aconselhar sobre as necessidades de formação, de desempenho de funções e de satisfação de condições de promoção” (Exército, 2019, p.4).

Em sincronia e de forma complementar a FA, na sua Diretiva Estratégica da Força Aérea 2022-2025 (DEFA 22-25), pretende promover a transição digital e a desmaterialização de processos explorando técnicas e tecnologias ágeis que facilitem a eficiência e reduzam a complexidade do processo de tomada de decisão, associado, entre outras iniciativas, à promoção das competências, do conhecimento e do potencial humano.

Pese o facto de não estabelecer uma distinção positiva relativamente às ações orientadas para a gestão do pessoal na situação de Reserva, a Diretiva Estratégica Setorial do Comando de Pessoal (DESCP) da FA, de forma geral aponta para a “valorização das carreiras [...] incrementando a certificação da formação e melhorando os processos de nomeação e colocação, por forma a colocar as pessoas adequadas nos cargos certos” com consequente “consolidação de experiências profissionais que valorizem as pessoas e a organização” (Força Aérea, 2022b, p. 1). Reforça a necessidade de ajustar os processos de gestão das pessoas da Força Aérea às melhores práticas, dotando o Comando de Pessoal com novas ferramentas de gestão, que permitam uma gestão eficiente tendo em conta as competências e motivações das pessoas, suportada pela implementação de um “sistema de informação para a gestão de recursos humanos complementar ao SIG-RH, que dê resposta aos requisitos da área de GRH” (Força Aérea, 2022b, p. 7).

4.1.2.2 Análise da aplicação do modelo de Reserva nas FFAA

A visualização da aplicação do modelo de reserva nas FFAA é suportada pela análise ao conteúdo das entrevistadas efetuadas a diversas entidades, conforme constam no Apêndice G.

Considera-se na generalidade que, o instrumento Reserva, permanece como um mecanismo regulador de carreira, com a capacidade de ir refrescando os quadros, através de



uma constante alimentação de militares mais novos (Picciochi, 2008, p. 17). A existência é necessária para GC e fazer face a necessidades adicionais de pessoal e competências. “A situação de reserva na efetividade de serviço, permite uma transição suave aos militares que o pretendam” (J. J. S. Pereira, entrevista por *email*, 23 de março de 2023) e fazer face consequências negativas do abandono do uniforme. É salientado que o modelo em vigor apresenta limitações de que se destaca: limitação de vagas na efetividade; não permite empenhamento em períodos parciais; restrições na conciliação de projetos pessoais; não permite acomodar empenhamento em tempo parcial.

É prática análoga nos Ramos, na apreciação dos requerimentos e convocação do militar na situação de Reserva, para o desempenho de funções na efetividade do serviço, o preenchimento, prioritário, dos cargos críticos, dos cargos no EMGFA ou fora das FFAA, acautelando que o militar escolhido possui o perfil adequado ao exercício das funções. Como refere F. J. F. Rijo (entrevistado por videoconferência, 21 de março de 2023) o “critério primordial é a necessidade do serviço, conjugado com a limitação em termos de efetivo autorizado”, mas, a falta de efetivos “leva à aceitação por norma do requerido” (A. N. Correia, entrevista presencial, 31 de janeiro de 2023) pelos militares. No desenvolvimento do trabalho, associado ao cargo, não existe distinção do militar do Ativo ou da Reserva, ficando dependente das condições e orientações específicas para o local de prestação de serviço e com o foco no objetivo do projeto em que estão envolvidos (A. N. Correia, *op. cit.*)

É perspetiva consensual que as FFAA promovem as condições para satisfação das necessidades estatutárias do militar na situação de Reserva, com particular enfoque no militar que transita para a situação de reserva, por razões que não lhe sejam imputáveis, e que não tenha completado 40 anos de serviço efetivo. No entanto, embora tentando conciliar com a vontade do próprio, existe uma clara primazia na satisfação das necessidades de serviço, aproveitando a capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida.

Como linhas orientadoras para o processo de seleção dos cargos, considera-se na generalidade a obrigatoriedade de efetuar o levantamento anual de uma lista de cargos ou funções que, no caso do Exército, inclui cargos em “quadro orgânico, explícitos para pessoal que está na Reserva” (F. J. F. Rijo, *op. cit.*), com as necessidades que resultam da falta de pessoal no ativo, considerando as limitações impostas pelo Decreto-Lei de efetivos. A fórmula de preenchimento vai variando, com a convocação a ter mais preponderância na Marinha, mas todos recorrendo a soluções que passam: pelo lançamento de convites; o



direcionamento para um cargo, havendo vaga e com base no requerido; a colocação num cargo, para o qual existe uma necessidade, o militar tem a categoria e competências e manifestou disponibilidade para voltar à efetividade do serviço, como refere A. N. Correia (*op. cit.*); ou uma necessidade de um projeto especial, em que são necessárias determinado tipo de competências e saberes (E. F. J. Craveiro, entrevista presencial, 01 de fevereiro de 2023). O Decreto-Lei de efetivos é considerado um obstáculo, quer pela imposição de limites ao total de militares na efetividade do serviço, quer pela discriminação exaustiva dos efetivos por categoria, impossibilitando a flexibilidade e balanceamento em função das necessidades da organização.

Na operacionalização da efetividade do serviço, o preenchimento de cargos de componente mais técnica, fruto das saídas, sobretudo extemporâneas, tem sido uma prioridade, em particular na Marinha e na FA, para reconstrução de algumas capacidades, com relevância na área da manutenção (e.g.: manutenção 2.º escalão; reconstituição de aeronaves antigas; mecânicos do Puma). Prioridade ainda ao preenchimento dos cargos previstos em quadro orgânico (QO). No entanto aponta-se como áreas privilegiadas: a docência, assessoria pessoal, mentoria, inspeção e auditoria, história e cultura, áreas técnicas específicas, área da saúde, outras mediante necessidades específicas, como por exemplo o preenchimento de cargos no EMGFA ou fora da estrutura das FFAA (e.g.: Gabinete Nacional de Segurança) ou outros, sem responsabilidade atribuída, como a Liga dos Combatentes.

Embora não seja norma é costume, na Marinha e FA, a execução de entrevistas aos militares que manifestam vontade de transitar para a situação de reserva para conhecer a razão da passagem à Reserva, solicitar informação sobre condições para prestação de serviço na efetividade e, eventualmente, apresentar uma ou mais soluções, considerando o perfil do militar. O Exército, por outra via, aproveita o campo “orientação de carreira” na Ficha de Avaliação (FAV) para conhecer a vontade do militar. As propostas são preferencialmente orientadas para conciliar as necessidades do serviço com a vontade manifestada pelo militar e criar condições para aqueles que pretendem manter-se na efetividade. Como refere A. S. Ribeiro (entrevista presencial, 26 de janeiro de 2023) “Medir a vontade das pessoas é indispensável hoje em dia”. Associado à entrevista não é proposto por norma a elaboração de inquérito, no entanto, considera-se de forma positiva a utilização desta ferramenta (em formato a definir) podendo conter, para além de dados pessoais, projetos pessoais, perfil profissional, razões para a saída, disponibilidade para a efetividade do serviço, condições



para o seu empenhamento, que tipo de cargo gostaria de ocupar, local onde gostaria de exercer essa efetividade, entre outros. É visto de forma positiva pelos entrevistados a implementação de um Portal dos Militares na Reserva, nas páginas online dos Ramos.

Para além do enquadramento legal, as FFAA não possuem normativos que presidam à gestão do emprego do pessoal na reserva. Existem disponíveis, para além do enquadramento estratégico e setorial na área do pessoal, normas com procedimentos a adotar na passagem à reserva ou para vinda à efetividade de serviço. Considera-se de forma geral que a criação de tal norma é essencial, sendo reforçada a sua urgência pela extensão, em breve, da criação do QP para a categoria de Praças nos três Ramos das FFAA.

Eventualmente, a falta de normativo, gerou uma prática diferente entre os Ramos na implementação de medidas para fazer face ao estado de emergência de saúde pública ocasionada pela pandemia da doença COVID-19. De forma idêntica foram convocados militares na Reserva, principalmente no ramo da saúde, médicos e enfermeiros, a fim de prestarem serviço no Hospital das Forças Armadas (HFAR). No entanto para guarnecer as equipas Trace COVID-19, em apoio das Direções Regionais de saúde, e a Task-force do plano de vacinação, o Exército optou por empenhar na generalidade pessoal no ativo ou já na efetividade do serviço, sobrecarregando com tarefas adicionais as estruturas orgânicas, que perderam durante esse período parte das suas guarnições.

Noutro âmbito, não é rentabilizado pelos três Ramos a possibilidade estatutária de convocar, para participação em treinos ou exercícios, os militares na situação de Reserva. Tendo em conta o enquadramento, a carência crónica de efetivos para preencher todas as estruturas, bem como a disponibilidade de recursos com experiência, conhecimento e competências é percecionado de forma positiva a sua convocação para o desenvolvimento de cenários, integração nas estruturas de planeamento e avaliação, realização de palestras e partilha de experiência excluindo a sua participação como audiência de treino.

Por outro lado, é aparentemente residual o empenhamento de militares na Reserva, em funções de interesse público, fora da efetividade e da estrutura da defesa. Considera-se que neste âmbito, como forma de promover o seu emprego e de colmatar, com pessoal qualificado, lacunas na estrutura do Estado, e mesmo fora de organismos do Estado, deveria ser considerada a constituição de um gabinete, ao nível do MDN, que replique para o QP o que o Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego (CIOFE) desenvolve para os militares em regime de contrato (RC), i.e., apoio á fase de transição para a vida civil.



Considera-se na generalidade que os incentivos estão relacionados com contagem do tempo de serviço para efeitos de progressão nos escalões remuneratórios, atribuição de suplementos remuneratórios, acesso a formação adequada ao exercício das funções e, como já referido, uma melhor compatibilização entre a vontade do militar, o perfil associado e a necessidade do serviço. No entanto, é feita uma ponderação positiva ao reforço de benefícios associados ao alojamento, transporte e flexibilização de períodos laborais, face aos militares no ativo.

É visível na prática dos Ramos uma preocupação com a GC, embora através da adoção de caminhos ligeiramente distintos nos mecanismos para apoio ao desenvolvimento de carreira. É comum que, a administração de pessoal, seja feita pelas pessoas e pela gestão de pessoal, tomando como apoio o enquadramento legal, a folha de matrícula ou documento similar, o exarado no campo “orientação de carreira” das FAV, os quadros especiais, categorias ou posto, face às necessidades do serviço. Todos procuram identificar corretamente o “perfil profissional e promover a escolha do militar certo para a tarefa ou cargo” (A. N. Correia, *op. cit.*). A Marinha e FA associam as entrevistas aos militares, no apoio à administração, com a FA a implementar um sistema de Mentoria, executado só a pedido dos militares interessados, com foco nos postos de Capitão para Major, ou de Sargento-ajudante para Chefe (entrevista e uma orientação de carreira). Os mecanismos estão a ser desenvolvidos, integrando normas de colocação, GC, normas de colocação ou regras de colocação e definição de prioridades. No que diz respeito ao pessoal na Reserva, ainda integrados na carreira militar, estes devem ser incluídos na mesma metodologia. Entende-se ainda, numa perspetiva positiva, a utilização do pessoal na reserva para apoio à gestão da carreira enquadrados por pessoal do ativo (E. F. J. Craveiro, *op. cit.*).

Considera-se em geral que, para a GC eficaz e eficiente e em tempo, a manipulação e tratamento de grande quantidade de dados, só pode ser feita com recurso a ferramentas digitais de apoio à decisão sem perder de vista o conhecimento, sobretudo no “pessoal que trata com o pessoal” (A. S. Ribeiro, *op. cit.*). Uma preocupação inicial, a garantia da qualidade dos dados inseridos a integração com o Sistema Integrado de Gestão (SIG), módulo de pessoal (E. F. J. Craveiro, *op. cit.*).

4.1.3 Síntese conclusiva

A Reserva garante uma capacidade de aumentar a disponibilidade de militares fora do ativo, com experiência e conhecimentos em diversas áreas de interesse, mantendo a capacidade de preenchimento de necessidades funcionais e estruturais das FFAA, sem



necessidade de lhes afetar pessoal do ativo. Neste âmbito os dados disponíveis apontam para um subaproveitamento dos militares na situação de reserva fora da efetividade do serviço (84,9% na Marinha, 72,5% no Exército e 87,4 na FA).

É perceptível que, tornar a reserva num instrumento mais flexível, adaptada às necessidades das FFAA, ajustando na medida do possível à vontade do militar é crucial. É essencial explorar o sentimento dos militares, comprometidos com a organização e com os seus valores, cuja vontade e probabilidade de se aposentar completamente, é baixa, para propor uma função ou cargo na efetividade do serviço, na estrutura das FFAA, no MDN ou em organismos sob sua tutela, ou noutros organismos do Estado, em vez de permitir o seu afastamento completo.

A definição de incentivos esbarra com um quadro legal restritivo e penalizador e com pouca maleabilidade para ir além da progressão nos escalões remuneratórios, formação e eventualmente alguma flexibilidade no horário de trabalho e forma de prestação, dependendo dos projetos em que estão envolvidos.

Considera-se fulcral a implementação ou reforço de ferramentas de apoio à GC como entrevistas (em momentos de decisão: promoção, passagem à Reserva, após um ano na Reserva), inquéritos (na passagem à Reserva), uso campo “orientação de carreira” das FAv para recolha de dados, portal online focado na Reserva, ferramentas digitais de apoio à decisão.

Para rentabilização, de facto, da possibilidade estatutária de exercer funções de interesse público, fora da efetividade e da estrutura da defesa, deveria ser considerada a constituição de um gabinete, que replique para o QP o que o CIOFE desenvolve para o RC.

