

REFLEXÕES DECORRENTES DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE CONTRATO NAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS: PERSPETIVA FUNCIONAL E PERSPETIVA SOCIAL E DE CIDADANIA

REFLECTIONS ARISING FROM MILITARY SERVICE UNDER CONTRACT IN THE PORTUGUESE ARMED FORCES: FUNCTIONAL PERSPECTIVE AND SOCIAL AND CITIZENSHIP PERSPECTIVE NATIONS

Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Coronel de Infantaria Tirocinado
Doutorando em Gestão, Recursos Humanos
Instituto de Estudos Superiores Militares
Investigador integrado do CISDI
Lisboa, Portugal
labs0892@gmail.com

Título abreviado: Reflexões decorrentes da prestação do serviço militar em regime de contrato nas forças armadas portuguesas

Resumo

Em tempos de grandes restrições económicas e financeiras, de elevada taxa de desemprego e numa sociedade cada vez mais envelhecida e com perceções distintas do contexto militar, o objetivo deste artigo é analisar o problema da obtenção e retenção de efetivos militares em regime de contrato e avaliar o respetivo referencial de formação e desenvolvimento profissional, numa dupla perspetiva – funcional e social – essencial, quer ao funcionamento das Forças Armadas (FFAA) e à satisfação dos compromissos nacionais e internacionais do Estado no âmbito da defesa, quer à posterior reinserção socioprofissional dos cidadãos que ingressam temporariamente nas fileiras.

O estudo apoia-se numa estratégia de investigação qualitativa (Bryman, 2012), concretizada a partir de uma pesquisa documental e num inquérito por entrevista, semiestruturada, cujos dados são objeto de análise de conteúdo (categorial) apoiada em Bardin (2000).

Como citar este artigo: Santos, L., 2015. Reflexões decorrentes da prestação do serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas: perspetiva funcional e perspetiva social e de cidadania. *Revista de Ciências Militares*, maio de 2015 III (1), pp. 297-329.
Disponível em: <http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes>

Os principais problemas diagnosticados centram-se na reduzida capacidade que as FFAA, por si só, têm para cativar e reter cidadãos em regime de voluntariado/regime de contrato (RV/RC), bem como no reduzido valor socioprofissional que constitui a sua passagem pelas fileiras. Os resultados, importantes para as FFAA, para o Estado português e para a Sociedade em geral, apontam para soluções partilhadas, porventura menos tradicionais, sendo determinante na sua implementação o papel do Poder Político.

Palavras-chave: obtenção e retenção; formação e desenvolvimento profissional; regimes de voluntariado/contrato (RV/RC); perspectiva funcional; perspectiva social; cidadania.

Abstract

In times of great economic and financial restrictions, high unemployment rate and an ageing society and with different perceptions of the military context, the aim of this article is to analyze the problem of obtaining and retaining military personnel under contract and evaluating the respective benchmark for training and professional development, in a double perspective – functional and social – essential to the operation of Armed Forces (A.F.) and to the satisfaction of national and international commitments of the State in the field of defense, and the subsequent socio-professional reintegration of citizens that stays temporarily in the ranks.

The study relies on a qualitative research strategy (Bryman, 2012), achieved from a documental research and a survey by interview, semi-structured, whose data are subject to content analysis (categorical) supported by Bardin (2000).

The main problems diagnosed focus on reduced ability of the A.F., by itself, have to engage and retain citizens in voluntary military service/military service under contract (VS/CS), as well as in reduced socio-professional value that constitutes their passage through the ranks. The results, which are important for the A.F., for the Portuguese State and for Society in general, point to shared solutions, perhaps less traditional, being instrumental in its implementation the role of Political Power.

Keywords: *obtaining and retaining; training and professional development; voluntary military service/military service under contract; functional perspective; social perspective; citizenship.*

1. Introdução

O objeto de estudo desta investigação centra-se no referencial de formação e desenvolvimento profissional dos militares dos quadros não permanentes das FFAA portuguesas, numa dupla perspetiva: funcional; social e de cidadania. A primeira perspetiva prende-se com a necessidade de obtenção e retenção de efetivos nas fileiras e a sua capacitação profissional, de modo a garantir o bom desempenho individual e em grupo e o funcionamento da Instituição Militar, designadamente ao nível do cumprimento dos compromissos nacionais e internacionais do Estado em termos de defesa. A segunda vertente refere-se à importância e às vantagens que a passagem pelas fileiras das FFAA pode constituir em relação ao exercício de cidadania e à reinserção socioprofissional dos cidadãos ex-militares, decorrente da aquisição de competências e experiência relevantes para o mercado de trabalho.

A investigação procura responder, entre outras, às seguintes perguntas: Como têm evoluído os efetivos militares em RV/RC nos ramos das FFAA portuguesas desde 2004 e que implicações decorrem dessa evolução? Qual o valor para as FFAA do atual referencial de formação/treino definido para as formas de prestação de serviço em RV/RC do ponto de vista do desempenho técnico-profissional? Que mais-valia constitui, para os cidadãos, a sua passagem pela Instituição Militar? Que iniciativas têm sido concretizadas recentemente pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN) e pelos ramos das FFAA e que alterações deverão ainda ser introduzidas para ultrapassar os problemas e disfunções diagnosticados e prevenir a sua recorrência futura?

A seleção destas questões resultou, durante o período exploratório da investigação, de uma breve revisão e análise crítica prévia da atual situação em relação ao objeto de estudo, tendo sido identificados alguns problemas concretos, quer em relação à capacidade de obtenção e retenção de efetivos por parte das FFAA, quer no que concerne à saída dos militares das fileiras e à sua reinserção socioprofissional na Sociedade e no mercado de trabalho.

Em coerência com as perguntas de investigação elencadas, foi definido o seguinte objetivo geral para este estudo: diagnosticar e formular, de forma integrada e sistémica, um conjunto de soluções em relação à capacidade das FFAA para captarem e reterem efetivos para a prestação de serviço militar voluntário e contratado, bem como para potenciarem o respetivo referencial de formação/treino, numa perspetiva funcional interna e, simultaneamente, numa lógica social e de cidadania, apoiando a reinserção socioprofissional dos ex-militares no mercado de trabalho.

Embora existam algumas diferenças entre as realidades no âmbito das três categorias (Oficiais, Sargentos, Praças), o presente estudo trata em bloco a situação do RV/RC, centrando a abordagem, pontualmente, mais numa ou noutra categoria, conforme a relevância dos problemas diagnosticados e/ou a urgência das soluções preconizadas.

O estudo apoia-se numa estratégia de investigação sobretudo qualitativa e concretizada numa pesquisa documental e num inquérito por entrevista (Bryman, 2012). A análise documental incluiu o quadro legal de referência da forma de prestação de serviço em RV/RC e vários estudos, relatórios e outros documentos oficiais recolhidos junto do MDN e dos ramos

das FFAA. As entrevistas, semiestruturadas, em número de 16, foram aplicadas a militares e civis do MDN e dos ramos com relevante experiência e conhecimento no assunto. Os dados obtidos nas entrevistas foram objeto de uma análise de conteúdo (análise categorial), como sugerido por Bardin (2000).

Por razões de gestão de espaço, neste artigo assume-se como enquadramento geral, implícito e revisto, a combinação de duas grandes orientações: (1) conceções, macrotendências e desafios do mercado de trabalho e do contexto formativo externo, nacional e internacional; e (2) estruturação e funcionamento da organização militar (e.g., códigos de conduta, práticas de referência e restantes pressupostos da função militar; tipologias de missões).

Propomos ao leitor uma reflexão em três etapas: numa primeira etapa, procede-se a uma avaliação em relação à evolução dos efetivos autorizados e existentes nas FFAA portuguesas nas formas de prestação de serviço em RV/RC, altura em que se analisa sumariamente o processo de recrutamento e seleção de cidadãos para a prestação deste tipo de serviço e se discute a capacidade de retenção por parte da Instituição Militar; num segundo momento discute-se a perspetiva funcional interna da formação e desenvolvimento dos militares dos quadros não permanentes (RV/RC), no sentido da sua capacitação para o desempenho de funções nos ramos; numa terceira e última etapa, é abordada a perspetiva social e de cidadania da formação ministrada em contexto militar, designadamente em relação às questões que se prendem com a reinserção socioprofissional dos ex-militares dos RV/RC após deixarem as fileiras.

Porque o tipo de problemas agora estudados pode condicionar o regular funcionamento das FFAA e os compromissos nacionais e internacionais assumidos pelo país no âmbito da componente da defesa, a investigação procura sublinhar a premência na procura de soluções e a opção por respostas de natureza interdisciplinar, holística e partilhada, que deverão ser assumidas não apenas pela Instituição Militar mas também pelo Poder Político e pela própria Sociedade em geral.

A importância desta investigação é, pelo que foi referido, sustentada na sua atualidade e relevância que o assunto assume para os militares, as FFAA, a Sociedade e o Estado português.