A montante torna-se evidente a premência de redefinição de mecanismos e um modelo de GC que integrem as normas de colocação, ou regras de colocação e definição de prioridades, identificação de perfis, incluindo os militares no ativo e o pessoal na situação de Reserva, através de uma definição clara de normativos que presidam à gestão do seu emprego.

Ao concluir-se da análise ao modelo de Reserva existente nas FFAA Portuguesas respondeu-se também à QD1 da investigação.

4.2 Modelos e práticas adotadas por países NATO

O segundo objetivo específico do TII é analisar os modelos e as práticas adotadas por países NATO e avaliar a sua aplicabilidade nas FFAA portuguesas. A forma de obtenção da



informação constante nos parágrafos subsequentes, e as entidades consultadas constam no Quadro 4, no Apêndice D.

4.2.1 Alemanha (DE)

A integração na Reserva é feita de forma voluntária, com exceção da situação de crise, confronto eminente ou guerra (*Bundesministerium der Verteidigung* [BdV], 2019, p. 12). A reserva assenta em três pilares: elementos para integrar as principais estruturas organizacionais, reforçar estruturas de recrutamento e formação, mediante a sua experiência, apoiar a preparação de exercícios e certificação de forças, reforçar unidades operacionais e aumento de capacidades a curto prazo; uma Reserva Territorial, utilizada para segurança e missões de apoio bem como libertar as forças no ativo da defesa territorial; a Reserva Geral inclui todos os reservistas que podem ser utilizados num empenhamento de longo prazo do *Bundeswehr* (BdV, 2013, p. 122). A Estratégia de Reserva está interligada com o Conceito de Defesa Civil do Ministério Federal do Interior, bem como com os documentos de política de outros ministérios responsáveis pela arquitetura de segurança da Alemanha (F. Reimers, entrevista por email, 9 de fevereiro de 2023).

Os reservistas são empregues de acordo com seu treino, formação e disponibilidade em todo o espectro de tarefas do *Bundeswehr*. Para além do já referido os reservistas podem ser designados como elementos de ligação para países vizinhos, governos locais e regionais, bem como ministérios federais (F. Reimers, *op. cit.*).

A comunicação com os empregadores dos Reservistas é uma tarefa para todos os níveis organizacionais e é realizada principalmente regionalmente. São estabelecidos acordos vinculativos entre empregadores e agências da *Bundeswehr* para melhorar a prontidão dos empregadores para libertar os seus funcionários (F. Reimers, *op. cit.*). O empenho para a reserva de reforço é de duas semanas por ano. Pessoal da reserva, para colmatar faltas, pode ser empenhado até dez meses por ano. A idade limite, para se tornar reservista, é de 60 anos, podendo prestar serviço até completar 65 anos (F. Reimers, *op. cit.*).

À Direcção-Geral do Pessoal do Bdv competem os assuntos da reserva definidos na lei, a gestão dos reservistas e o recrutamento de reservistas. Os organismos dependentes funcionalmente no Gabinete Federal de Administração de Pessoal da *Bundeswehr* são responsáveis pela gestão e desenvolvimento dos reservistas e pelos benefícios financeiros aos quais o pessoal da reserva tem direito. Além disso, eles têm responsabilidade funcional pelo recrutamento de reservistas nos centros de carreiras da *Bundeswehr*, cujas tarefas incluem não apenas a execução de medidas de controlo de acordo com as disposições



contidas na Lei do Serviço Militar Obrigatório e na Lei do Estatuto Jurídico do Pessoal Militar, mas também no processamento administrativo da convocação e atribuição de reservistas (BdV, 2019, p. 17).

4.2.2 França (FR)

A Reserva é composta por duas modalidades a *réserve opérationnelle* (FRRO) e *réserve citoyenne de défense et de sécurité*. No presente estudo o foco é a FRRO, e esta é constituída por:

- *Réserve d’engagement* (FRRE) - Qualquer adulto pode requerer a integração na FRRE, para prestar serviço ou qualquer ramo das FFAA, direção ou serviço (Armée de Terre [FRAT], 2023, p. 1);
- *Réserve de disponibilité* (FRRD) - Todos os ex-militares fazem parte da reserva de “disponibilidade” durante 5 anos após o fim do serviço ativo (FRAT, 2023, p. 3).

Para quem integra as FRRE não existe diferença significativa entre os ex-militares e os restantes, com exceção do seguinte (FRAT, 2023, p. 2):

- Os reservistas civis recebem treino militar, exceto os especialistas recrutados para desempenhar uma determinada função;
- Os ex-militares são recrutados com o posto que ocupavam quando estavam no ativo.

Os limites de idade para servir na reserva são os de militares no ativo mais 5 anos (10 anos para especialistas ou certas profissões, como médicos militares). Os reservistas podem ser integrados em qualquer unidade ou unidades específicas, cumprem as mesmas missões do efetivo no ativo, incluindo o emprego em operações no exterior, ministrar formação, servir em estruturas de *intelligence*, na área da gestão de pessoal, organizações de inspeção e auditoria, regimentos, bases aéreas, entre outros, com exceção das funções de oficial general, ou podem ser designados para outros ministérios ou empresas (FRAT, 2023, p. 2).

Os reservistas operacionais, são soldados de pleno direito de acordo com o artigo L4143-1 do *Code de la défense*, pagos pelo *ministère des armées* como os militares do ativo, e esta remuneração não é tributável. Os reservistas transitam entre a sua profissão civil e as atividades realizadas sob a reserva, sem oposição legal da empresa, até 5 dias por ano, no



entanto, eles não são obrigados a pagar o empregado durante esses dias de ausência (FRAT, 2023, p. 2).

4.2.3 Itália (IT)

Com a transição para o serviço militar profissional e a consequente revisão do sistema de mobilização de pessoal em regime conscrito para um quantitativo reduzido de forma voluntária, foi reconhecida a necessidade de criar uma estrutura de reservistas designada como *Forze di Completamento* (FdC) das FFAA (Parlamento Italiano, s.d.). A FdC é constituída pelas *Forze per il completamento generale* (convocação coerciva), pela *Riserva Selezionata* (especialistas não disponíveis nas FFAA) e *Forze di completamento volontarie* (FCV) (estrutura que interessa a este estudo) constituída de forma voluntária pelos militares que já não estão no ativo das diversas categorias (Oficiais, Sargentos e Praças), que manifestaram a disponibilidade para regressar ao serviço, para atender a determinadas necessidades operacionais ou de treino. Recursos que também podem ser utilizados em tempo de paz (tanto em território nacional como fora) mediante portaria ministerial específica que estabeleça a sua extensão e duração (Stato Maggiore della Difesa [SMD], 2023, p. 2), tendo em vista cargos orgânicos vagos dentro das Unidades e Comandos existentes (Esercito, s.d.).

A convocação dos militares na Reserva² obedece a Portaria ministerial, que estabelece os efetivos autorizados e aloca os recursos financeiros. Após a convocação os militares são submetidos a cursos de atualização e treino (SMD, 2023, p. 3). As FFAA, em função das necessidades funcionais, compatível com os meios atribuídos e de forma a colmatar as lacunas existentes enviam um aviso de convocação aos reservistas selecionados. Este aviso especifica o período, a duração e o Comando/Agência/Unidade onde irão servir. O período de convocação, salvo alteração legal expressa, não pode exceder um total de 180 dias no ano (SMD, 2023, p. 3). Os reservistas não podem ultrapassar os limites de idade estabelecidos por lei (60 anos) e não devem estar afastados há mais de 5 anos do serviço militar, salvo exceções exaradas na lei (Parlamento Italiano, s.d.).

Não existe um incentivo declarado aos militares na Reserva, no entanto infere-se que são passíveis de ser considerados como tal a contagem do tempo para efeitos da reforma e vantagens no acesso a outros empregos no Estado, na sua área de residência, conforme refere o artigo 992.º do Decreto Legislativo n.º 66, de 15 de março de 2010.

² “La categoria della riserva è composta dai militari che cessano dal servizio permanente o che vi transitano dalla categoria dell’ausiliaria” conforme artigo 887.º do Decreto Legislativo n.º 66, de 15 de março de 2010.



4.2.4 Reino Unido (GB)

As FFAA da GB dispõem de dois modelos de Reserva:

- A *Volunteer Reserve* num conceito de *Part-Time Voluntary Reserves*, e “*they are usually the first reservists called on for operations*” (Ministry of Defence, 2013, p.16);
- A *Regular Reserve (GBRR)* “*former members of the Regular Forces who retain a liability to be called up for service*” (Ministry of Defence, 2013, p.16) integrando: *Full-Time Reserve Service (FTRS)*; *Additional Duties Commitments (ADC)*; *Volunteer Ex-Regular Reserves (VeRR)*; *Sponsored Reserves (SR)*; e *Strategic Reserve*.

Na investigação em apreço apenas analisamos a GBRR com a exceção da SR, por não se enquadrarem no público alvo de estudo. A SR refere-se a “*Employees of a contractor (Under contract to the Ministry of Defence to provide a service), that have agreed to enlist with the Armed Forces as a ‘Special Member’ of a Reserve Force*” (S. Briggs, entrevista por videoconferência, 14 de março de 2023).

Os militares da GBRR são mobilizados por motivos de rotina ou operacionais e são integrados na força, desempenhando as mesmas funções que o pessoal no ativo, de acordo com a sua categoria, posto (sujeito às vagas disponíveis) e competências. Aumentam a capacidade das FFAA em operações, podem desenvolver tarefas no território nacional ou no exterior, em todos os níveis de empenhamento e esforço, e/ou para garantir especialistas que não existam no efetivo no ativo ou existam em número insuficiente (S. Briggs, *op. cit.*).

O emprego daqueles que integram a GBRR pode ser a tempo inteiro ou em tempo parcial, garantindo uma boa relação custo eficácia, explorando competências já disponíveis e garantindo continuidade (S. Briggs, *op. cit.*). A integração na GBRR tem associado um requisito mínimo de 15 dias de treino anual, durante os primeiros três anos, e a idade para solicitar a integração na GBRR está balizada entre os 18 e os 54 anos, com a exceção de alguns especialistas que podem ser aceites já fora do limite de idade.

Se o reservista for convocado (atividade planeada: 90 dias pré-aviso; contingência: 28 dias), pode solicitar apoio financeiro, se a remuneração recebida for inferior ao salário civil que recebia, até ao limite de £400 por dia. O empregador é convidado a assinar um Convénio com as FFAA que traz a responsabilidade de libertar e reintegrar o trabalhador e benefícios como: informação em tempo sobre datas de apresentação e duração do empenhamento;



apoios financeiros disponíveis; salário pago pelo *Ministry of Defence*; salário adicional para pagar trabalhador temporário; até £2000 para formação do novo trabalhador; entre outros.

4.2.5 Síntese conclusiva

Na análise destaca-se que, de forma geral os países considerados, constituem forças de reserva, compostas por norma de forma voluntária, com exceção da situação de crise, confronto eminente ou guerra, para preencher lacunas, reforçar os meios existentes ou constituir unidades tendo em vista o seu emprego de forma similar ao pessoal militar no ativo. As diversas formas de “reservistas” incluem civis que de forma voluntária aceitaram integrar as diversas estruturas, especialistas com competências necessárias à missão, mas não existentes nas FFAA, e **pessoal militar que transitou para a situação de Reserva**.

Os reservistas são empregues de acordo com seu treino, formação e disponibilidade em todo o espectro de missões das FFAA destes países, em território nacional ou no estrangeiro. Embora haja diferenças, existe uma maior latitude no empenhamento dos reservistas permitindo, e dando como exemplo o caso alemão, como idade limite para se tornar reservista os 60 anos, podendo prestar serviço até completar 65 anos, garantindo assim um maior potencial humano disponível para o serviço.

Os reservistas civis recebem treino militar, exceto, nalguns casos os especialistas recrutados para desempenhar uma determinada função. Os militares na situação de Reserva são integrados nas FFAA, desempenhando as mesmas funções que o pessoal no ativo, de acordo com a sua categoria, posto (sujeito às vagas disponíveis) e competências. Todos os reservistas, independentemente da origem, são convocados anualmente para treino e formação, variando o pré-aviso e tempo de empenhamento de país para país. O emprego dos reservistas, como por exemplo na GB, pode ser a tempo inteiro ou em tempo parcial.

Os assuntos da Reserva por norma estão centralizados em DP dos respetivos MDN, com descentralização na execução, em órgãos funcionais existentes nos Ramos das FFAA, dependentes dos primeiros. O seu emprego obedece a um necessário levantamento de necessidades e a devida autorização da tutela na área da defesa e, em alguns casos, publicação de documento legislativo com indicação dos efetivos autorizados e alocação dos recursos financeiros.

Em alguns dos países, como é o caso da GB e DE, existe um pacote de incentivos financeiros (e.g.: remuneração; incentivos fiscais; entre outros) bastante significativo tanto para o Reservista como para as Empresas que os empregam (nos casos em que isso se aplica). No Apêndice H é apresentada uma análise comparativa dos modelos estudados.



Ao concluir-se da análise ao modelo de Reserva e práticas adotadas por países que integram a NATO respondeu-se também à QD2 da investigação.

4.3 Resposta à Questão Central

A pesquisa foi orientada para compreender como as FFAA empregam os RH, na situação de Reserva de acordo com a legislação aplicável, e encontrar linhas de orientação que permitam reforçar e rentabilizar a sua experiência e competências em resposta ao enunciado na QC.

De forma geral as FFAA procuram garantir uma gestão otimizada dos RH, criando mecanismos que permitam tomar decisões mais informadas, reduzir a complexidade do processo de tomada de decisão, capacitar o pessoal no ativo e na situação de Reserva, com recurso a estes militares para preencher lacunas, com particular enfoque em funções específicas de cariz técnico e projetos especiais. O instrumento Reserva é um mecanismo regulador de carreira, essencial para refrescar os quadros mantendo RH para fazer face a necessidades adicionais de pessoal e competências.