2. Avaliação da Evolução dos Efetivos Autorizados e Existentes nas FFAA Portuguesas na Forma de Prestação de Serviço em Rv/Rc

Nesta seção aborda-se a problemática da quantidade e da qualidade dos efetivos enquanto questões de natureza estratégica que se prendem com a perspetiva funcional do estudo. Analisa-se a transição do modelo de conscrição para um modelo exclusivamente profissional, dez anos após a sua vigência, para, de seguida, se descrever resumidamente o processo de recrutamento e seleção de cidadãos para os RV/RC das FFAA portuguesas. Por último, discute-se a evolução dos efetivos desde 2004 e analisa-se a dificuldade dos ramos em reterem nas suas fileiras militares em RC.

O funcionamento permanente das FFAA, o cumprimento das variadas missões que lhe estão atribuídas e ainda a forma como estão estruturadas preceituam a presença de um elevado número de efetivos militares nos escalões mais baixos, geralmente com um vínculo não permanente, cujo processo de recrutamento e seleção obedece, simultaneamente, a um quadro de necessidades pré-estabelecido e a um rigoroso exercício comparativo entre os perfis dos candidatos e um perfil psicofísico *standard*, previamente definido e comumente aceite como adequado.

Com o fim do regime de conscrição em Portugal¹ e a adoção de um modelo exclusivamente profissional, decisão de natureza ideológica e política que não cabe aqui discutir, todos os efetivos militares das FFAA portuguesas passaram a ser voluntários, o que, do ponto de vista político, social e funcional, permitiu aumentar a legitimidade e a capacidade técnica da organização militar, independentemente do contexto de atuação. Foi exatamente a partir das exigências do novo contexto e dos requisitos assumidos para o novo perfil de competências do militar que foi preparada e aprovada a “(...) nova Lei do Serviço Militar (LSM) e os novos incentivos à admissão voluntária ao serviço militar, afetando às forças armadas melhores recursos humanos, mais disponíveis e de maior aceitabilidade ao nível da nossa sociedade.” (Gama, 1999, p. 11).

Estas alterações concretizaram-se a partir da década de 90 do século XX, em que o quadro jurídico-funcional que enquadrava o papel das FFAA portuguesas experimentou varias alterações, culminando com a edificação em 1999 do atual modelo de prestação de serviço militar, baseado exclusivamente no voluntariado em tempo de paz. Na figura 1 sintetiza-se a evolução do quadro legal atinente ao recrutamento normal (RC/RV), proporcionando-se uma perspetiva global das alterações introduzidas.

A passagem da conscrição à profissionalização teve consequências, nem sempre positivas², no contexto militar e social, sendo que, para as FFAA portuguesas constituiu uma das maiores transformações dos últimos anos, designadamente porque conduziu a um novo paradigma de relacionamento com o mercado de trabalho, conceito que até então não tinha praticamente valor objetivo³. Este novo modo de relacionamento passou a exigir uma capacidade efetiva de projetar a imagem castrense e de divulgar a oferta de “trabalho” institucional, ao mesmo tempo que, internamente, se aconselhava a adoção de práticas renovadas de GRH, designadamente, ao nível da seleção e da formação e treino dos “novos” militares.

¹ O serviço militar obrigatório – SMO (ou serviço efetivo normal – SEN) em Portugal terminou a 19 de novembro de 2004.

² Embora fora do objetivo deste estudo, a profissionalização militar conduziu, pontualmente, a aspetos menos positivos, designadamente, uma relação entre o cidadão e o Estado mais distante e de menor implicação em relação às questões da defesa.

³ O quadro legal então vigente impunha a passagem dos cidadãos pelas fileiras, constituindo-se a Nação como o “mercado de trabalho”. A Instituição Militar limitava-se a receber diretamente os mancebos à porta dos quartéis para a prestação do serviço militar.

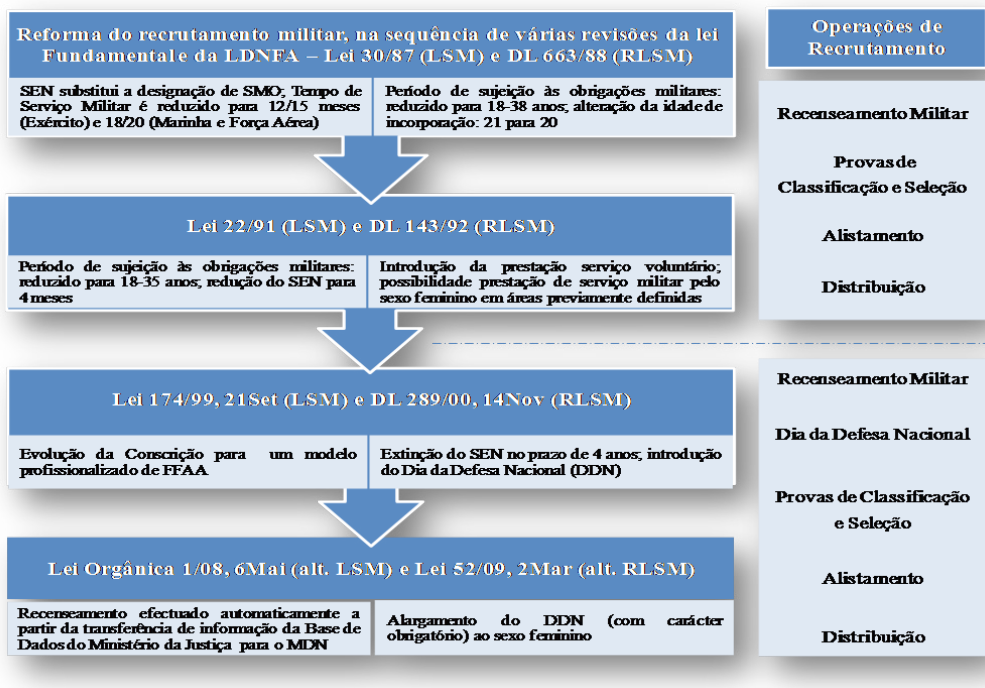


Fig. 1 Evolução do modelo jurídico-funcional do recrutamento militar normal

Fonte: construído a partir da análise da evolução do quadro legal.

Hoje, em linha com o que tem acontecido com a maioria dos países europeus ocidentais, percebe-se que, para além dos custos mais elevados da opção do modelo “profissionalização” (Vaz, 2002), a transição para o novo paradigma abriu uma outra questão, a da capacidade de manutenção dos níveis de efetivos adequados para fazer face à multiplicidade de missões, cuja perceção foi sendo revelada progressivamente. Contrariamente ao que se admitiu durante algum tempo, nem sempre tem sido possível colmatar todas as vagas abertas anualmente para os RV/RC, embora as incidências variem entre os ramos e por categorias.

Fruto da situação nacional e internacional nos domínios financeiro e económico e de um aumento substancial da taxa de desemprego⁴, assistiu-se, durante algum tempo, a um aumento de candidaturas, embora os dados, obtidos junto dos ramos das FFAA e do MDN revelem que a qualidade dos perfis que demandam as fileiras tem sofrido uma degradação progressiva, designadamente entre 2007 e 2012, o que conduz, por si só, a um menor aproveitamento médio do número de candidaturas. Os dados referidos, em termos de candidaturas, variam entre os ramos, sendo mais visível o aumento no ramo Exército, sobretudo a partir de 2008, como considera a então Direção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar⁵ (DGPRM, 2010).

⁴ Em setembro de 2014 estavam contabilizados em Portugal 77 474 jovens desempregados.

⁵ Este órgão foi recentemente fundido com outros órgãos do MDN, dando lugar à Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN).

A partir de uma avaliação mais pormenorizada em relação a cada ramo e por áreas funcionais é possível demonstrar que continuam a existir, no âmbito das várias categorias (oficiais, sargentos e praças), lugares relevantes por preencher (quadro I).

Quadro I Áreas funcionais mais carentes de efetivos em RV/RC

Categorias	Áreas funcionais / classes / especialidades mais carenciadas / críticas		
	MARINHA	EXÉRCITO	FORÇA AÉREA
<i>Oficiais</i>	TSE (Engenheiros; áreas técnicas)	Engenheiros Informáticos; Licenciados em Direito; Tradutores; Licenciados em Educação Física e Desportos; Licenciados Marketing e Publicidade	Não existem dificuldades significativas em Oficiais RC
<i>Sargentos</i>	Áreas técnicas (e.g. Informática)	Forças Especiais; Enfermeiros; Transmissões; várias especialidades de Campanha	Atualmente não recruta Sargentos para o RC
<i>Praças</i>	Fuzileiros; Mergulhadores	Áreas da Mecânica Auto; Condutores de Viaturas Ligeiras; Especialidades ligadas à construção e restauro; Operadores de Equipamentos Pesados de Engenharia	Áreas operacionais e/ou que estejam sujeitas a uma grande mobilidade geográfica

Fonte: compilado de dados recolhidos junto dos ramos das FFAA (dados referidos a 2013).