Considerando a especificidade da condição militar, as vulnerabilidades de se destaca o défice de militares nas fileiras, a acumulação de funções e o acréscimo de missões às quais as FFAA têm de responder, identificou-se um conjunto de fatores a considerar:

- Observar, nos processos de gestão de carreiras, que a carreira do militar abrange a situação de ativo e de Reserva;
- Elaborar normas com procedimentos a adotar na passagem à reserva ou para regresso à efetividade de serviço;
- Ao longo da carreira, em momentos de decisão, executar entrevistas de orientação de carreira e, adicionalmente, conhecer a vontade do militar e perspectivas de carreira;
- Promover a execução de questionário aos militares que, por vontade ou por razões estatutárias, irão transitar para a Reserva;
- Efetuar, em paralelo com o desenvolvimento do plano de atividades, o levantamento anual de cargos ou funções a preencher por pessoal na Reserva;
- Promover, junto da tutela, a reavaliação do Decreto de efetivos, i.e., não estabelecer limitação à efetividade de serviço;
- Na apreciação dos requerimentos ou convocação do militar na Reserva, garantir o preenchimento, prioritário, dos cargos críticos;



- Promover o lançamento de concursos para cargos a preencher por pessoal na Reserva;
- Conciliar, sempre que possível, a necessidade do serviço com a vontade do próprio;
- Rentabilizar todos os instrumentos previstos na Lei, como a possibilidade estatutária de convocar, para participação em treinos ou exercícios, os militares na situação de Reserva;
- Desenvolver um perfil de incentivos que aumente a aceitação de serviço na efetividade de forma voluntária;
- Estudar situações de trabalho diferenciadas que incentivem à prestação de serviço na efetividade, nomeadamente: horários diferenciados, condições de mobilidade, entre outras;
- Desenvolver ferramentas digitais para GC (*Business Intelligence* [BI]), sem desumanizar o processo de decisão;
- Implementação de um Portal dos Militares na Reserva, nas páginas online dos Ramos e do MDN;
- Diligenciar junto da tutela a constituição de um gabinete (semelhante ao CIOFE) que promova a rentabilização de RH altamente qualificados em funções de interesse público, fora da efetividade e da estrutura da defesa.

As práticas adotadas por outros países NATO constituem uma mais-valia e, do que é diferente, destaca-se o seguinte no conceito de empregos dos militares na situação de Reserva:

- A integração na Reserva é feita de forma voluntária;
- São empregues de acordo com o seu treino, formação, disponibilidade e em todo o espectro de missões;
- Podem ser empenhados em resposta a compromissos internacionais, integrando estruturas como a NATO ou outras;
- São integrados na força, desempenhando as mesmas funções que o pessoal no ativo, de acordo com a sua categoria, posto e competências;
- Os militares são convocados anualmente para formação e treino;
- Alguns países têm um sistema de incentivos, de que se destaca os benefícios fiscais, entre outros;
- Maior flexibilidade nos limites de idade e tempo de permanência na Reserva;



- Alguns sistemas permitem o voluntariado de civis, valorizando competências críticas ou não disponíveis nas FFAA;
- Os assuntos da Reserva por norma estão centralizados em DP dos respectivos MDN, com descentralização na execução, em órgãos funcionais.



5. Conclusões

O EMFAR em vigor fixou condições mais restritivas de passagem à reserva e, adicionalmente, flexibilizou a convocação de militares na Reserva para o desempenho de cargos ou exercício de funções de interesse público no âmbito das missões das FFAA. Cumulativamente é estabelecido um limite de emprego do pessoal do QP, através da exigência de transição para a situação de Reserva. Com isto as FFAA renunciam a um manancial de formação especializada e experiência profissional militar e técnica.

A utilização dessas capacidades e competências está legalmente subordinada ao interesse pessoal em permanecer ao serviço na Reserva, a disponibilidades de vagas ou nos termos previstos em legislação especial. Os efetivos aquém das necessidades das FFAA destacam a importância destes RH, e da sua rentabilização quer na estrutura da Defesa quer noutros organismos do Estado. Assim este TII teve como OG propor linhas de orientação, passíveis de ser adotadas pelas FFAA, que permitam promover o emprego dos militares dos QP na situação de Reserva, de forma voluntária, potenciando as suas capacidades e competências em reforço da resposta a situações inopinadas, gestão e aprontamento de forças.

Com esse propósito foi seguido um procedimento metodológico assente num raciocínio indutivo, com uma estratégia de investigação qualitativa e o estudo de caso como desenho de pesquisa. A recolha e análise de dados assentou na análise documental e nas entrevistas semiestruturadas, a um conjunto de entidades com funções relevantes para a análise do objeto de estudo.

A investigação permitiu concluir que existe um subaproveitamento dos militares na situação de reserva fora da efetividade do serviço (84,9% na Marinha, 72,5% no Exército e 87,4% na FA), i.e., um potencial de RH com experiência e conhecimentos em diversas áreas de interesse, para preencher lacunas ou fazer face a necessidades especiais. Confirma-se o instituído no BGECEM da necessidade de aproveitar a capacidade profissional, em função da competência revelada e de experiência e harmonizar as aptidões, com os interesses individuais e com as necessidades das FFAA. No entanto, no caso específico da FA, o desafio pode ser maior considerando que, uma maioria significativa das passagens à Reserva, resultam da manifestação da vontade do militar (95,4%).

A necessária harmonização deve ser orientada pelo desenvolvimento das carreiras militares, considerando que esta carreira é a soma do período de ativo e de Reserva. A GC é



um processo a sustentar com procedimentos e normas ajustadas e flexíveis, ferramentas digitais para apoio à decisão, sem perder de vista a relevância do elemento humano.

Alguns autores referem a pressuposição de explorar o sentimento de pertença dos militares, comprometidos com a organização e com os seus valores, para propor uma função ou cargo na efetividade do serviço, em vez de permitir o seu afastamento completo, no entanto, considera-se que um quadro de incentivos, como a flexibilidade no horário laboral, utilização de meios telemáticos, dependendo dos projetos em que estão envolvidos, entre outros estímulos poderiam representar uma alavancagem na promoção voluntária de prestação de serviço na efetividade.

Não obstante a limitação referida, no final do capítulo 4 propõe-se um conjunto abrangente de linhas de ação, de acordo com o OG deste TII. Das recomendações apresentadas propõem-se três grandes linhas de orientação, que consubstanciam o OG deste trabalho:

- Na dimensão legislativa promover a flexibilização ou eliminação das restrições ao efetivo e modalidades de emprego do pessoal na Reserva, no qual se destaca a regra de não serem cometidas funções de comando, direção, chefia ou chefia técnica, consoante a sua categoria;
- No âmbito da preparação da Organização desenvolver um modelo de gestão de carreiras que não autonomize a situação de Reserva da situação de Ativo, fazendo uso de ferramentas para orientação de carreira e tomada de decisão das quais se destaca a execução de entrevistas e submissão de inquéritos em pontos de decisão de carreira;
- Na perspetiva dos Recursos consideram-se duas vertentes essenciais: a ampliação da missão do CIOFE, ou a replicação num novo gabinete, que desenvolva para a Reserva do QP, tarefas como a promoção do seu emprego para preencher lacunas na estrutura do Estado, e mesmo fora de organismos do Estado, com base nos perfis e competências disponíveis; implementação de ferramentas do tipo BI para apoio à decisão.



Referências bibliográficas

- Afeiteira, R. (2022, novembro). O desenvolvimento do Business Intelligence no apoio à decisão. Em: Porto Business School, *Desenvolvimento de Competências na Gestão de Pessoas*. Seminário organizado pela Direção de Administração de Recursos Humanos [DARH], Porto.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-8.
- Almeida, L.R., Brauer, M., Junior, L.P.P. (2017, novembro). Capacitação na Gestão Pública: “Revisitando” as Publicações das Bases SPELL e ANPAD sobre o Tema. *Conference: XX Seminários em Administração (SemeAd FEA USP)*. São Paulo, SP. Retirado de <https://www.researchgate.net/publication/321224178>
- Armée de Terre, Etat-Major de l’Armée de Terre. (2023, 20 de março). Demande d’information – Montee en puissance organisationnel. Instruments pour la promotion et la développement de l’emploi des capacités et des compétences des officiers et sous-officiers dans la situation de reserve [Versão PDF]. Paris: Autor.
- Bennett, M. M., Beehr, T. A. & Lepisto, L. R. (2016). A Longitudinal Study of Work After Retirement: Examining Predictors of Bridge Employment, Continued Career Employment, and Retirement. *The International Journal of Aging and Human Development*, 83 (3), 228-255. doi: <https://doi.org/10.1177/0091415016652403>
- Branco, V.R.C. (2017). Dicionário de Administração de Recursos Humanos [Publicação em Blogue]. Retirado de <http://dicionarioderh.blogspot.com.br/>
- Bundesministerium der Verteidigung. (2013). *The Reorientation of the Bundeswehr Safeguarding National Interests – Assuming International Responsibility – Shaping Security Together*. Berlim: Autor. Retirado de <https://www.bmvg.de/resource/blob/16132/6bfd2645ceb81b1b757d240e9367a969/g-03-thereorientationofthebundeswehr-data.pdf>
- Bundesministerium der Verteidigung. (2019). *K-10/5 - Reserve Strategy*. Berlim: Autor.
- Caplow, T., & Vennesson, P. (2000). *Sociologie militaire*. Paris: Armand Colin.
- Carrilho, M. (1978). Principais tendências na sociologia militar. *Nação e Defesa*, 7, 157-169.



- Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego. (s.d.). Missão [Página *online*]. Retirado de <https://ciofe.dgrdn.pt/ciofe/missao.html>
- Cunha, R.A.S.R.L. (2022). *A aplicação do sistema de avaliação do mérito dos militares das Forças Armadas na Marinha (2021 a 2022)* (Trabalho de Investigação Individual, Curso de Promoção a Oficial General). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Decreto de Aprovação da Constituição, de 10 de abril (1976). *Constituição da República Portuguesa*. Diário da República, Série I, 86, 738-775. Lisboa: Presidência da República.
- Decreto Legislativo n.º 66, de 15 de março (2010). *Codice dell'ordinamento militare*. Roma: Presidente della Repubblica. Retirado de <https://www.normattiva.it/do/atto/export>
- Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março (2020). *Procede à execução da declaração do estado de emergência efetuada pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março*. Diário da República, 1.º suplemento, Série I, 57, 5-17. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de setembro (2005). *Altera o Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho, que aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas, modificando o regime da passagem à reserva e à reforma dos militares das Forças Armadas*. Diário da República, Série I-A, 184, 5692-5694. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de agosto (2003). *Altera o Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho, que aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), e revoga os artigos 3.º, 5.º, 5.º-A, 6.º, 7.º, 31.º, 45.º, e 106.º do livro I, bem como os livros III e IV do EMFAR, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de janeiro*. Diário da República, 2.º Suplemento, Série I, 200, 14-73. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 236/1999, de 25 de junho (1999). *Aprova o estatuto dos militares das Forças Armadas*. Diário da República, Série I-A, 236, 3792-3843. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro (2015). *Aprova a orgânica do ensino superior militar e consagra as suas especificidades no contexto do ensino superior*. Diário da República, Série I, 211, 9298-9311. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro (2000). *Regulamento da Lei do Serviço Militar*. Diário da República, Série I-A, 263, 6425-6438. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.



- Decreto-Lei n.º 34-A/1990, de 24 de janeiro (1990). *Aprova o estatuto dos militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.º suplemento, Série I, 20, 2-61. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 43/2014, de 18 de março (2014). *Cria os cursos técnicos superiores profissionais, como formação superior de curta duração não conferente de grau*. Diário da República, Série I, 54, 2074-2081. Lisboa: Ministério da Educação e Ciência
- Decreto-Lei n.º 6/2022, de 7 de janeiro (2022). *Fixa os efetivos das Forças Armadas para o triénio de 2022-2024*. Diário da República, Série I, 5, 10-22. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio (2015). *Aprova o estatuto dos militares das Forças Armadas*. Diário da República, Série I, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Esercito. (s.d.). Forze di Completamento Volontarie [Página online]. Retirado de <https://www.esercito.difesa.it/concorsi-e-arruolamenti/ufficiali/documents/modelli%20scaricabili/vademecum%20riserva%20selezionata.pdf>
- Exército. (2019). *Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021 (DEE 19-21)*. Lisboa: Autor. Retirado de <https://caxuiw80jltl8n6ieizgu-jrq4lj38lc.rd.exercito.pt/areas-sectoriais/ComunicacaoEstrategica/Paginas/Diretivas%20Estrat%C3%A9gicas%20do%20Ex%C3%A9rcito.aspx>
- Exército. (2020). *Plano de Contingência “COVID-19/EX”*. Lisboa: Autor. Retirado de <https://caxuiw80jltl8n6ieizgu-jrq4lj38lc.rd.exercito.pt/areas-sectoriais/ComunicacaoEstrategica/Paginas/Plano-de-Conting%C3%Aancia-COVID-19Ex.aspx>
- Exército. (2022). *Diretiva Estratégica do Exército 2022-2023 (DEE 22-23)*. Lisboa: Autor. Retirado de <https://caxuiw80jltl8n6ieizgu-jrq4lj38lc.rd.exercito.pt/areas-sectoriais/ComunicacaoEstrategica/Paginas/Diretivas%20Estrat%C3%A9gicas%20do%20Ex%C3%A9rcito.aspx>
- Fachada, C. P. A., Ranhola, N. M. B., Marreiros, J. P. R., & Santos, L. A. B. (2020). *Normas de Autor no IUM* (3.a Ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar. Retirado de <https://cidium.ium.pt/docs/publicacoes/2qrgbi1la78k04488k.pdf>