Não obstante a aparente evolução positiva que se tem verificado durante alguns anos ao nível do número de candidatos, coexistem alguns indicadores de sinal contrário (e.g., redução progressiva da base demográfica de recrutamento; afastamento progressivo dos cidadãos das questões da defesa nacional), que demonstram que existem dificuldades e disfunções estruturais que teimam em manter-se, admitindo-se, desta forma, que o aumento de candidaturas ficará a dever-se, sobretudo, à crise económica e financeira.

Uma percentagem relevante das 16 entidades entrevistadas (7 – 45%) considera que a questão da redução da base demográfica é uma limitação que, sendo um problema estrutural, poderá “...aconselhar a uma reflexão fora dos quadros mentais habituais”, no sentido de prevenir futuros constrangimentos que inibam as FFAA e o próprio Estado de “...cumprir as mais básicas missões e compromissos em termos de defesa e segurança, nacional e internacional”. Para fazer face à tendência demográfica desfavorável, são apontados exemplos de outros países, como a Espanha, que passou a recorrer a cidadãos, residentes no país, oriundos da América do Sul”.

No cumprimento eficiente do seu novo papel de angariador é fundamental que as FFAA saibam caracterizar o mercado de trabalho (MT) e prever a sua evolução, para delinear as melhores estratégias de captação de recursos humanos. Para efeitos de estudo, o MT é dividido em setores e escalões, sendo que o escalão etário que nos interessa primariamente analisar se situa entre os 18/19 anos e os 27/28 anos, correspondente ao universo recrutável

para as FFAA. Admite-se que o MT nacional natural tenha uma dimensão sucessivamente mais reduzida, tal o comportamento da base demográfica do país⁶ (figura 2).

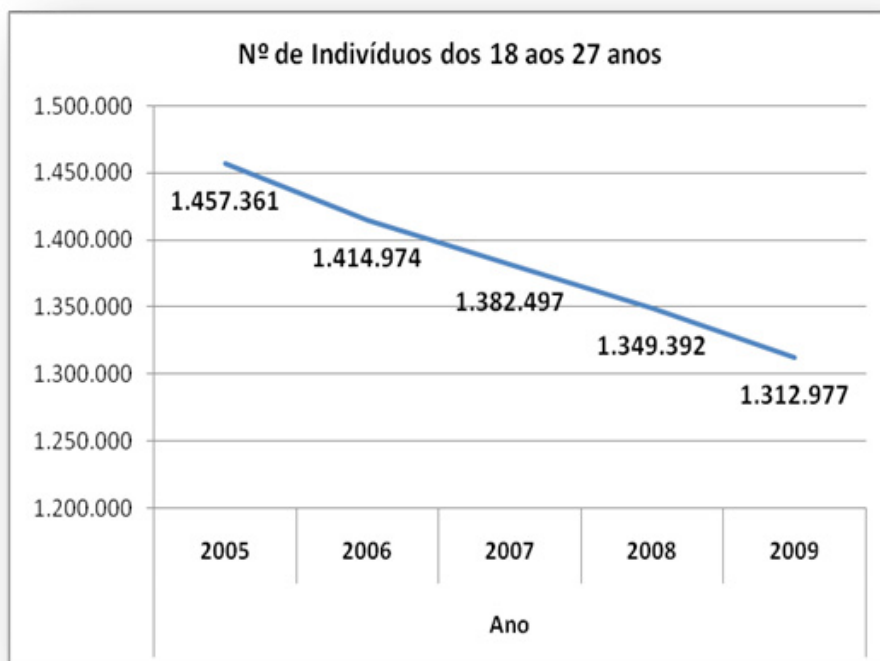


Fig.2 Variação da base demográfica de recrutamento

Fonte: Coelho (2011).

Um outro ponto de reflexão e de preocupação crescente reside no facto de vários estudos conduzidos pelo MDN e pelos ramos das FFAA, a partir de 2010, parecerem demonstrar que a escolaridade tem aumentado em sentido inverso do interesse pelas FFAA (figura 3), com reflexo nos níveis de recrutamento de cidadãos para ingresso nos quadros de militares não permanentes (Coelho, 2011).

⁶ Em 2011 a população nacional perfazia 10.555.853 pessoas, apenas cerca de 200.000 mais que em 2001 (Censos 2011). A atual taxa de crescimento natural (deduzindo a taxa de crescimento migratório) está próxima de zero.

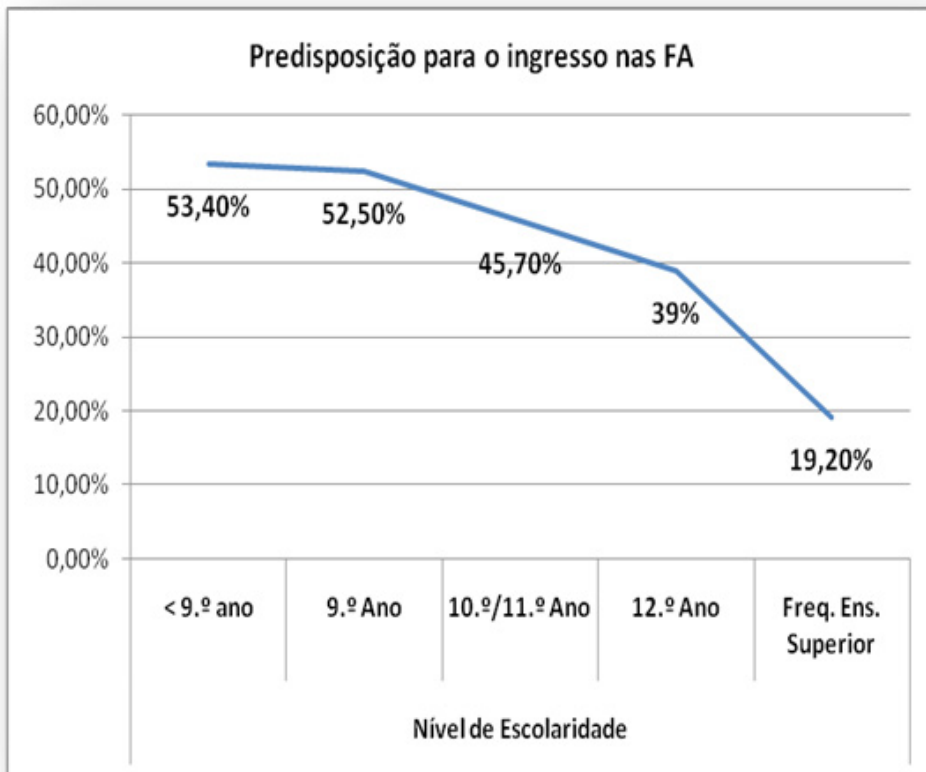


Fig. 3 Predisposição para ingresso nas FFAA

Fonte: Coelho (2011).

Em relação à questão da atratividade, Clotfelter e Peters (1976 cit. por Sousa, 1990, p. 47) afirmam que "...o factor mais importante que rege as decisões de entrar e de permanecer no serviço militar é a opinião do público sobre esse mesmo serviço." Para além disso, como reflete Cardoso de Sousa, o conceito de vocação ou 'chamamento' (*calling*) é como "...o acto de servir e cumprir uma missão em nome de uma causa" (Sousa, 1990, p. 47), embora se reconheça que os motivos podem ser bem mais "instrumentais" (e.g., dinheiro, melhorar o estatuto social, obter outras experiências). Alguns estudos têm demonstrado que, em relação ao papel 'empregador' desempenhado pelas FFAA, a avaliação atual que a população portuguesa faz das FFAA é positiva, sendo mais valorizadas as "oportunidades profissionais" e o "prestígio" da profissão militar, suscitando apreciações menos positivas os aspetos materiais, como salários e recursos à disposição dos militares (Carreiras, 2009, p.51).

A revisão empírica efetuada permitiu-nos perceber que a carreira militar nas FFAA, enquanto oportunidade profissional, dá "prestígio", é um "emprego seguro", relativamente

“bem pago” e, aparentemente, “bastante atrativo”, em que os militares têm, na generalidade, “maiores regalias que os funcionários públicos” (DGPRM, 2007; Resende et al., 2008; Carreiras, 2009). Para além disso, existem boas “oportunidades de obter formação profissional” útil para o MT (Resende et al., 2008; Carreiras, 2009). O emprego nas FFAA é “mais exigente do que um emprego civil” (Carreiras, 2009), embora, sob o ponto de vista técnico, haja a noção de que “não exige muitos conhecimentos”, nem muita “experiência profissional” (Resende et al., 2008).