- Força Aérea. (2022a). *Diretiva Estratégica da Força Aérea 2022-2025 (DEFA 22-25)*. Amadora: Autor.
- Força Aérea. (2022b). *Diretiva Estratégica Setorial do Comando de Pessoal (DESCP)*. Amadora: Autor.
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3.^a ed). Lisboa: Instituto Piaget.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Cascais: Príncípia Editora, Lda.
- Harper Collins Publishers Limited. (s.d.). Dicionário de inglês [Página online]. Retirado de <https://www.collinsdictionary.com>
- Jacinto, A.J.S. (2022, novembro). A Otimização de Processos na Gestão por Competências e Identificação de Potencial. Em: Porto Business School, *Desenvolvimento de Competências na Gestão de Pessoas*. Seminário organizado pela Direção de Administração de Recursos Humanos [DARH], Porto.
- Lei n.º 11/89, de 1 de junho (1989). *Bases gerais do estatuto da condição militar*. Diário da República, Série I, 125, 2096-2097. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 174/99, 21 de setembro (1999). *Lei do Serviço Militar*. Diário da República, Série I-A, 221, 6541-6550. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 22/91, de 19 de junho (1991). *Lei de alteração à Lei do serviço Militar* (Lei n.º 30/87, de 7 de julho). Diário da República, Série I-A, 138, 3170-3173. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 44/86, de 30 de setembro (1986). *Regime do estado de sítio e do estado de emergência*. Diário da República, Série I, 225, 2779-2783. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto (2019). *Assegura a execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados*. Diário da República, Série I, 151, 10-40. Lisboa: Assembleia da República.
- Marinha. (2022). *Diretiva Estratégica da Marinha 2022 (DEM22)*. Lisboa: Autor.
- Martins, J.C., & Belfo, F. (2011). Métodos de Investigação Qualitativa - Estudos de Casos na Investigação em Sistemas de Informação. *Proelium, Revista da Academia Militar* (14), pp. 39-71. Retirado de <https://www.researchgate.net/publication/303346737>



- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organization commitment. *Human resource Management Review*, 1, pp. 61-98.
- Ministério Defesa Nacional (MDN). (2015). *Defesa 2020*. Lisboa: Autor.
- Ministry of Defence, Royal Air Force. (s.d.). *An Employers' Guide to the RAF Reserves*. Londres: Autor. Retirado de <https://viewer.joomag.com/an-employers-guide-to-the-raf-reserves-reservists-make-great-employees/0670282001607083568?short&>
- Ministry of Defence. (2013). *Reserves in the Future Force 2020: Valuable and Valued*. Londres: Autor. Retirado de <https://www.gov.uk/government/consultations/future-reserves-2020-consultation>
- NEP/INV-001 (A1) (2020a). *Procedimentos relativos à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- NEP/INV-003 (A3) (2020b). *Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no Instituto Universitário Militar*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- North Atlantic Treaty Organization. (2014). *Collective Training and Exercise Directive – update (Bi-SC Directive 75-003)*. Norfolk, Virginia: Headquarters, Supreme Allied Commander Transformation.
- Parlamento Italiano. (s.d.). Le Forze di complemento volontarie e la riserva selezionata delle Forze armate in Italia [Página online]. Retirado de <https://leg16.camera.it/561?appro=843>
- Picciochi, L. M. M. C. (2008). *Pessoal na Reserva na efetividade do serviço. conceito de utilização funcional face às necessidades de pessoal nas forças armadas (relevando a utilização no ramo do auditor)* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General). Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM], Lisboa.
- Priberam. (s.d.). Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [Página online]. Retirado de <https://dicionario.priberam.org/>
- Rego, A., Cunha, M. P., & Meyer Jr., V. (março de 2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, pp. 45-57.



- Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril (2013). *Aprova o Conceito Estratégico de Defesa Nacional*. Diário da República, Série I, 67, 1981-1995. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Romão, A., Baltazar, M.S., Rosado, D.P.R., Fonseca, D., & Lopes, H.S.C. (2020). Reserva e reforma no exército português. *SOCIOLOGIA ON LINE*, n.º 22, pp. 138-163. doi: 10.30553/sociologiaonline.2020.22.7
- Santos, L.A.B., & Lima, J.M.M. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sousa, G.T. (2019). “O trabalhador reformado”: *O que leva as pessoas a continuarem profissionalmente ativas após a idade legal da reforma?* (Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações). Instituto Universitário de Lisboa [ISCTE], Lisboa.
- Stato Maggiore della Difesa, I Reparto – Personale. (2023, 31 de janeiro). PORTOGALLO – Richiesta di informazioni sugli strumenti atti a promuovere e potenziare l’impiego delle capacità e delle competenze dei militari della riserva [Versão PDF]. Roma: Autor.
- Taveira, M.C. (2022, novembro). *Apreciação e Análise de Competências para o Plano de Desenvolvimento Individual*. Em: Porto Business School, *Desenvolvimento de Competências na Gestão de Pessoas*. Seminário organizado pela Direção de Administração de Recursos Humanos [DARH], Porto.
- Victor, P.G.S. (2018). *Dicionário de Gestão de Recursos Humanos* (2.ª ed, revista e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vilelas, J. (2020). *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento* (3.ª ed) [versão PDF]. Retirado de <https://silabo.pt/wp-content/uploads/9789895610976.pdf>
- Wang, M. & Shultz, K. (2010). Employee Retirement: A review and recommendations for future investigations. *Journal of Management*, 36 (1), pp. 172-206. doi: 10.1177/0149206309347957.



Zachary, A. M. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, n.º 14(4), pp. 389-414. doi: 10.1177/1534484315603612



Apêndice A – Corpo de conceitos

Ao longo deste trabalho são utilizados diversos termos e conceitos relevantes que importa definir para uma melhor compreensão do objeto de estudo e da investigação, tais como:

Business Intelligence – *It's a technology-driven process for analyzing data and delivering actionable information that helps executives, managers and workers make informed business decisions. As part of the Business intelligence (BI) process, organizations collect data from internal systems and external sources, prepare it for analysis, run queries against the data and create data visualizations, BI dashboards and reports to make the analytics results available to business users for operational decision-making and strategic planning* (Afeiteira, 2022).

Capacidades - Qualidade que uma pessoa tem de satisfazer determinado fim. Aptidão, competência ou talento (Priberam, s.d.).

Capacitação organizacional - O conceito de capacitação é bastante amplo e vale destacar que o mesmo possui uma série de sentidos, vistos por vezes como sinónimos. O foco principal de todo e qualquer esforço de capacitação pode ser sintetizado como o desejo que as organizações de distintas naturezas possuem para desenvolver seu corpo funcional, visando atender as suas necessidades e objetivos, ao tempo que procuram para além de um bom desempenho, também alcançar os resultados e metas organizacionais traçados no seu planejamento estratégico (Almeida, Brauer & Junior, 2017, p. 2).

Carreira - A carreira profissional representa o seu percurso laboral ao longo da vida, ou seja, as funções e cargos que ocupou ao longo da sua vida profissional. Pode afirmar-se que a carreira profissional é o resultado da interação entre uma personalidade e o seu meio ambiente (Victor, 2018, p. 25).

Carreira militar - A carreira militar é o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio).

Competências - Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho do militar, visualizável através do desempenho profissional. Depende inicialmente de características inatas e de outras adquiridas nos primeiros anos de vida. Depois depende da formação recebida (Victor, 2018, p. 26).

Cultura organizacional - Conjunto de valores coletivos fundamentais que orientam a vida da organização. É a personalidade da organização, dependendo do relacionamento desta com o meio ambiente e da forma como o mesmo foi interiorizado (Victor, 2018, p. 37).

Desenvolvimento de Carreira - Avanços para posições de maior poder, responsabilidades e oportunidades crescentes. Trabalho ou profissão, comportamentos-chave relacionados com o trabalho. Mudanças no trabalho ao longo do tempo, sequência de posições, papeis, leque geral de atividades e experiências (Taveira, 2022).

Desenvolvimento Organizacional - Conjunto de conceitos, estratégias e técnicas que visam o estudo do comportamento humano nas organizações, ou o conjunto de processos para estimular o crescimento de uma empresa por meio da capacitação dos seus colaboradores (Branco, 2017). As técnicas utilizadas visam resolver problemas organizacionais, desde melhorar a coesão de equipas de trabalho até facilitar a mudança das organizações (Victor, 2018, p. 45). No final pretendem mudar comportamentos e estruturas no sentido de efetivar as potencialidades de desenvolvimento das organizações, conforme visualizado pelos respetivos dirigentes (Victor, 2018, p. 45).



Efetivos militares - Designa-se, genericamente, por efetivos militares na estrutura orgânica das Forças Armadas e fora desta estrutura, o número de militares afetos às diferentes formas de prestação de serviço. (EMFAR, Decreto-Lei n.º 90/2015, p. 3207).

Empenhamento organizacional (*organizational commitment*) - Pode ser concebido como laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecer (Allen & Meyer, 1990, 1996, 2000; Meyer & Allen, 1991, cit. por Cunha et al., 2016, p. 217). Genericamente, presume-se que as pessoas mais empenhadas denotam maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais (Cunha et al. 2016, p. 217).

Função - Representa o exercício da força de trabalho de uma forma considerada coerente no quadro de determinada organização (Victor, 2018, p. 61). Resulta da agregação de um conjunto de tarefas integradas, do qual resulta um determinado conteúdo profissional, com determinada exigência e responsabilidade, no âmbito de determinadas relações e condições funcionais, com determinados requisitos e tendo um objetivo produtivo de âmbito mais lato do que o da tarefa (Victor, 2018, p. 61).

Modelo *up-or-out* - Um sistema ou política de emprego em que alguém é promovido ou dispensado, isto é, sujeito às pressões de um sistema de promoção ascendente ou descendente. Tradução do autor de “*of or pertaining to a system or policy of employment in which one is either promoted or discharged [...] the pressures of an up-or-out promotion system*” (Harper Collins Publishers Limited, s.d.).

Perfil profissional - A descrição do conjunto de atividades e saberes requeridos para o exercício de uma determinada atividade profissional (Decreto-Lei n.º 43/2014, de 18 de março).

Pré-reforma - Situação em que, por acordo entre empregador público e o trabalhador, há uma redução ou de suspensão da prestação do trabalho, mantendo-se o direito a receber do empregador público uma prestação pecuniária mensal. Só pode passar à situação de pré-reforma o trabalhador com idade igual ou superior a 55 anos, dependendo ainda de autorização do Ministro das Finanças. O acordo de pré-reforma tem de determinar a forma de organização do tempo de trabalho, com conseqüente redução da remuneração do trabalhador. A situação de pré-reforma cessa com a passagem do trabalhador à situação de pensionista, com o regresso ao pleno exercício de funções ou com a cessação do contrato de trabalho (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho).

Reserva de Disponibilidade - É constituída pelos cidadãos portugueses que cessaram a prestação de serviço militar até à idade limite dos deveres militares. A RD permite, por convocação, o aumento dos efetivos das FFAA até aos quantitativos tidos por adequados, abrangendo o período de seis anos subsequente ao termo do serviço efetivo, sem prejuízo do limite de idade previsto na LSM, i.e., o último dia do ano em que completam 35 anos de idade (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro).

Reserva de Recrutamento - É constituída pelos cidadãos portugueses dos 18 aos 35 anos de idade, que, não tendo prestado serviço efetivo nas fileiras, podem ser objeto de recrutamento excepcional, em termos a regulamentar (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro).



Apêndice B – Condições de passagem à reserva

Transita para a situação de reserva o militar que:	
Atinja o limite de idade previsto para o respectivo posto	Oficiais cuja formação de base é um mestrado ou equivalente: <ul style="list-style-type: none">▪ Almirante ou general — 65;▪ Vice-almirante ou tenente-general — 62;▪ Contra-almirante, ou major-general — 60;▪ Comodoro ou brigadeiro-general — 59;▪ Capitão-de-mar-e-guerra ou coronel — 58;Restantes postos — 57.
	Oficiais cuja formação de base é uma licenciatura ou equivalente: <ul style="list-style-type: none">▪ Capitão-de-mar-e-guerra ou coronel — 60;▪ Capitão-de-fragata ou tenente-coronel — 59;▪ Restantes postos — 58; Sargentos: <ul style="list-style-type: none">▪ Sargento-mor — 60;▪ Restantes postos — 57.
Complete o tempo máximo de permanência na subcategoria ou no posto	<ul style="list-style-type: none">▪ 10 anos em oficial general, no caso de vice-almirante ou tenente-general;▪ 7 anos em comodoro ou brigadeiro-general e contra-almirante ou major-general, cumulativamente, nos casos em que o respectivo quadro especial inclua ou confira acesso ao posto de vice-almirante ou tenente-general;▪ 5 anos em comodoro ou brigadeiro-general, nos casos em que o respectivo quadro especial inclua ou confira acesso ao posto de vice-almirante ou tenente-general;▪ 8 anos em comodoro ou brigadeiro-general e contra-almirante ou major-general, cumulativamente, e em capitão-de-mar-e-guerra ou coronel, ou em capitão-de-fragata ou tenente-coronel, nos casos em que estes postos sejam os mais elevados dos respectivos quadros especiais;▪ 6 anos em comodoro ou brigadeiro-general, nos casos em que os postos de contra-almirante ou major-general sejam os mais elevados dos respectivos quadros especiais;▪ 8 anos em sargento-mor;
Declare, por escrito, desejar passar à reserva depois de completar 40 anos de tempo de serviço militar e 55 anos de idade	O limite de idade não é aplicável ao militar do quadro especial de pilotos aviadores.
Seja abrangido por outras condições legalmente previstas	O militar dos QP que, num mesmo posto e em dois anos seguidos ou interpolados, não satisfaça, por falta de mérito absoluto, qualquer das três primeiras condições gerais de promoção.
	Fique excluído da promoção por escolha por ter sido ultrapassado por um ou mais militares de menor antiguidade, para efeitos de promoção, do mesmo posto e quadro especial: <ul style="list-style-type: none">▪ 2 anos, seguidos ou interpolados: contra-almirante ou major-general e comodoro ou brigadeiro-general;▪ Dois anos, seguidos ou interpolados: capitão-de-mar-e-guerra ou coronel;▪ Três anos, seguidos ou interpolados: capitão-de-fragata ou tenente-coronel e sargento-chefe;▪ Quatro anos, seguidos ou interpolados: capitão-tenente ou major, primeiro-tenente ou capitão, sargento-ajudante, primeiro-sargento.