Porém, quando se trata de recomendar o ingresso nas FFAA a um amigo ou familiar apenas 38,9% dos inquiridos o faria sem dúvidas, sendo que os restantes 61,1% não o recomendariam ou apenas o fariam se não existisse outra alternativa (Carreiras, 2009). Estes dados, aparentemente contraditórios, induzem a necessidade de mais investigação e significam que há ainda todo um caminho a percorrer pelas FFAA no sentido de uma maior aproximação à Sociedade e aos jovens em particular e da divulgação da oferta de trabalho que constitui a prestação de serviço em RC nas FFAA portuguesas.

No âmbito da dinamização da profissionalização do serviço militar e da “Reforma Defesa 2020” (MDN, 2013), foi definido um novo modelo para o “Dia da Defesa Nacional” (DDN), evento que, após uma curta suspensão, é agora reativado com novas medidas para a sua concretização. Em 2014 este evento destinou-se a mais de 130 mil cidadãos (todos nascidos em 1995), sendo 64 mil femininos e 68 mil masculinos⁷ (Coelho, 2014). Ainda no âmbito do DDN, a DGPRM aponta algumas medidas, que considera “estruturantes” e que terão a sua continuidade durante o ano de 2015. Destacam-se as seguintes: alargamento da rede de locais onde se realiza o DDN (passando de 11 locais em 2009 para 26 em 2014 e 28 em 2015); racionalização do sistema de transportes; aposta na modernização tecnológica; alargamento a “públicos específicos”. A avaliação que a DGPRM faz da realização do DDN é francamente positiva, nomeadamente em relação à divulgação das FFAA, à sensibilização para a questão da Defesa Nacional ou ao conhecimento do perfil dos jovens portugueses (Coelho, 2014).

Não obstante esta perspetiva positiva em relação ao DDN, não tem sido fácil reverter a situação da tendência menos positiva em relação às “representações sociais” sobre o emprego nas FFAA. Por isso e dadas as limitações estruturais da base demográfica, alguns entrevistados consideram que deverão ser estudadas outras alternativas que garantam a continuidade do recrutamento.

O regime de contrato de longa duração ou regime de contrato especial (RCLD/RCE), previsto na lei mas que nunca foi regulamentado, tem sido discutido como uma hipótese para a fixação de militares em determinadas áreas funcionais, mais críticas e/ou que aconselham a um aumento do período nas fileiras para se obter um adequado retorno do investimento efetuado na formação/capacitação dos militares contratados. Este regime, nos termos da Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro (LSM, 1999), apenas deverá ter lugar em “...situações funcionais cujo grau de formação e treino, tipo de habilitações académicas e exigências técnicas tornem desejável uma garantia de prestação de serviço mais prolongada” (AR, 1999, p. 6544). É nesse

⁷ Dos quais 107 mil residentes no continente, sete mil nas regiões autónomas e 18 mil no estrangeiro.

sentido que o Decreto-Lei n.º 130/2010 de 14 de dezembro “...institui o regime de contrato especial para prestação de serviço militar, aplicável à categoria de oficial, nas áreas funcionais de medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa”, o qual tem uma duração entre oito e 18 anos (MDN, 2010, art.º 2.º, n.º 1), podendo estes oficiais em RCE ascender ao posto de 1.º tenente/capitão (MDN, 2010, art.º 11.º). As condições especiais de admissão estão inscritas na Portaria n.º 245/2014 de 25 de novembro (MDN, 2014, p. 5968).

Os inquiridos consideram, no entanto, que as três áreas funcionais objeto de regulamentação do RCE são manifestamente insuficientes para colmatar as necessidades das FFAA e que haverá várias outras que deverão ser equacionadas, embora aqui as perspetivas variem substancialmente entre os três ramos das FFAA.

Um outro aspeto relativo aos efetivos em RC, indiretamente ligado ao tópico deste estudo, prende-se com a questão da necessidade de reforço da “base da pirâmide” nas categorias de oficial e de sargento, perspetivada sob o ponto de vista de uma integração de efetivos militares dos quadros permanentes (QP) e do RC. Assumindo um enfraquecimento dessas bases ao nível dos ingressos nos QP (pela redução substancial de entradas nas escolas militares), seria expectável que as FFAA pudessem recorrer a um reforço das admissões de cidadãos para o RC, considerando à partida que alguns dos cargos e funções tradicionalmente atribuídos aos QP pudessem transitar para os militares em RC. Como os efetivos autorizados em RV/RC têm vindo a ser progressivamente reduzidos, com maior acuidade descer desde 2010, era suposto que este défice, inversamente, pudesse ser colmatado com recurso aos militares dos QP, o que não tem acontecido. O desejável, como reconhecem alguns entrevistados, seria a primeira solução: a descida dos ingressos na Escola Naval e nas Academias permitiria agilizar a gestão de carreira dos oficiais e sargentos dos QP dos ramos das FFAA, embora o diferencial tivesse depois que ser compensado com o ingresso de um maior número de cidadãos no RC, o que tem ainda como vantagem um menor tempo de formação inicial.

Voltando às limitações estruturais da base demográfica nacional e assumida, mesmo que temporariamente, a pouca atratividade dos cidadãos em relação ao emprego nas FFAA (DGPRM, 2011b), num dos seus últimos estudos levanta uma outra hipótese, a do recrutamento de imigrantes oriundos dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) ou de outras origens, à semelhança da opção espanhola em relação ao recrutamento de Sul-americanos e da Guiné Equatorial. Embora os ramos não percecionem esta hipótese como viável nos próximos anos, ela deverá ser encarada como mais uma possibilidade. Segundo fontes da DGPRM (Lopes, 2012), a atual taxa de estrangeiros recrutáveis situa-se entre os 20000 e os 40000 homens e mulheres. O gráfico da figura 4 mostra a representatividade das principais comunidades estrangeiras em Portugal.

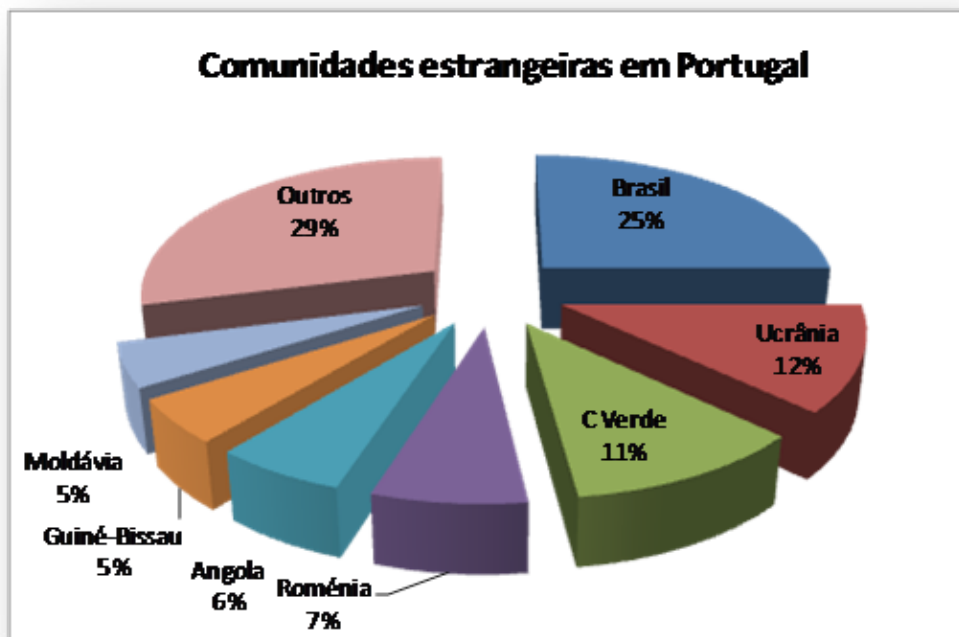


Fig. 4: Representatividade das principais Comunidades Estrangeiras a residir em Portugal – 2009

Fonte: adaptado de DGPRM (2011b, p. 12).

Em contraposição, a opção do regresso ao Serviço Efetivo Normal (SEN) em tempo de paz parece inviável do ponto de vista político e seria, na expressão de Cardoso (2012), o “reconhecimento da falência do atual modelo de prestação de serviço militar”.

Regressando à questão da diminuição da qualidade dos candidatos à prestação de serviço nas FFAA, aquela tem ainda como indicadores e consequências, numa primeira fase, um aumento considerável das taxas de atrição ao longo do processo de recrutamento e seleção, para além de um aumento de custos. Numa segunda fase, a falta de qualidade conduz a uma redução da capacidade de retenção de efetivos por parte dos ramos, sendo que este aspeto começa a ter incidência imediatamente a seguir à formulação das candidaturas pelos cidadãos, antes mesmo da sujeição a provas de classificação e seleção (PCS). No quadro II mostra-se a taxa de atrição (o valor das perdas em efetivos) nas várias fases do processo de seleção antes do ingresso nos ramos das FFAA e dá-se também uma ideia das perdas durante o período de formação inicial.