Fonte: Adaptado a partir do EMFAR (Decreto-Lei n.º 90/2015).



Apêndice C – Modelo de Análise

Objetivo Geral	Propor linhas de orientação, passíveis de ser adotadas pelas Forças Armadas Portuguesas, que permitam promover o emprego dos militares dos quadros permanentes (QP) na situação de Reserva, de forma voluntária, potenciando as suas capacidades e competências em reforço da resposta a situações inopinadas, gestão e aprontamento de forças.					
Objetivos Específicos	Questão Central	Como consolidar e otimizar a forma como são empregues os militares do quadro permanente na situação de reserva fora da efetividade de serviço, no contexto da especificidade das Forças Armadas Portuguesas e da legislação que lhe é aplicável?				
	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha de dados	
OE1 Analisar o modelo de Reserva existente nas FFAA Portuguesas e conhecer os principais elementos que o caracterizam.	QD1 Como é caracterizado o atual modelo de Reserva existente nas FFAA Portuguesas e quais os principais elementos que o definem?	Reserva Gestão de Carreiras	Legislação	Aplicação do Decreto-Lei n.º 249/2015 e normativo interno	Análise documental Entrevistas semiestruturadas RFI	
				Restrições ao emprego de pessoal na Reserva		
			Preparação da Organização	Cargos exercidos por pessoal na Reserva		
				Emprego fora da efetividade do serviço		
				Definição prioridades de emprego		
				Incentivos aos militares na reserva		
				Identificação de perfis profissionais		
				Modelo de Gestão de Carreiras		
				Adequação à rentabilização da Reserva		
				Informação sobre a vontade e disponibilidade do militar na Reserva		
Recursos	Propósito e necessidades identificadas					
	Órgãos administração pessoal na Reserva					
OE2 Analisar os modelos e as práticas adotadas por países NATO (i.e.: França, a Alemanha, a Itália e o Reino Unido) e avaliar a sua aplicabilidade nas Forças Armadas Portuguesas	QD2 De que forma foram implementados e quais os modelos e práticas adotadas por países NATO (i.e.: França, a Alemanha, a Itália e o Reino Unido)?	Reserva Gestão de Carreiras	Legislação	Enquadramento jurídico e definição de Reserva	Análise documental Entrevistas semiestruturadas RFI	
				Conceito de emprego do pessoal da Reserva		
			Preparação da Organização	Cargos exercidos por pessoal na Reserva		
				Compromisso com as FFAA		
				Compromisso com entidades empregadoras		
				Limites de Idade		
				Incentivos aos militares na reserva		
				Comunicação		
				Recursos		Órgãos administração pessoal na Reserva

Fonte: Adaptado a partir de Santos & Lima (2019, p. 96)



Apêndice D – Lista de entrevistados

Quadro 3 – Entidades entrevistadas.

Código da Entrevista	Cargo/Função	Entidade	Tipo de Entrevista	Data
E1	Superintendente do Pessoal da Marinha	Vice-Almirante Aníbal Soares Ribeiro	Presencial	26JAN23
E2	Diretor de Pessoal da Marinha	Comodoro António Neves Correia	Presencial e escrita	31JAN23
E3	Comandante de Pessoal da Força Aérea	Tenente-General Eurico Fernando Justino Craveiro	Presencial	01FEV23
E4	Diretor de Pessoal da Força Aérea	Major-General João Filipe Bernardo Pereira	Presencial	01FEV23
E5	Diretor de Administração de Recursos Humanos do Exército	Major-General Francisco José Fonseca Rijo	Videoconferência	21MAR23
E6	Inspetor-Geral do Exército	Major-General na Reserva Luís Nunes da Fonseca	Escrita	29MAR23
E7	Ex-Chefe da Repartição Pessoal fora da Efetividade de Serviço da Direção de Administração de Recursos Humanos do Exército	Coronel de Infantaria na Reserva, Joaquim Jorge da Silva Pereira	Escrita	23MAR23
E8	Assessor do Diretor de Administração de Recursos Humanos do Exército	Coronel de Infantaria na Reserva, Jaime Ventura Morais Queijo	Escrita	31MAR23

Quadro 4 – RFI respondidos.

Cargo/Função	Entidade	Tipo de Entrevista	Data
Adido de Defesa na Embaixada da Alemanha em Lisboa	CFR Frank Reimers	Escrita, remetida por e-mail	09FEV23
Adido de Defesa junto da Embaixada de Portugal em Itália (não residente)	Coronel de Infantaria, Hilário Dionísio Peixeiro	Escrita	27FEV23
SO1 Reserves Employer Engagement/DACOS Reserves Delivery & Policy/HQ Air Command/RAF/British Armed Forces	Wing Commander Simon Briggs	Videoconferência e escrita, remetida por e-mail	14MAR23
Adido de Defesa junto da Embaixada de Portugal em Paris	Coronel de Infantaria, Hilário Dionísio Peixeiro	Escrita, remetida por e-mail	20MAR23



Apêndice E – Guião das Entrevistas

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL
2022/2023

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Entrevista n.º _____

Posto e nome do entrevistado:

Organização:

Cargo:

Local:

Data:

Hora de início: _____ Hora do fim: _____

O presente guião de entrevista semiestruturada foi elaborado no âmbito do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Curso de Promoção a Oficial General 2022/23 pelo Coronel de Artilharia Joaquim Agostinho da Cruz Oliveira Cardoso, subordinado ao tema “Capacitação Organizacional. Instrumentos para a Promoção e Potenciação do Emprego das Capacidades e Competências dos Militares na Reserva”.

O contributo de V. Exa. será, pelo referido, uma significativa mais-valia para a boa prossecução deste estudo e para a qualidade das conclusões e recomendações que dele sairão. Neste âmbito, solicito autorização para que as suas respostas sejam citadas e identificadas. No entanto, se desejar anonimato e confidencialidade das respostas, solicito que o indique, e tal será devidamente salvaguardado.

Muito obrigado pela sua colaboração.

1. Grau de cumprimento do Decreto-Lei n.º 249/2015 e Decreto-Lei n.º 6/2022
 - 1.1. Qual o critério que preside à apreciação dos requerimentos, do pessoal militar do QP na situação de reserva, para o desempenho de funções na efetividade do serviço?
 - 1.2. Quais são as principais linhas orientadoras que presidem ao processo de escolha de cargos, para desempenho de funções no Ramo, do pessoal do QP na situação de Reserva?
 - 1.3. Da sua experiência como avalia o suporte da organização para garantir a vontade dos militares, que já têm condições para declarar que desejam passar à reserva, para continuar a trabalhar (no ativo ou na efetividade do serviço)?
 - 1.4. É oferecido algum plano/opção aos militares que reúnem as condições para transitar para a situação de reserva, conforme estabelecidas no Artigo 153.º do Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio?
2. Emprego pessoal na reserva na efetividade do serviço
 - 2.1. Da sua experiência como avalia a existência da situação de reserva na efetividade do serviço (vantagens, desvantagens, fragilidades, oportunidades, complementaridade face à situação de ativo, permitir amenizar as consequências negativas do abandono do uniforme)?
 - 2.2. Para além do enquadramento legal qual é o normativo interno que preside à gestão do emprego do pessoal na reserva na efetividade do serviço?
 - 2.3. Que tarefas/cargos são ocupados pelo pessoal na situação de Reserva?
 - 2.4. De que forma como é desenvolvido o trabalho pelos militares na reserva? Têm horários diferenciados relativamente ao dos militares no ativo? É utilizado o teletrabalho?
 - 2.5. Da sua experiência estão criadas as condições adequadas para garantir ao militar que transita para a situação de reserva, por razões que não lhe sejam imputáveis, e que não tenha completado 40 anos de serviço efetivo, completar aqueles anos de serviço na situação de reserva na efetividade de serviço?
3. Emprego pessoal na reserva fora da efetividade do serviço
 - 3.1. Da sua experiência como avalia a possibilidade dos militares na situação de reserva fora da efetividade de serviço serem convocados para o desempenho de cargos ou exercício de funções



- de interesse público no âmbito das missões das Forças Armadas em organismos do Estado, fora da estrutura e da tutela da defesa nacional?
- 3.2. Recordando que, recentemente, vivemos uma situação de emergência de saúde pública, ocasionada pela epidemia da doença COVID-19, como é que o ramo se organizou para fazer face ao acréscimo de tarefas e responsabilidades? Foram empenhados militares na reserva? Que metodologia foi aplicada para o seu emprego? Considerando a sua experiência como avalia a metodologia adotada pelo Ramo?
 - 3.3. É prática do ramo permitir ou convocar militares na situação de reserva fora da efetividade de serviço, para o desempenho de cargos ou o exercício de funções de interesse público no âmbito das missões das FFAA? Em caso afirmativo de que forma se tem processado?
 - 3.4. É prática do Ramo a convocação dos militares na Reserva fora da efetividade do serviço, para participação em treinos ou exercícios? Quais tem sido os resultados dessa prática?
 - 3.5. Da sua experiência como avalia a metodologia adotada?
 - 3.6. Considera que, à semelhança do que acontece noutros Países, seria vantajoso tornar rotineiro e criar procedimentos nas FFAA que potenciasses o emprego de militares na Reserva fora da efetividade do serviço nas situações anteriormente referidas? Da sua experiência quais seriam as medidas adequadas a este objetivo? Que área de emprego considera adequadas para a sua utilização?
4. Identificação de incentivos aos militares na reserva
 - 4.1. Da sua experiência considera útil a existência de um regime de incentivos que promova a disponibilidade dos militares na Reserva fora da efetividade do serviço a desempenhar cargos ou exercer funções de interesse público no âmbito das missões das FFAA? Qual o regime que visualiza como adequado?
 - 4.2. Qual é a política do Ramo neste assunto?
5. Modelo de Gestão de Carreiras
 - 5.1. Que mecanismos foram implementados para Apoio ao Desenvolvimento da Carreira? Da sua experiência, estes modelos, a existir, otimizam o desenvolvimento individual no sentido de obter desempenhos de excelência que valorizem as pessoas e a Instituição?
 - 5.2. Partindo do pressuposto que o Ramo emprega militares na Reserva fora da efetividade do serviço, em proveito da missão e de acordo com o normativo legal, o modelo de gestão de carreiras identifica corretamente o perfil profissional e promove a escolha do militar certo para a tarefa ou cargo? Solicito que sustente a sua resposta.
 - 5.3. No momento da passagem à reserva é proposto ao militar a elaboração de alguma tipologia de inquérito, que permita avaliar as suas competências percebidas, a sua disponibilidade para ser empregue fora da efetividade do serviço e quais as condições em que está disponível? Face à sua experiência considera esta ferramenta útil para apoio à decisão? Se considera útil qual o formato e que informação deve ser solicitada?
6. Desenvolvimento de ferramentas digitais
 - 6.1. A organização dispõe de um Sistema de Informação que permita a automação de processos, mapeamento de competências (técnicas e comportamentais) dos militares na reserva, dentre outros?
 - 6.2. Da sua experiência considera útil ou essencial o uso destas ferramentas para apoio à decisão, neste caso específico visando o emprego de militares da reserva em proveito da organização e para desempenho de cargos ou exercício de funções de interesse público?



Apêndice F – *Request for Information*

REQUEST FOR INFORMATION (RFI)

(UNCLASSIFIED)

DATE:

REF:

TO (action): Defense Attaché in xxx

CC:

SUBJECT: ORGANIZATIONAL INCREMENT. INSTRUMENTS FOR THE PROMOTION AND POTENTIATION OF THE EMPLOYMENT OF CAPACITIES AND COMPETENCES OF THE MILITARY IN THE RESERVE

FREE TEXT:

I am Colonel Joaquim Cardoso and, within the scope of the Individual Research Work (IRW) of the 2022/23 Flag Officers Course, that takes place at the Military University Institute in Lisbon, I am conducting research under the theme “**Organizational Increment. Instruments for the Promotion and Potentiation of the Employment of Capacities and Competences of the Military in the Reserve**”.

The purpose of this RFI is to gather information about the way your country optimizes former Military Personnel who served in the Armed Forces of your country. It is also important to perceive the practices you have been developing, so that we can elaborate on our proposals for a new model in the Portuguese Armed Forces.

Your contribution will, therefore, be a significant added value for the good continuation of this study and for the quality of the conclusions and recommendations that will come out of it.

Considering all the above, I would appreciate answers to the following questions:

1. What is the current concept and reserve model of your Armed Forces? What is the number of personnel involved and the yearly government budget assigned to it?
2. Regarding the use of the Regular reservists, we would like to know:
 - 2.1. The aim of the Reserve:
 - 2.1.1. In what type of jobs do these Reservists work?
 - 2.1.2. Military personnel in the reserve are summoned to carry out positions or exercise functions of public interest within the scope of the missions of the Armed Forces in State bodies, outside the structure and guardianship of national defense?
 - 2.1.3. Do the military in the reserve perform functions in the area of training, readiness, evaluation and certification of forces?
 - 2.1.4. Do the military in the reserve collaborate in civil emergency situations?
 - 2.1.5. Do they only work during peace time or do they also work in times of crisis, emergency or even war time?
 - 2.1.6. Do they work in an operational or non-operational environment?
 - 2.1.7. Do they work in small units, as part of a Unit or in Command or Staff positions?
 - 2.2. Is there a Strategic Communication Plan between the Armed Forces and the Civil Society? Are there any protocols between the Armed Forces and Private Companies? How do you promote this relationship and what is the outcome?
 - 2.3. About the Processes: Is there a specific amount of time per year that they need to fulfil as members of a pool of reservists? Or is this period adapted to the needs according to each situation?
 - 2.4. Is there an age limit to be a Reservist?

In addition, we would like to know if you could share with us any supporting documentation to the aforementioned questions, specific legislation, conceptual documents or any other type of documents as well as lessons learnt on the on-going processes.

PURPOSE(S) OF RFI: Individual Research Work (IRW) of the Flag Officers Course 2022/23, which takes place at the Military University Institute of Lisbon, for implementation in the Portuguese Armed Forces

REQUESTING AUTHORITY (IES):

POINT OF CONTACT (POC): Colonel Joaquim Agostinho da Cruz Oliveira Cardoso
cardoso.jaco@ium.pt/cardoso.jaco@exercito.pt

**Apêndice G - Resumo da análise qualitativa das entrevistas semiestruturadas**

Perguntas	Síntese e agrupamento das respostas	Código das Entrevistas	Análise qualitativa
1. Grau de cumprimento do Decreto-Lei n.º 249/2015 e Decreto-Lei n.º 6/2022			
1.1.	Considerado o decreto-lei de efetivos em termos de requerimentos, aqueles que pedem e obviamente aqueles que declaram pelo Artigo 119.º n.º 4 do EMFAR (saídas por razões estatutárias), é satisfeito o seu requerimento. A falta de 20% de pessoal a menos na Marinha relativamente ao decreto de efetivos, leva à aceitação por norma do requerido.	E1 e E2	Aplicação rigorosa do Decreto-Lei n.º 249/2015; Prioritariamente, o preenchimento de cargos críticos no Ramo, ou para preenchimento de cargos no EMGFA ou fora das FFAA; Acautelando perfil adequado do militar ao exercício das funções; Acautelado o Decreto-Lei que fixa os efetivos das FFAA; Por norma o requerimento do militar é aceite.
	Cumprimento do Decreto-Lei de efetivos; Particular atenção aos militares que transitam para a Reserva, por uma razão de vagas em termos de promoção. Sinalização anterior do militar, através de entrevista na passagem à situação de Reserva.	E3 e E4	
	Tem sido solicitado um aumento do número de postos disponíveis na efetividade e troca entre dentro e fora do ramo; Cargos e funções em que podemos utilizar pessoas na reserva, na efetividade de serviço; Levantada lista das necessidades do que a força aérea tem que preencher em organismos externos (e.g.: GNS, PJM, IUM, EPM, etc.).		
	O efetivo autorizado revela-se crítico na categoria de oficiais; O efetivo autorizado deve ter flexibilidade para ser aumentado para os militares na situação de reserva na efetividade do serviço.	E5	
	Interesse para o serviço, que, a par dos cargos existentes nos QO; Disponibilidade manifestada pelo militar.	E5, E6 e E8	
	Não existe um critério formal, para além do que determina o estatuto, desenvolvendo critérios em função da característica e perfil do militar e da necessidade da instituição.	E7	
1.2.	Chamamos à efetividade com regularidade pessoas, sobretudo oficiais e sargentos, mas também algumas praças, sem há restrições absolutas, para além da ida à junta de saúde naval para verificar as condições físicas e psicológicas; Preenchimento de cargos de componente mais técnica, para preenchimento de cargos com mais necessidade por fruto das saídas, sobretudo extemporâneas, tendo um sentido de reconstruir terminadas capacidades perdidas; Recentemente foi emitida uma proposta para a tutela no sentido de fixar apenas um número total global das categorias por forma a garantir flexibilidade na satisfação das necessidades da Marinha e conciliação com a vontade dos militares;	E1	Obrigatoriedade de efetuar o levantamento anual de uma lista de cargos ou funções; Considerar os efetivos fixados em Decreto-Lei; Relevo no preenchimento de cargos de componente mais técnica (particular enforque na Marinha e na FA); Preenchimento de cargos: <ul style="list-style-type: none">▪ Convocação;▪ Lançamento de convites;
	Uma de duas situações: pessoas vêm já direcionadas para um cargo/local com vaga, verificado se cumpre com o decreto de efetivos é possível, é aceite conforme requerido; quando não é dirigido e é só manifestada a vontade de voltar à efetividade de serviço, é analisada e em conformidade com necessidades, categoria e competências é colocado num cargo;	E2	



	<p>Exceções à colocação: qualquer lugar que não seja embarcado ou em funções de comando; Locais exemplo de colocações: direção de apoio social; museu da marinha; pessoal da cultura em direções do pessoal da cultura e em chefias; Escola Naval. Viável: cargos no apoio à gestão de carreiras.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direcionamento para um cargo, havendo vaga e com base no requerido; ▪ Colocação num cargo, e o militar tem a categoria e competências e manifestou disponibilidade para voltar à efetividade do serviço; ▪ Necessidade de um projeto especial, com determinado tipo de competências e saberes (Craveiro, 2023).
	<p>Vários critérios, o critério principal é a necessidade, ou seja, se determinada área ou um determinado cargo, ou uma necessidade de um projeto especial, em que são necessárias determinado tipo de competências, determinado tipo de características das pessoas; Conciliação entre aquilo que é a perspectiva do militar e a sua disponibilidade;</p>	E3, E4 e E5	
	<p>Elaborada listagem de necessidades da FA; Disponibilidade do militar para a prestação de serviço; Levantamento e proposta de mais que uma opção, com base nas competências do militar.</p>		
	<p>Cargos que são identificados em QO, explícitos para pessoal da reserva na efetividade de serviço; São lançados convites aos militares (Oficiais e Sargentos) para se candidatarem a uma lista de cargos ou funções que é anualmente elaborada.</p>	E5, E6, E7 e E8	<p>O Decreto-Lei de efetivos é um limitador no total de militares e distribuição por categorias.</p>
1.3.	<p>Efetuada entrevistas aos militares que manifestam vontade de transitar para a situação de reserva. São avaliadas as razões de passagem à situação de reserva, a disponibilidade para a prestação de serviço na efetividade e as condições consideradas necessárias para tal. Se possível é apresentada uma proposta ao militar durante a entrevista.</p>	E1	<p>A Marinha e FA realizam entrevistas aos militares que manifestam vontade de transitar para a situação de reserva; Ao militar são apresentadas propostas em função do seu perfil; As propostas são orientadas para conciliar, na medida do possível, as necessidades do serviço com a vontade manifestada pelo militar; Os consideram criadas as condições para aqueles que pretendem manter-se na efetividade do serviço; Proposta de criação do Portal dos Militares na Reserva, bem como a elaboração, aprovação, difusão e publicação de um Guia de Boas Práticas.</p>
	<p>Para além do estabelecido no EMFAR, em algumas situações de passagem à reserva por iniciativa do próprio, com o acordo do Militar na Reserva, a Marinha convoca para a efetividade do serviço e ficam na unidade onde estão, porque são necessários mercê das competências técnicas e da falta de pessoal.</p>	E2	
	<p>A FA tenta sempre ir ao encontro daquilo que as pessoas, de acordo com as vagas disponíveis e necessidades do Ramo.</p>	E3	
	<p>Levantamento em tempo das necessidades de cargos e funções a preencher por pessoal na situação de reserva; Execução de entrevista e inquérito aos militares que pretendem ou que eventualmente irão requerer passagem à reserva sobre vontade de se manter na efetividade do serviço e em que condições; Apresentação de proposta (preferencialmente mais que uma opção) aos militares que demonstraram vontade de se manter na situação de efetividade de serviço, conciliando necessidades da FA com vontade manifestada pelo militar; Existem algumas limitações nos cargos disponíveis para os postos de Coronel, Tenente-coronel, Sargento-chefe e sargento-mor; Aposta em anteceder o conhecimento sobre a disponibilidade dos militares para o exercício de funções na situação de reserva.</p>	E4	
	<p>Tentativa de conciliar as expectativas individuais com as necessidades do exército; Os militares que ainda vão cumprir os 40 anos de serviço, prefere as necessidades do exército; Restantes situações, prefere por norma a expectativa pessoal e a conciliação do interesse versus necessidade.</p>	E5 e E8	



	Proposta de criação do Portal dos Militares na Reserva, bem como a elaboração, aprovação, difusão e publicação de um Guia de Boas Práticas.	E6	
	Na presente data não existe qualquer suporte.	E7	
1.4.	“Medir a vontade das pessoas é indispensável hoje em dia”	E1	Efetuada uma entrevista (Marinha e FA), é auscultada a sua perspectiva e a sua disponibilidade para desempenho de funções na efetividade do serviço; A Marinha elabora uma ficha de informação; O Exército aproveita o campo “orientação de carreira” na FAv para conhecer a vontade do militar.
	É efetuada uma entrevista presencial: são apresentadas possibilidades e colocadas questões sobre pretendem a efetividade do serviço e em que condições; passado o período de um ano reitera-se o contacto.	E1 e E2	
	Efetuada uma entrevista, é auscultada a sua perspectiva e a sua disponibilidade para desempenho de funções na efetividade do serviço. É elaborada uma ficha de informação desses militares com os dados recolhidos.	E3 e E4	
	Sim. A FA tem uma lista de necessidades atualizada; Com antecedência entrevista os militares para obter informação sobre a vontade de manter a disponibilidade para se manterem na efetividade de serviço; Tentativa de conciliar necessidades com vontade do militar.		
	Não existe formalmente; Perspetiva reativa face às intenções do militar tendo em conta as suas competências, as suas qualificações e as características que se adequam ao desempenho de um determinado cargo; No campo “orientação de carreira” na FAv será solicitado aos militares que estão em vias de passar à reserva, se gostaria de prestar serviço na efetividade após a passagem à reserva e que é que gostariam de fazer. É importante contarmos com essa gente porque tem que haver um apoio, um plano de apoio ao emprego destas destes militares e considerá-los como um recurso bastante válido também.	E5	
	Não existe. Deveria ser acautelada esta transição.	E6, E7 e E8	
	O militar que declara transitar para a situação de reserva não deve estar muito recetivo, no momento da passagem, a continuar na efetividade de serviço. Situação diferente pode ser considerada para os militares que transitam por razões estatutárias.	E8	
2. Emprego pessoal na reserva na efetividade do serviço			
2.1.	A existência é necessária para gestão de carreiras e fazer face a necessidades adicionais de pessoal e competências. Precisamos destas pessoas que mantêm o conhecimento que nos substituem nas faltas que existem e que também transmitem conhecimento a outras pessoas. Devia ser equacionada a possibilidade de trazer as pessoas uma semana, 3 dias só para atualização; A Reserva é utilizada de uma forma operacional e em função da necessidade do país; Não confundir Reserva com pré-aposentação. Redefinir a definição de Reserva de forma a acolher a possibilidade de existir uma Reserva de especialistas não disponíveis nas FFAA, para fazer face a necessidades específicas, alterando em simultâneo as restrições de idade relativas à convocação (sem restrição até à idade legal de reforma).	E1 e E2	Mecanismo regulador de carreira; Permite refrescar os quadros, através de uma constante alimentação de militares mais novos; Permite gestão de carreiras e fazer face a necessidades adicionais de pessoal; Permite uma transição suave aos militares que o pretendam; Modelo em vigor com limitações: Limitação de vagas na efetividade;
	Pessoal militar disponível para transmissão de conhecimento; Guarnição de cargos na área da história e da cultura, na área das auditorias e inspeções.	E3	



	<p>O modelo que existe é limitado: limitação de vagas dentro e fora do ramo; não permite empenhamento em períodos parciais; a efetividade do serviço mantém restrições na conciliação de projetos pessoais; carece de modelo legislativo que permita acomodar empenhamento em tempo parcial.</p>	E4	<p>Não permite empenhamento em períodos parciais; Restrições na conciliação de projetos pessoais; Não permite acomodar empenhamento em tempo parcial.</p>
	<p>Capital de conhecimento acumulado e repertório de experiência do militar; Motivação adicional, por resultar do interesse pessoal; Situação de conforto permitindo obter outro escalão salarial.</p>	E5	
	<p>A Reserva na Efetividade de Serviço é uma fonte de RH de inquestionável As principais desvantagens: a perda do vigor e resistência física, bem como um risco de desatualização de conhecimentos e de aptidões técnico-profissionais, a par de uma desajustada percepção da realidade e do sentido da evolução das FFAA.</p>	E6	
	<p>Ao convite certo para o cargo certo ou à lista de cargos anual, seriam muitos os militares concorrentes; A situação de reserva na efetividade de serviço, permite uma transição suave aos militares que o pretendam; Todos os militares que têm neste momento as condições de transição para a situação de reserva, de uma forma ou de outra, têm um Know-How acumulado de saber militar que seria muito útil nas FFAA ou em qualquer outra instituição ou organização.</p>	E7 e E8	
2.2.	<p>Considerando a grande preocupação em não perder conhecimento na área das tecnologias, da construção naval e reparação naval obviamente surge como referência orientadora a Diretiva Estratégica de S. Exa. o Almirante Chefe de Estado-Maior da armada que quer uma marinha tecnologicamente avançada e, portanto, nesse sentido, tenta-se garantir que não se perde pessoal das áreas tecnológicas, da manutenção, eletrotécnicos, engenharias e outros.</p>	E1	<p>As FFAA não possuem normativos que presidam à gestão do emprego do pessoal na reserva; Existem normas com procedimentos a adotar na passagem à reserva ou para vinda à efetividade de serviço; Considera-se de forma geral que a criação de tal norma é essencial.</p>
	<p>Nada. A Marinha tem um despacho sobre reserva, mas é sobre procedimentos na passagem à reserva ou para vinda à efetividade de serviço, não sobre a diretivas sobre quem vem e quem não vem e funções a exercer.</p>	E2	
	<p>Diretiva estratégica setorial da área do pessoal; Procedimentos não estão exarados num documento formal, fazendo parte do costume.</p>	E3 e E4	
	<p>Não existe um regulamento á semelhança do regulamento de colocações para o pessoal na situação de ativo; Existem alguns despachos avulso de S. Exa. o General Chefe do estado-Maior da Força Aérea; É uma necessidade a produção de regulamento, tanto mais com a introdução do QP na categoria de Praças.</p>	E4	
	<p>No Exército não existe normativo adicional, adequando o que está previsto no EMFAR.</p>	De E5 a E8	
2.3.	<p>De acordo com as necessidades da Marinha, competências e cargos exercidos pelo militar acautelando as exceções determinadas pelo EMFAR; Exemplo de emprego: convocação de pessoal na Reserva para o desempenho de cargos associados à execução de manutenção de segundo escalão.</p>	E1 e E2	<p>Prioridade preenchimento de cargos de componente mais técnica, para reconstrução de algumas capacidades;</p>