Quadro II – Taxa média de atrição durante o processo de seleção e durante a formação inicial até ao ingresso nas fileiras

	Marinha	Exército	Força Aérea
Até às PCS	12%	23%	28%
PCS	52,9%	54,2%	64,0%
Entre as PCS e a Incorporação	10%	10%	10%
Formação Inicial	25%	20%	12,5%

Fonte: compilado dos ramos das Forças Armadas (2014).

Após o ingresso nas fileiras, a questão da retenção tem igualmente incidência diferente nos três ramos das FFAA, sendo a Força Aérea o ramo menos afetado e o Exército o ramo onde se verificam mais problemas, sobretudo na categoria de praças. Para aumentar os níveis de retenção, os ramos apoiaram-se, durante algum tempo, no Regime de Incentivos (RI) em vigor (2000b) e/ou procuraram recorrer a um aumento do *turnover*, de acordo com necessidades concretas (saídas previstas ou inesperadas em cada período anual), as quais variavam, também, para cada ramo. Dado que estes dois mecanismos, ou perderam a sua eficácia (no caso do RI⁸) ou deixaram de poder ser aplicados devido às crescentes restrições orçamentais, as FFAA viram substancialmente reduzida a sua capacidade de intervenção na definição de necessidades de recrutamento, aspeto que será discutido de seguida.

No âmbito das questões de natureza estratégica que se prendem com a perspetiva funcional e a problemática da quantidade e da qualidade dos efetivos, importa precisar que, desde 2004, se tem assistido a uma sistemática redução dos efetivos em RV/RC determinada pela Tutela (efetivos autorizados⁹). Esta tendência de redução acentuou-se com o Programa para a Reestruturação da Administração Central do Estado – PRACE (PCM, 2006) e, posteriormente, com o Plano de Redução e Melhoria da Administração Central – PREMAC (MF, 2011b).

Entre 2004 e 2011 os efetivos autorizados das FFAA portuguesas em RV/RC foram reduzidos em cerca de 25%. Depois de 2011 este efetivo tem continuado a reduzir-se até hoje. No quadro III resume-se a evolução dos efetivos autorizados em RV/RC nos ramos entre 2004 e 2011.

⁸ Alguns entrevistados (6 – 38%) consideram que o atual regime de incentivos, aprovado na sequência da Lei do Serviço Militar (AR, 1999) e do seu Regulamento (2000a), está praticamente falido e, como tal, é até contraproducente evocar este mecanismo quando da cativação de efetivos para as FFAA.

⁹ Este conceito prende-se com a estrutura de recursos humanos das FFAA, aprovada para cada ano, por ramo, para a prestação de serviço nos RV/RC no âmbito das várias categorias.

Quadro III Evolução de efetivos máximos autorizados em RV/RCentre 2004 e 2011

	Marinha			Exército			F Aérea			Soma/Ramos		
	2004	2009		2004	2009		2004	2009		2004	2009	
Oficiais	185	241	30,3%	850	750	-11,8%	570	570	0,0%	1605	1561	-2,7%
Subalternos	44	44	0,0%	1820	1500	-17,6%	40	40	0,0%	1904	1584	-16,8%
Pracistas	2715	2565	-5,5%	14312	13600	-5,0%	3100	3000	-3,2%	20127	19165	-4,8%
Total	2944	2850	-3,2%	16982	15850	-6,7%	3710	3610	-2,7%	23636	22310	-5,6%

	Marinha			Exército			F Aérea			Soma/Ramos		
	2004	2011		2004	2011		2004	2011		2004	2011	
Totais	2944	2098	-28,7%	16982	12939	-23,8%	3710	2673	-28,0%	23636	17710	-25,1%
	-846			-4043			-1037			-5926		

Fonte: MDN (2004, 2009 e 2011).

No quadro do compromisso celebrado entre o Estado Português e o Banco Central Europeu, o Fundo Monetário Internacional e a União Europeia, o “Documento de Estratégia Orçamental 2011-2015” acrescenta às reduções do quadro 3 uma diminuição de efetivos de 10% até ao final de 2014 (MF, 2011a, p. 45), correspondente a um diferencial de cerca de menos 7.700 militares em RV/RC (33%), sendo a redução então prevista de 1056 (36%) na Marinha, de 5337 (31%) no Exército e de 1305 (35%) na Força Aérea.

A “acomodação dos propósitos de contenção de despesa às especificidades das Forças Armadas” (Coelho, 2011, p. 11) constituiu um verdadeiro desafio para as FFAA na área dos recursos humanos no quadro do compromisso celebrado entre o Estado Português e o Banco Central Europeu, o Fundo Monetário Internacional e a União Europeia, a que acresce esta redução até 2014. Esta tendência é reiteração na Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas FFAA – Reforma “Defesa 2020”, conduzindo a uma redução até 2.000 efetivos em 2014 e 2015, tendo como finalidade atingir em 2020 um efetivo de 30.000 a 32.000 militares (MDN, 2013).

Com uma redução tão pronunciada, num lapso de tempo tão curto, o exercício de comparação entre efetivos autorizados e existentes parece estar à partida reduzido na sua importância, devendo a comparação ser feita entre as verdadeiras necessidades dos ramos e os efetivos existentes. Dada a dificuldade em obter todos os valores relativos às necessidades, optou-se pela referência “efetivos autorizados” (figura 5).

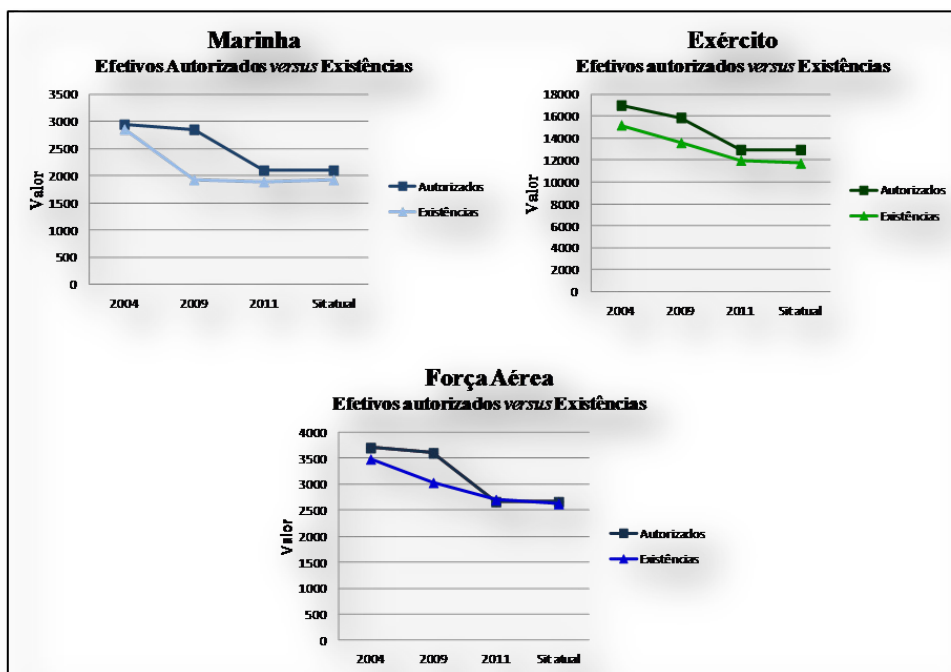


Fig. 5 Evolução do diferencial entre efetivos autorizados e existências

Fontes: MDN (2004, 2009 e 2011); Ramos das FFAA (Existências referidas a março2012).

No gráfico da figura 6 mostra-se que a evolução dos efetivos em RV/RC do género feminino, desde 2004, segue a mesma tendência geral.

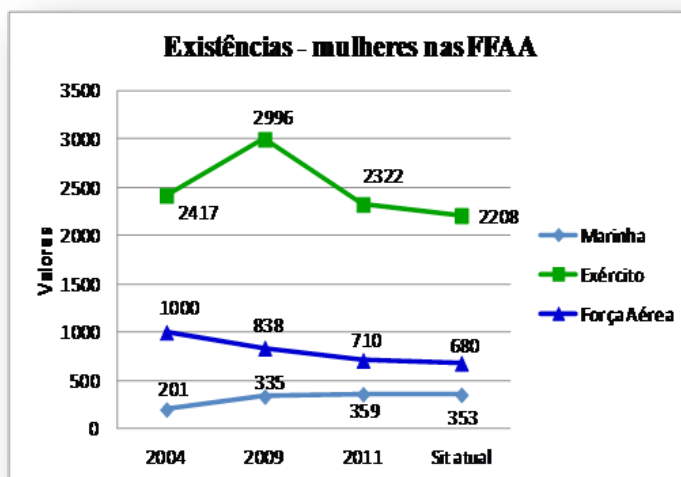


Fig. 6 Evolução de efetivos femininos em RC/RV

Fonte: Compilado de informação obtida junto dos ramos das FFAA (2013).