	<p>Cargos na área do ensino (principalmente por necessidade dos graus acadêmicos); Áreas privilegiadas: docência, assessoria pessoal, inspeção e auditoria, história e cultura, áreas técnicas específicas (e.g.: reconstituição de aeronaves antigas; mecânicos do Puma), área da saúde, outras mediante necessidades específicas e de acordo com o legalmente determinado para o emprego dos militares na Reserva.</p> <p>Cargos associados a responsabilidades de preenchimento pela FA em organismos externos (e.g.: GNS, PJM, IUM, EPM, etc.).</p>	E3 e E4	<p>Prioridade ainda aos cargos que constam em QO; Áreas privilegiadas: a docência, assessoria pessoal, mentoria, inspeção e auditoria, história e cultura, áreas técnicas específicas, área da saúde, outras mediante necessidades específicas, como por exemplo o preenchimento de cargos no EMGFA ou fora da estrutura das FFAA (e.g.: Gabinete Nacional de Segurança) ou outros, sem responsabilidade atribuída, como a Liga dos Combatentes.</p>
	<p>Preferencialmente e prioritariamente, os que estão previstos em QO, para pessoal da reserva na efetividade do serviço; Acautelar a questão da antiguidade, do qual resulta por vezes encaminhar esses militares para cargos fora da estrutura das forças armadas (quando a preencher pelo Exército); São diversos e as mais variadas funções ocupadas pelos militares na situação de reserva (e.g.: Unidades Militares, Museu Militar, Liga dos Combatentes, na Cruz Vermelha e no IASFA, etc.).</p>	E5, E6, E7 e E8	
2.4.	<p>Não existe distinção face ao pessoal na situação de ativo.</p> <p>Maior flexibilidade, mediante o local de prestação de serviço, na gestão do trabalho, possibilidade de desenvolver teletrabalho, e horários mais flexíveis; Foco no output do projeto em que eles estão envolvidos.</p> <p>No Exército não existe uma diferenciação no trabalho, reserva ou ativo.</p> <p>Adoção de um horário mais flexível, em função do trabalho a desenvolver e sem prejuízo do cumprimento das obrigações organizacionais, poderia ser um fator preponderante para cativar um maior número de militares para desempenhar ou continuar a desempenhar funções na Reserva.</p>	E1 e E2 E3 e E4 De E5 a E8 E8	<p>Não existe distinção face ao pessoal na situação de ativo; Foco no output do projeto em que eles estão envolvidos; A adoção de condições diferenciadas poderia ser um promotor para o acréscimo de militares a prestar serviço na efetividade.</p>
2.5.	<p>A Marinha cria essas condições, do qual é exemplo, face às ultrapassagens geradas pela aplicação do RAMFA, do qual resultaram saídas por ultrapassagens, com mais impacto nos fuzileiros em que foi proposto aos visados um conjunto de soluções que incluía a mudança de local de trabalho.</p> <p>A FA promove as condições para conciliar aquilo que são as necessidades institucionais com a disponibilidade e a satisfação das necessidades estatutárias do militar na situação de Reserva.</p> <p>Alguns cargos na estrutura orgânica, não declaradamente a preencher por pessoal na situação de reserva, são passíveis de ser ocupados por pessoal na efetividade do serviço; Sim, ressaltando que a prioridade é a satisfação das necessidades do Exército, acautelando a questão da antiguidade e a existência de militar no ativo para exercer a função (quando o cargo não específico para pessoal na situação de reserva); Considerando o processo de desenvolvimento de mecanismos para a gestão de carreiras no Exército, considerando qualificações, competências, e perfil que se compatibiliza com o com a natureza destas funções é pertinente a utilização destes militares na reserva nas atividades de tutoria de candidatos à prestação de serviço militar ou como mentores ou tutores do pessoal no ativo.</p>	E1 e E2 E3 e E4 E5, E6, E7 e E8	<p>As FFAA promovem as condições para satisfação das necessidades estatutárias do militar na situação de Reserva ao militar que transita para a situação de reserva, por razões que não lhe sejam imputáveis, e que não tenha completado 40 anos de serviço efetivo; Tentativa de conciliar com a vontade do próprio; Primazia na satisfação das necessidades de serviço, aproveitando a capacidade profissional, avaliada em função da competência e da experiência adquirida na proposta apresentada ao militar.</p>
3. Emprego pessoal na reserva fora da efetividade do serviço			
3.1.	<p>Num momento em que existe uma dificuldade na estabilidade do número de efetivos, fruto da redução das incorporações e da capacidade de retenção, importa encontrar formas de otimizar as</p>	E1 e E2	<p>Aparentemente residual o empenhamento de militares na Reserva,</p>



	<p>peças que a Marinha dispõe. Assim, a convocação de militares à efetividade do serviço, para executarem funções inerentes ao seu posto e compatíveis com o seu estado físico e psíquico, constitui-se como um resguardo dos interesses da Instituição Militar, atendendo que permite a esta contar com militares com experiência e conhecimentos em diversas áreas de interesse para executarem funções que não requeiram militares no ativo.</p>		<p>em funções de interesse público, fora da efetividade e da estrutura da defesa; Considera-se que neste âmbito, como forma de promover o seu emprego e de colmatar, com pessoal qualificado, lacunas na estrutura do Estado, e mesmo fora de organismos do Estado, deveria ser considerada a constituição de um gabinete, ao nível do MDN, que replique para o QP o que o CIOFE desenvolve para os militares em RC,</p>
	<p>Parte do efetivo na situação de reserva, mercê das suas competências, pode ser útil ao país em muitas áreas da sociedade civil e nos organismos do Estado; Contributo essencial para uma melhor integração das FFAA na sociedade civil e colmatar com pessoal qualificado lacunas na estrutura do Estado; Constituir ao nível do MDN um gabinete, que replique para o QP o que o CIOFE³ desenvolve para os militares em RC.</p>	E3	<p>através do apoio na sua transição para a situação de Reserva, disponibilizando para o efeito serviços que possibilitem um adequado percurso formativo e uma orientação eficaz para o desempenho de outras funções, divulgação de cargos disponíveis junto dos militares e apoio às entidades “empregadoras” no seu processo de recrutamento e seleção; A convocação de militares à efetividade do serviço, para exercer funções inerentes ao seu posto e compatíveis com o seu estado físico e psíquico, constitui-se como um resguardo dos interesses da Instituição e do País.</p>
	<p>Deve existir um apoio na transição, outro trabalho, incluindo empresas; É uma mais-valia para a empresa e para os organismos do Estado; O militar tem um leque de experiências e de competências que abrange praticamente todo o mercado de trabalho, com particular atenção na indústria de defesa; Criação de um gabinete que pudesse orientar estes militares e estabelecer a ligação às estruturas e organismos que carecem das competências destes recursos humanos.</p>	E4	
	<p>Segundo uma lógica de competências e de qualificações, vontade e disponibilidade de servir nesses organismos.</p>	E5, E6 e E7	
	<p>A convocação decorre de Lei especial não estando “facilitado” o recurso a esta modalidade pelo que é uma situação que deveria ser repensada para dotar as FFAA dos meios adequados para poder utilizar em proveito do interesse nacional os seus recursos humanos independentemente da vontade declarada dos mesmos.</p>	E8	
3.2.	<p>Os militares foram convocados no âmbito do n.º 1 do artigo 156.º do EMFAR. Era uma necessidade, respaldada pela Lei e pela vontade dos militares de forma voluntária de ajudar Portugal.</p>	E1 e E2	<p>Prática diferente entre os Ramos na implementação de medidas para fazer face ao estado de emergência de saúde pública ocasionada pela epidemia da doença COVID-19;</p>
	<p>Para fazer face a esta situação, por falta de capacidade de resposta, foram convocados militares na reserva para guarnecer as equipas que reforçaram as Direções Regionais de Saúde. Foi considerada a área geográfica de residência na convocação e empenho do pessoal militar.</p>	E3 e E4	<p>Convocação militares na Reserva, principalmente no ramo da saúde,</p>
	<p>A força aérea convocou o pessoal na reserva, nomeadamente para as equipas de atendimento, Task-force do plano de vacinação contra a COVID-19.</p>		

³ O CIOFE 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”, destaca-se a divulgação de ofertas de emprego do sector público e privado junto dos militares e ex-militares e apoio às entidades empregadoras no seu processo de recrutamento, encaminhando os currículos dos inscritos no CIOFE e acompanhando os respetivos processos de seleção (CIOFE, s.d.).



	Foram convocados diversos militares, principalmente no ramo da saúde, médicos e enfermeiros, a fim de prestarem serviço no HFAR e apoiar essas atividades e guarnecer as necessidades locais, por forma a libertar os do ativo para as suas funções; O pessoal no ativo acaba foi sobrecarregado com tarefas adicionais de se destaca Task-force do plano de vacinação contra a COVID-19 e as equipas Trace COVID-19, em apoio das Direções Regionais de saúde.	E5, E6, E7 e E8	médicos e enfermeiros, a fim de prestarem serviço no HFAR; O Exército guarneceu as equipas Trace COVID-19, e a Task-force do plano de vacinação, com pessoal no ativo ou já na efetividade do serviço; Sobrecarga sobre as estruturas orgânicas do Exército para cumprimento da missão.
3.3.	Não é feita a convocação.	De E1 a E6	Não é feita a convocação.
	Efetivamente, face ao universo dos militares na situação de reserva, em número, não são muitos os militares convocados nesta situação para o desempenho de cargos ou o exercício de funções de interesse público no âmbito das missões das FFAA. Acontece de forma natural e regular.	E7 e E8	
3.4.	A Marinha não tem essa prática; Determinadas tarefas, nomeadamente planeamento de exercícios, em termos de certificação de força, faz todo o sentido empenhar pessoal na situação de reserva, com a experiência e as competências necessárias.	E1 e E2	De acordo com os entrevistados não existe essa prática.
	A FA não tem essa prática, por questões ligadas às credenciações e acesso a locais e sistemas de armas classificados; Participação limitada à apresentação de palestras e partilha de experiências beneficiando do conhecimento em determinadas áreas e na parte da preparação dos exercícios;	E3 e E4	
	O Exército não tem essa prática.	De E5 a E8	
3.5.	Nada a referir.	E1 e E2	Subaproveitamento das competências e experiência disponível no universo dos militares na situação de Reserva;
	A partilha de conhecimento de militares com provas dadas e grande experiência ao nível nacional e NATO permite enquadrar a audiência de treino naquilo que é a realidade de uma operação real e focar no exercício.	E3 e E4	Sobrecarga sobre os militares do ativo no âmbito do planeamento, formação e avaliação.
	É uma solução válida. Podemos focar-nos em militares, que pelo seu percurso, poderiam desempenhar até funções de docência, planeamento e avaliação dos exercícios.	E5 e E7	
	Vantagem na criação de normativos e na agilização de procedimentos que viabilizassem uma utilização mais recorrente dos militares do QP na reserva; De acordo com as necessidades identificadas pelo Ramo, assim como na concessão ao CEME de uma mais efetiva autoridade nessa matéria.	E6 e E8	
3.6.	A falta de recursos humanos torna útil essa prática trazendo pessoal com experiência e competências adequadas. O problema poderá ser a eventual desatualização de conhecimentos.	E1 e E2	Considera-se útil desenvolvimento dessa linha de ação;
	O desenvolvimento dessa linha de ação é algo útil, não concretamente no envolvimento direto nos exercícios, mas sim focado na avaliação e desenvolvimento de cenários.	E3, E4 e E5	Empenhamento no desenvolvimento de cenários, planeamento do exercício e avaliação;
	É viável e útil a convocação de militares da Reserva para integrar as estruturas de planeamento, avaliação e simulação do escalão superior em exercícios.	E5 e E6	