Adiminuição drástica ao nível dos efetivos autorizados tem, como se mostra na figura 5, permitido reduzir o diferencial em relação aos ingressos, escondendo, simultaneamente, uma realidade que é cada vez mais preocupante: a redução dos níveis de recrutamento, quer decorram do enfraquecimento da base demográfica nacional, quer tenham origem na perda de atratividade da função militar no contexto do mercado de trabalho. Por outro lado, as novas “necessidades” (que vão sendo reconstruídas com a redução constante dos efetivos autorizados) parecem ter o condão de deslocar, artificialmente, o debate político da escassez de recursos (perspetiva funcional interna) para a contenção orçamental e a racionalização de efetivos nas formas de prestação de serviço em RV/RC (discurso externo), relegando os problemas estruturais para segundo plano.

3. Perspetiva Funcional da Formação e do Treino dos Militares dos Quadros Não Permanentes das Forças Armadas Portuguesas

Analisemos agora o sistema de formação/treino delineado para o desempenho de funções nos ramos das FFAA, detendo-nos sobre alguns dos seus principais aspetos.

O fim do regime de conscrição e a adoção de um modelo exclusivamente profissional (ou semiprofissional, como referem alguns analistas) conduziu a um novo referencial de formação, ou melhor, à adaptação do anterior, justificado pelos mesmos pressupostos que conduziram ao novo modelo de prestação de serviço militar (e.g., novas e mais difusas ameaças, sofisticação dos equipamentos e materiais em termos tecnológicos, novas tipologias de missões). Hoje, não obstante a necessidade de continuar a ter perfis de competências bem delineados para o desempenho de cargos específicos, importa que a formação não se circunscreva à alimentação dessas especificidades. A variedade de contextos de atuação para os militares e a volatilidade das situações em que poderão estar envolvidos exigem, de forma crescente, competências transversais que capacitem a uma polivalência funcional (*multi-skilled soldier*) e a uma grande consciência situacional.

O modelo sistémico, preconizado pela NATO para abordar as questões da educação e da formação dos militares na sua preparação para o cumprimento das diferentes missões e cargos, mantém-se atual e, como tal, poderá servir de base à análise do modelo de formação em vigor nos ramos das FFAA para os militares contratados que passam pelas fileiras. Deste modelo de desenvolvimento americano (EUA) sublinham-se alguns aspetos do programa “Soldado do Futuro”, o designado soldado polivalente (*multi-skilled soldier*):

- Os soldados do futuro deverão possuir capacidades de adaptação, versatilidade e flexibilidade mental e capacidade de resolução de problemas, qualidades necessárias inerentes ao conceito de “líder adaptativo”;
- Os programas de formação deverão centrar-se no desenvolvimento das capacidades ou atributos de adaptação, autoaprendizagem e resolução de problemas;
- A formação não deve circunscrever-se à mera preparação para o desempenho das tarefas requeridas por cargos específicos, no âmbito de contextos pré-definidos,

mas garantir a capacitação para a transferência das competências (recursos internos como *knowledge, skills, abilities, attitudes*) para contextos e situações diferentes;

- A abordagem baseada em competências (*competency based*) pressupõe a capacidade de fazer coisas, quaisquer que elas sejam, pela mobilização dos referidos recursos internos existentes;
- O aspeto mais relevante do futuro “soldado polivalente” estará centrado na capacidade de cumprir missões de forma autónoma, aspeto que facilitará uma transição psicológica mais rápida de um tipo de missão para outra, potenciando a emergência de unidades e de forças mais flexíveis, ágeis e adaptativas. (NelsenII e Akman, 2002).

De uma forma mais concreta, a formação e desenvolvimento profissional dos cidadãos que passam pelas fileiras das FFAA portuguesas nas formas de prestação de serviço voluntário e contratado segue, no essencial, a matriz adotada para os QP nas dimensões técnico-militar (razão da formação) e comportamental (de orientação para a missão). No entanto, o desenvolvimento profissional é tido numa perspetiva bem mais limitada, contida apenas entre os postos da “base” de cada categoria e relativa a um período de prestação de serviço militar efetivo que, no máximo, perfaz sete anos: um em RV e seis em RC (EMFAR, 1999; MDN, 2000a). Nestes termos, do ponto de vista da organização militar e em relação ao desempenho concreto de funções em contexto militar, a formação e o treino ministrados têm em vista satisfazer necessidades funcionais concretas dependentes dos cargos inscritos na base das carreiras de oficiais, sargentos e praças e de entre aqueles que são passíveis de serem desempenhados por militares em RV/RC.

Por norma, a uma formação técnico-militar genérica e a uma socialização em relação ao contexto militar, segue-se um período de formação específica (especialização), mais ou menos alargado, consoante a área funcional, a categoria do futuro militar e o ramo das FFAA. Frequentemente, a organização militar recruta técnicos já formados, aos quais ministra, depois, uma formação de matriz técnico-militar. Mais recentemente, alguns ramos definiram para o caso das categorias de oficial e de sargento um módulo de liderança (caso do Exército), o qual é ministrado durante esta formação técnico-militar inicial. Espera-se que a formação e o treino, formal ou informal, nas funções/cargos (formação em contexto de trabalho) ajude a concluir o “resto” do percurso formativo, oferecendo a experiência e os automatismos necessários à capacitação completa dos novos profissionais.

Quando pensamos em conceção e planeamento da formação, os perfis de competências (e.g., perfis de cargo) deverão ser a referência primária a partir da qual se constroem os referenciais de formação/treino para os futuros militares em RV/RC. O que acontece é que, como notam alguns entrevistados, aqueles perfis são ainda, com frequência, formalmente inexistentes, muito incipientes ou bastante incompletos, não obstante o esforço que, nos últimos anos, tem sido feito pelos ramos das FFAA. Tecnicamente, se não se sabe com exatidão o que deverá ser feito e em que circunstâncias, como poderá planear-se formação/treino adequados para a capacitação dos cidadãos para o exercício desses cargos?

Numa outra perspectiva, a formação ministrada em contexto militar, numa parte importante, não está ainda alinhada com as necessidades do mercado (nem teria que estar necessariamente, pelo menos numa primeira análise) e, por isso, trata-se de formação não certificada e não reconhecida externamente. Cerca de 56% (nove) dos inquiridos considera que a atualização dos referenciais dos vários cursos ministrados aos RV/RC deverá ter em atenção este alinhamento com o mercado de trabalho (beneficiando da comparabilidade e de uma transferência de competências entre contextos de trabalho), sem, porém, deixar de responder às necessidades funcionais concretas dos ramos das FFAA.

Sobre estes dois aspetos e a sua desejável compatibilização são ainda várias as perguntas sem resposta e que importa continuar a manter na ordem do dia. O atual modelo de formação serve plenamente o interesse e as necessidades das FFAA? Qual o real incentivo que constitui atualmente a formação ministrada nas FFAA em termos de recrutamento e de retenção de efetivos? E que vantagem encerra essa formação (e também a experiência profissional nas fileiras) quando o cidadão regressa ao mercado de trabalho? Até que ponto as FFAA deverão acolher como referência o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) e o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ)? Algumas destas novas perguntas são discutidas na secção seguinte.

4. A Perspetiva Social e de Cidadania da Formação Ministrada em Contexto

Militar

O Serviço Militar Obrigatório, nas condições culturais do seu tempo, prestou à Nação incalculáveis serviços ao nível da alfabetização, da formação cívica e cultural e da promoção profissional e até social de muitas gerações de mancebos... (Azeredo, 1997, pp. 94-95).

Abordam-se agora as questões sociais e de cidadania relativas ao crescimento humano e à problemática da reinserção socioprofissional dos ex-militares dos RV/RC após deixarem as fileiras.

Quando se passa do modelo formativo dos militares dos quadros permanentes para os quadros não permanentes – regimes de voluntariado e de contrato – que têm uma curta passagem pelas fileiras, embora, como vimos, se mantenha a mesma orientação geral no que concerne à vertente técnico-militar (razão da formação) e à vertente comportamental, passa a existir também uma preocupação especial com as questões da reinserção socioprofissional em relação ao momento em que os cidadãos deixam as fileiras e regressam ao mercado de trabalho.

Para a grande maioria dos cidadãos que passam pelas fileiras e ingressam nos regimes de voluntariado e de contrato, a expectativa de carreira nas FFAA (e.g., a partir dos QP) é muito reduzida, sendo substituída por uma orientação social e de cidadania mais marcante, vocacionada para a reintegração socioprofissional quando ocorrer a sua saída para a sociedade e para o mercado de trabalho. Neste sentido, para além da perspetiva funcional

que serve e alimenta as necessidades concretas de realização das atividades e tarefas em contexto militar, deverá existir, e tem existido embora com algumas limitações nos últimos anos, uma preocupação da organização militar que se prende com a educação dos cidadãos para a “coisa social” em geral e para a aquisição de competências transversais e específicas que possam facilitar o regresso ao mercado de trabalho externo, contribuindo para elevar o nível de empregabilidade de cada cidadão que passa pelas fileiras. Abordam-se, de seguida estas duas vertentes.

4.1 Formação para a cidadania e para a vida

Para além da responsabilidade social da segurança e defesa das populações e dos seus haveres, as FFAA têm uma função educativa e formativa, complementar com a ação do Estado (Martins, 1982). Recorda-se a importância das “Escolas Regimentais” (Narciso, 1999, p. 91) e releva-se o papel social das FFAA junto das populações ao longo da história portuguesa mais recente, contribuindo para uma certa “maturação” e “crescimento” social dos jovens, em que, durante algum tempo, funcionou como um “ritual de entrada na vida adulta” e, mais recentemente, uma “emancipação socioeconómica” (Santos, 1985).

Atualmente, numa situação diferente, com objetivos distintos e num momento em que FFAA e Sociedade protagonizam algum afastamento, importa perceber qual o papel da organização militar em relação aos cidadãos que passam pelas suas fileiras, no novo contexto formativo nacional, decorrente da evolução do próprio sistema educativo. O regime de incentivos à prestação de serviço militar em RV/RC, procurando responder à necessidade de captação de efetivos, tem constituído uma tímida reposição da ligação entre as FFAA e o “quotidiano específico” da Sociedade no âmbito da formação, grandemente dificultada pelo seu reduzido grau de execução. Paralelamente, dentro dos atuais constrangimentos financeiros, a análise documental revelou que os ramos das FFAA têm realizado um trabalho muito meritório ao incrementarem os níveis de certificação e reconhecimento externo da formação ministrada, servindo, durante algum tempo, os Centros de Novas Oportunidades (CNO) como um importante mediador em relação aos militares contratados menos qualificados.

Da investigação resulta, numa outra perspetiva, do lado da Instituição Militar e sob o ponto de vista concetual e da projeção da imagem, que será importante reforçar o valor das FFAA: como Escola de liderança e de formação cívica e de virtudes militares; como referência a nível nacional em relação à formação comportamental (código de valores e práticas valorizadas pela Sociedade); como lugar de sensibilização para o exercício da cidadania (conceitos de camaradagem, partilha, apoio, respeito mútuo, preservação do ambiente). Este objetivo deverá, no entanto, de acordo com os inquiridos, ser partilhado com o Poder Político, a quem cabe, em última análise, a definição exata do *locus* que as FFAA deverão ocupar neste projeto e a abrangência e profundidade do seu envolvimento. Na edição de 2014 do DDN, para além da informação relativa às componentes militares da defesa, adstritas aos ramos das FFAA, foram introduzidas no programa componentes não militares (e.g., Guarda Nacional Republicana,

Autoridade Nacional de Proteção Civil, Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género; Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências) (Coelho, 2014).

Com a abertura das fronteiras físicas e, sobretudo, informacionais, os quadros mentais que informam o próprio conceito de cidadania tendem a alterar-se e a distender-se, agregando à dimensão nacional a dimensão europeia ou outras. Evolução idêntica poderá ser assumida em relação a um conceito original de soberania, admitindo-se, no momento atual, alguma partilha de soberania em troca de outros proventos, de natureza securitária, económico-financeira ou outra. É neste contexto que, como suscitado por alguns entrevistados, nos últimos anos, “...as FFAA têm recrutado e empregado milhares de cidadãos, devolvendo-os à Sociedade mais aptos para o exercício da cidadania”, mas também para a sua “... inserção/reinserção socioprofissional na Sociedade e no mercado de trabalho”. Esta última perspetiva é desenvolvida com alguma profundidade no tópico seguinte.

4.2. Apoio à reinserção socioprofissional dos cidadãos ex-militares

Em maior ou menor grau, dependendo das mais variadas condicionantes psicológicas e sociológicas, a generalidade dos mancebos que um dia ingressaram no Exército saem dele civicamente mais valorizados. (...) poucos serão os que, passado o período de readaptação ao meio civil, o não venham a reconhecer. (Lucena, 1983, p. 165).

Embora a citação acima se refira a um contexto temporal diferente, quando ainda vigorava em Portugal o sistema de conscrição militar, o certo é que, não obstante alguns constrangimentos e disfunções ao nível da operacionalização das disposições normativas em vigor (e.g., RI), no essencial, a ideia central mantém-se atual no que concerne à preocupação e à convicção da valorização dos cidadãos que passam pelas fileiras das FFAA portuguesas. Esta é ainda a perceção da maior parte dos inquiridos (10 – 63%), que consideram as FFAA como “uma escola para a vida”.

Com uma nova Lei do Serviço Militar (AR, 1999) foi definida uma “política de incentivos”, consubstanciada num Regulamento de Incentivos, com sucessivas alterações (MDN, 2000b) que, para além do estímulo ao ingresso nas FFAA nas formas de prestação de serviço militar em RC e em RV, se pretendia que ajudasse a preparar, mediante o cumprimento de certas condições, a reintegração socioprofissional na sociedade e no mercado de trabalho fora do contexto militar, o que deveria acontecer, tendencialmente, com maior qualificação e experiência em áreas profissionais específicas. As dimensões previstas na versão inicial do RI para “apoio” aos cidadãos constam do diagrama da figura 7.

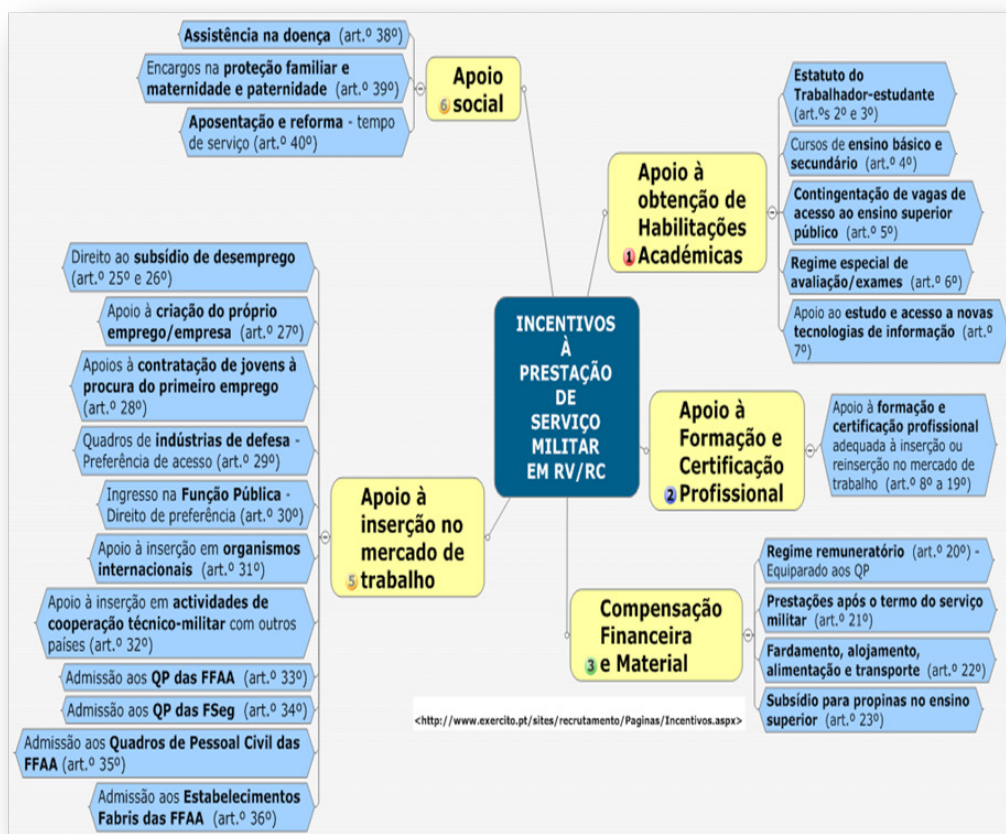


Fig. 7 Dimensões inscritas no RI à prestação do serviço militar em RV/RC

Fonte: MDN (2000b); Exército Português (2012).

O Estado, através dos ramos das FFAA, segundo o RI, comprometia-se, perante o cidadão em prestação de serviço militar ou que tivesse prestado esse serviço, a proporcionar uma valorização cívica, técnica e física, com reflexos na sua empregabilidade e no apoio à reinserção no MT (2000b). Porém, fruto da disponibilidade financeira do Estado Português, o modelo de incentivos, ainda formalmente em vigor, encontra-se agora quase inoperativo e praticamente esgotado. Por isso, a aposta tem sido canalizada, sobretudo, para a formação profissional e respetiva certificação externa, cada vez mais requerida pelos candidatos, embora, como revisto anteriormente, seja claro que existe ainda um longo caminho a percorrer neste âmbito.