	<p>Seria vantajoso, sendo rotineiro. Referir que em missão no estrangeiro, integrado em Forças Nacionais Destacadas, encontram-se militares estrangeiros que estão na situação de reserva na efetividade. Em primeiro lugar, antes mesmo da transição, o militar tem que conhecer os cargos a que pode concorrer e ocupar na situação de reserva.</p>	E6 e E7	Não se considera a participação como audiência de treino.
	<p>Um dos procedimentos pode passar por envolver estes militares de uma forma voluntária ou por legislação a criar, nestas ações sendo que as mais adequadas, no meu entender, passariam por funções de apoio, planeamento, consultadoria, inspeção e estudo.</p>	E8	
4. Identificação de incentivos aos militares na reserva			
4.1.	<p>Se for considerada a situação de empenhamento fora da efetividade de serviço deve existir um regime de incentivos; Na efetividade de serviço o incentivo já está associado à contagem do tempo de serviço para efeitos de progressão nos escalões remuneratórios.</p>	E1 e E2	Não existe um regime de incentivos específico; Considera-se que os incentivos estão relacionados com contagem do tempo de serviço para efeitos de progressão nos escalões remuneratórios, acesso a formação adequada ao exercício das funções e, uma melhor compatibilização entre a vontade do militar, o perfil associado e a necessidade do serviço; Considera-se um modelo de incentivos que pode passar por disponibilizar alojamento, transporte e flexibilização de períodos laborais.
	<p>Os 2 principais incentivos identificados: progressão nos níveis remuneratórios; possibilidade de manter uma atividade militar reduzindo os efeitos do abandono da farda, contribuindo para a estabilidade física e emocional.</p>	E3, E4 e E5	
	<p>A criação de um regime de incentivos seria sempre um fator preponderante que poderia catalisar a vontade do militar na Reserva e impeli-lo a ingressar na efetividade do serviço no Exército ou fora do Ramo; Promoção de incentivos no âmbito do acesso a formação certificada, alojamento e transporte (se necessário).</p>	E5, E6, E7 e E8	
4.2.	<p>Aplicação do enquadramento legal.</p>	E1, E2, E3, E4, E5 e E7	Cumprimento estrito do determinado estatutariamente.
5. Modelo de Gestão de Carreiras			
5.1.	<p>Uma gestão de carreiras com duas componentes essenciais: quanto à pessoa e quanto à gestão. Isto é, idealmente é feita uma gestão questionando a pessoa sobre a sua vontade. Gestão de pessoal a carreira é feita pelas pessoas e pela gestão de pessoal. São feitas entrevistas e, na Ficha de Avaliação, no campo orientação de carreira é exarada a perspetiva do avaliador e do avaliado. Consta numa tabela o que é que o militar disse nos vários sítios na entrevista. Portanto, lá está, pessoas e organização. Esta gestão de carreiras da marinha procura identificar corretamente o perfil profissional e promove a escolha do militar certo para a tarefa ou cargo.</p>	E1 e E2	Não existem modelos rígidos de gestão de carreira; Conciliação entre as necessidades da organização, o perfil do militar e a sua vontade; Promoção da identificação do perfil profissional para a escolha do cargo; Conhecimento suportado pelo conhecimento das pessoas e, no caso da Marinha e FA, com recurso a entrevistas; Perceber o momento da carreira em que o militar é entrevistado;
	<p>Em desenvolvimento um sistema que vá ao encontro da identificação dos pontos na carreira dos militares em que seja necessário falar com eles para perceber a sua vontade e apresentar a solução da gestão. Avaliar dentro da organização os lugares-chave, qual o individuo certo e as oportunidades de formação; Mas não existe um modelo que se possa dizer rígido, aplicado à gestão de carreiras.</p>	E3 e E4	



	<p>O modelo baseia-se no conhecimento das pessoas, a execução de entrevistas conciliando a necessidade organizacional com a vontade do militar; A FA vê sob uma perspectiva positiva a utilização do pessoal na reserva para apoio à gestão da carreira na Força Aérea, aproveitando pessoal com competências específicas, enquadrados sempre por pessoal do ativo.</p>		<p>Em implementação sistemas de mentoria; No Exército, em fase de aprovação, um modelo de carreira tipo ou perfil o modelo de carreira tipo para cada quadro especial.</p>
	<p>Em implementação um sistema de Mentoria, executado só a pedido dos militares interessados, com foco nos postos de Capitão para Major, ou de Sargento-ajudante para Chefe (entrevista e uma orientação de carreira); É preciso não esquecer as pessoas na reserva e é preciso não desvalorizar o potencial humano que temos nas pessoas da reserva, que são muitas que acumularam ao longo de toda a sua carreira; Os mecanismos que temos hoje não nos proíbe de tirar o partido desse potencial quer seja internamente na reserva, na efetividade de serviço, quer seja externamente para o mundo civil - o potencial adquirido durante esses 40 anos de carreira podia ser mais bem aproveitado cá dentro e lá fora.</p>	E4	
	<p>Os mecanismos estão a ser desenvolvidos, integrando normas de colocação, gestão de carreiras, normas de colocação ou regras de colocação e definição de prioridades; Integrar as possibilidades para cada militar e as expectativas que esse militar tem, para que numa filosofia do da gestão de carreiras, colocar a pessoa certa no lugar certo, numa lógica diferente de colocá-la na sua guarnição militar de preferência; Aproveitamento das FAv com preenchimento rigoroso do campo “Orientação de carreira”. Lançado um mecanismo de apoio, com indicações de como é que esse campo deve ser preenchido. Dados a usar para apoio à decisão; No campo “Orientação de carreira” é solicitado ao militar em vias de passar à reserva, se gostaria de prestar serviço efetivo após a passagem à reserva e que é que gostariam de fazer; Consciencializar o militar que também que ele é responsável pela sua carreira; Em fase de aprovação um modelo de carreira tipo ou perfil o modelo de carreira tipo para cada quadro especial.</p>	E5 e E8	
	<p>O Modelo deixa de ter aplicabilidade a partir do momento em que o militar transita para a situação de Reserva, se bem que o perfil e o percurso delineados ao longo do tempo de serviço Ativo possa ter influência decisiva, na perspectiva do seu hipotético emprego na situação de Reserva, dentro ou fora da efetividade de serviço.</p>	E6	
	<p>Estes modelos, a existir, a empregar e a implementar, de forma geral e eficaz, otimizam o desenvolvimento individual que valorizam as pessoas e o Exército, tornando-o mais transparente e justo e devem incluir a gestão do pessoal militar na situação de reserva, como efetivos disponíveis para o desenvolvimento da missão do Ramo, das FFAA, da defesa ou de outras instituições.</p>	E7	
5.2.	<p>À semelhança do pessoal do ativo.</p>	De E1 a E8	<p>Considera-se que esse perfil foi definido no período de serviço no ativo.</p>
5.3.	<p>Não é proposto qualquer inquérito. É efetuada uma entrevista.</p>	E1 e E2	



	Para além da entrevista é aplicado um inquérito que solicita, entre outros elementos: informação sobre que os leva a sair, remuneração, localização geográfica, Projeto pessoal profissional, oportunidades de carreira, condições de trabalho, conciliação, trabalho, família; É feito o tratamento estatístico do inquérito. O inquérito não inclui questões sobre a disponibilidade dos militares para prestação de serviço na efetividade do serviço.	E3 e E4	No geral não é proposto inquérito nestes moldes; A FA aplica um inquérito, mas só focado em dados pessoais e razões de saída;
	Não existe esse inquérito, mas é uma ideia muito valiosa; Para já inspirou a colocação da pergunta nas FAV; Proposta de desenvolvimento com o apoio do centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE); Sinal aos militares que passam à situação de reserva de que a organização se interessa pelo trabalho deles e que os consideram úteis e valiosos.	E5 e E6	No geral considera-se como útil um inquérito (em formato a definir) contendo os dados pessoais, projetos pessoais, perfil profissional, razões para a saída, disponibilidade para a efetividade do serviço, condições para o seu empenhamento, que tipo de cargo gostaria de ocupar, local onde gostaria de exercer essa efetividade, entre outros.
	Não existe. Seria muito útil criar um documento modelo para ser elaborado pelos militares no momento da transição para a situação de reserva. O formato pode ser qualquer um desde que tenha no mínimo informações como: Morada, Disponibilidade para a efetividade do serviço, condições para o seu empenhamento, que tipo de cargo gostaria de ocupar, local onde gostaria de exercer essa efetividade, entre outros.	E7 e E8	
6. Desenvolvimento de ferramentas digitais			
6.1.	A Marinha não possui esta tipologia de ferramentas.	E1 e E2	As FFAA não dispõem deste tipo de ferramentas.
	A FA não possui esta tipologia de ferramenta.	E3 e E4	
	O Exército não possui essa tipologia de ferramentas; Em fase de desenvolvimento (já existe um protótipo) contando como parceiros com o Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar (CINAMIL) e a Universidade do Minho, entre outros.	E5, E6, E7 e E8	
6.2.	A gestão de grande quantidade de dados, só pode ser feita assim com recurso a ferramentas digitais de apoio à decisão sem perder de vista o conhecimento, sobretudo no pessoal que trata com o pessoal, o pessoal que trata com o pessoal.	E1	Ferramentas digitais para apoio à decisão essenciais para uma gestão eficaz, eficiente e em tempo; Não perder de vista a componente humana na gestão de pessoal; Garantir a qualidade dos dados inseridos; Integração com o SIG, módulo de pessoal.
	Na presente data o percurso da carreira do militar consta numa nota de assentamento (onde andou, formação e competências, etc.). Considera-se que o conhecimento das pessoas que estão na gestão de pessoal continua a ser um fator essencial no processo de decisão.	E2	
	A Diretiva Estratégica da FA determina a transição digital como absolutamente essencial. Preocupação inicial a garantia da qualidade dos dados. Trabalho em curso para garantir qualidade dos dados inseridos no SIG, módulo de pessoal. Foi criado o Gabinete de Qualidade para o Pessoal que vai supervisionar todo esse processo associado ao <i>Business Intelligence</i> .	E3 e E4	
	No processo de gestão de carreiras, face ao volume de informação cada vez maior, com a velocidade que as coisas se processam, com tempo de resposta reduzido e também com tecnologia sempre mais apurada, faz todo o sentido que, no apoio à decisão exista este tipo de instrumentos e ferramentas.	E5, E7 e E8	



Apêndice H – Análise comparativa dos modelos estudados

Indicadores	Países			
	DE	FR	IT	GB
Enquadramento jurídico e definição de Reserva	<ul style="list-style-type: none"> Integração na Reserva de forma voluntária; A Estratégia de Reserva ligado ao do Conceito de Defesa Civil. 	<ul style="list-style-type: none"> A Reserva é composta por duas modalidades; Integração voluntária ou estatutária. 	<ul style="list-style-type: none"> Integração voluntária ou estatutária. 	<ul style="list-style-type: none"> Integração na Reserva de forma voluntária;
Conceito de emprego do pessoal da Reserva	<ul style="list-style-type: none"> Reserva Territorial - utilizada para segurança e missões de apoio; Reserva Geral - inclui todos os reservistas com empenhamento de longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Réserve d'engagement - Qualquer adulto pode requerer a integração; Réserve de disponibilité - Todos os ex-militares durante 5 anos após o fim do serviço ativo. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Forze per il completamento generale</i> - convocação coerciva; <i>Riserva Selezionata</i> - especialistas; <i>Forze di completamento volontarie</i>- militares fora do ativo. 	<ul style="list-style-type: none"> A <i>Volunteer Reserve</i> - num conceito de <i>Part-Time Voluntary Reserves</i>; A <i>Regular Reserve</i> – ex-militares.
Cargos exercidos por pessoal na Reserva	<ul style="list-style-type: none"> Cumprem as mesmas missões do pessoal do ativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumprem as mesmas missões do pessoal do ativo; Podem ser designados para outros ministérios ou empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Cargos orgânicos vagos dentro das Unidades e Comandos existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumprem as mesmas missões do pessoal do ativo; A tempo inteiro ou parcial.
Compromisso com as FFAA	<ul style="list-style-type: none"> O empenho de duas semanas por ano; Pessoal da reserva, para colmatar faltas, empenhado até dez meses por ano. 	<ul style="list-style-type: none"> Os reservistas civis recebem treino militar (exceção especialistas); Os ex-militares mantêm o posto; Empenho mínimo até 5 dias/ano 	<ul style="list-style-type: none"> Formação, treino e exercícios; Sempre que solicitada comparência; O período de convocação, não excede o total de 180 dias no ano. 	<ul style="list-style-type: none"> Formação, treino e exercícios; Mínimo de 15 dias de treino anual, durante os primeiros três anos; Convocado (planeada: 90 dias pré-aviso; contingência: 28 dias).
Compromisso com entidades empregadoras	<ul style="list-style-type: none"> Acordos vinculativos entre empregadores e agências da <i>Bundeswehr</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Assinatura de protocolos; Apoio financeiro e fiscal; Informar a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Assinatura de protocolos; Apoio financeiro e fiscal. 	<ul style="list-style-type: none"> Assinatura de protocolos; Apoio financeiro e fiscal; Informar a empresa.
Limites de Idade	<ul style="list-style-type: none"> Idade limite - 60 anos; Pode prestar serviço até 65 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> Idade limite - similar militares no ativo mais 5 anos (10 anos para especialistas) 	<ul style="list-style-type: none"> Limite de idade 60 anos e não devem estar afastados há mais de 5 anos do serviço militar. 	<ul style="list-style-type: none"> Entre os 18 e os 54 anos (com a exceção de alguns especialistas).
Incentivos aos militares na reserva	<ul style="list-style-type: none"> Benefícios financeiros e fiscais; Progressão na carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> Benefícios financeiros e fiscais; Progressão na carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> Pensão militar ou contagem de tempo para a reforma. 	<ul style="list-style-type: none"> Pensão militar, contagem para reforma e progressão na carreira Benefícios financeiros e fiscais;
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> Todos os níveis organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Ministère des armées</i> e FFAA. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Stato Maggiore della Difesa</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Ministry of Defence</i> e FFAA.
Órgãos administração pessoal na Reserva	<ul style="list-style-type: none"> Direcção-Geral do Pessoal compete a gestão dos reservistas e o recrutamento de reservistas 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Ministère des armées</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Stato Maggiore della Difesa</i> e FFAA. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Ministry of Defence</i> e FFAA.