Para obviar aos problemas identificados e consolidar o atual modelo de prestação do serviço militar, durante os últimos anos, a então DGPRM e os ramos das FFAA têm adotado

algumas estratégias e desenvolvido iniciativas específicas no âmbito da divulgação, recrutamento, retenção, valorização da formação/qualificação e empregabilidade em geral. São exemplo:

- A implementação do DDN e dos respetivos Centros de Divulgação (CDDN), exercício que, após ter sido cancelado durante algum tempo, foi recentemente reativado e cujo objetivo passa por “...sensibilizar os jovens para a temática da Defesa Nacional e divulgar o papel das Forças Armadas...[contribuindo] para a formação cívica dos cidadãos portugueses e... [permitindo] uma aproximação entre a sociedade civil e a instituição militar.” (MDN 2008-2012 – SM 2/3, 2008, p. 4).
- A criação de um Boletim Informativo “SERVIÇO MILITAR”, para divulgação geral de eventos e iniciativas do serviço em RV/RC e para “...dar a conhecer as diversas áreas abrangidas pelo novo [atual] modelo do serviço militar...”, designadamente, deveres militares, recrutamento, incentivos à prestação do serviço militar (Coelho, 2008 cit. por MDN 2008-2012 – SM 1, 2008, p. 1).
- A criação do Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego (CIOFE), como “...contributo das Forças Armadas para a Sociedade... apoiando os militares e ex-militares na sua transição para uma vida civil profissionalmente ativa”, fundamental para a “...reintegração no mercado de trabalho, valorizando e rentabilizando as competências que foram adquiridas durante a passagem nas fileiras e que constituem hoje uma mais-valia na valorização escolar e profissional de cada um.” (Teixeira, cit. por MDN 2008-2012 – SM 2, 2008, p. 7);
- A implementação de um programa específico – Projeto Sigma (“Da Defesa para a Empresa”) – criado no âmbito do CIOFE, destinado a fazer a ligação entre a Defesa (ex-militares que procuram emprego) e as empresas, respondendo a solicitações/necessidades destas, designadamente, na área da liderança; embora estruturante, esta ideia, lançada no final de julho de 2011 e apoiada em protocolos, não teve os resultados pretendidos, sendo essencial que no futuro existam projetos similares, consolidados, de outplacement;
- A celebração de protocolos com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), Centros de Emprego (CE), Instituto Português da Juventude (IPJ), Autarquias, entre outras entidades, tendentes a incentivar o ingresso nas FFAA nas formas de prestação de serviço em RV/RC;
- A reconfiguração da estrutura legal e processual dos Deveres Militares, sobretudo, a partir de 2000 e, com maior, acuidade depois de 2004, visando consolidar a profissionalização do Serviço Militar, facilitar a vida dos cidadãos e melhorar a eficácia, eficiência e qualidade dos serviços públicos prestados neste âmbito destaca-se: o novo modelo de Recenseamento Militar, automático (sem a presença do cidadão) e universal (não discriminando o género); o novo modelo de Cédula Militar (cartão de plástico sólido de dimensões reduzidas; recebida no DDN); a

centralização do processo de Recenseamento dos cidadãos no MDN; a Base de Dados integrada (CIPORG), gerida pelo MDN, com os dados de todos os militares RV/RC desde o recenseamento até à sua saída das fileiras e ingresso no MT externo (MDN 2008-2012 – SM 6, 2009, p. 2);

- O empreendedorismo como política de reinserção, onde se integra, por exemplo, o Programa “Defesa Empreende” (relativo ao apoio técnico à criação do próprio emprego) e a “Incubadora da Defesa” que visa fomentar processo de reinserção e potenciar a Base Tecnológica da Defesa (Coelho, 2014);
- A elaboração de vários estudos de mercado e relatórios de várias atividades de investigação relativas aos militares em RV/RC, destinados a: caracterizar o MT nacional e determinar as implicações na obtenção de recursos humanos para as FFAA; fazer o levantamento das perceções dos jovens em relação à problemática da defesa e ao papel/resultados dos sucessivos DDN; avaliar os processos e as estruturas de recrutamento dos ramos das FFAA; analisar experiências de outros países (e.g., modelos de recrutamento); avaliar as razões de ingresso nas FFAA e de desistência durante a formação inicial e após este período; analisar as representações sociais em relação às FFAA (Cardoso, 2012; Cardoso et al., 2009; Carreiras, 2009; DGPRM, 2007, 2008, 2010, 2011a, 2011b).

Na sequência do Acordo de Cooperação Interministerial nas Áreas de Educação e Formação da Defesa Nacional, assinado entre o MDN, o Ministério da Educação (ME) e o Ministério do Trabalho e Solidariedade Social (MTSS) em 2006, a forte aposta na formação e valorização/qualificação, a que nos referimos, levou a DGPRM a definir vários objetivos para esta área, perspetivados numa dupla finalidade – potenciar o desempenho nas FFAA e preparar para a inserção/reinserção no MT externo.

Para além destes objetivos, a DGPRM definiu dois grandes vetores, direcionados explicitamente para a empregabilidade dos militares RV/RC que deixam as fileiras: reforçar a capacidade de atuação dos instrumentos de apoio à reinserção socioprofissional (e.g., CIOFE), melhorando a ligação aos ramos das FFAA e aos empregadores; e monitorizar a trajetória dos ex-militares durante o processo de reinserção socioprofissional.

Os ramos das FFAA, por sua vez, têm exercido o esforço no sentido de serem aumentadas as qualificações formais dos militares que, nos regimes de contrato e voluntariado, transitam pelas fileiras, recorrendo para o efeito, durante algum tempo, aos Cursos de Educação e Formação de Adultos (CEFA) e ao processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) escolares e/ou profissionais, entre outros instrumentos. Face à evolução da situação, alguns destes sistemas têm, como é do conhecimento geral, o seu futuro imediato indefinido.

Ultimamente, salvaguardando a ligação às necessidades funcionais concretas da Instituição Militar, grande parte da formação ministrada aos RV/RC nas FFAA tem estado em reformulação, no sentido de ser garantida a modularidade dos conteúdos, a comparabilidade

com o QNQ (MTSS, 2007) e a sua integração no CNQ em relação à formação profissional, seja ela de qualificação inicial ou de especialização. Embora alguns ramos tenham assumido mais cedo o objetivo da certificação, até por razões funcionais internas, os militares entrevistados reconhecem, na generalidade, que os resultados da aposta na “certificação e reconhecimento externo da formação ministrada” nas FFAA, não obstante todo o trabalho já realizado, estão ainda aquém do necessário e do desejável (ou do que é possível fazer) para tornar mais relevante e atrativa a formação ministrada nas FFAA, quer em relação ao desempenho na organização, quer, sobretudo, à posterior reintegração no MT).

No mesmo sentido, a DGPRM apresentou os seguintes desafios para o RC (sobretudo em relação à categoria de praças): “Alinhamento com os referenciais nacionais para possibilitar a certificação; Satisfação das necessidades das Forças Armadas e potenciar a empregabilidade; Capacidade de atuar de forma interligada com as estruturas formativas nacionais” (Coelho, 2014).

Não obstante o esforço desenvolvido pelo MDN e pelos ramos, os temas que continuam a colocar-se situam-se ao nível da orientação concetual e da decisão de topo, aspetos que nos suscitam um novo conjunto de questões. Constituem os resultados obtidos e as abordagens que têm sido utilizadas a melhor solução para combater os problemas anteriormente revistos? Deverá ser privilegiada uma certa “linha de continuidade” com o paradigma atual, ou deverão ser procuradas outras vias de solução que possam combater os verdadeiros problemas estruturais? Qual deverá ser exatamente o papel das FFAA no novo contexto formativo nacional em relação aos militares que passam temporariamente pelas suas fileiras? Estando o atual RI esgotado, que incentivos, para os cidadãos, deverão ser inscritos num novo modelo a adotar em relação à prestação de serviço não permanente nas FFAA e a que novas condições deverão conduzir em termos de mercado de trabalho externo? Até onde a “grande aposta” da tutela e dos ramos, que constitui a certificação e reconhecimento externo da formação ministrada nas FFAA (sobretudo em relação às praças), não ignora a questão da evolução do sistema nacional de ensino no sentido da via profissionalizante, que se destina precisamente ao público-alvo do recrutamento para os RV/RC, tornando, a curto prazo, a oferta formativa das FFAA irrelevante para o MT?

5. Integração dos Contributos de Outros Países

Nesta seção apresenta-se sumariamente o resultado da análise de alguns modelos e práticas de gestão de outros países na área de investigação e é avaliada a possibilidade de ser feito algum *benchmarking* das melhores práticas de gestão, aplicáveis, em favor da resolução dos problemas e disfunções nacionais.

Para análise de outros modelos foram selecionados oito países¹⁰: Alemanha (GER), Bélgica (BEL), Canadá (CAN), Espanha (ESP), EUA, França (FR), Holanda (NL) e Reino Unido (UK). O processo de avaliação de experiências de outros países, passíveis de adaptação à realidade

¹⁰ Critérios que presidiram à escolha: ser membro da UE e/ou da NATO; ter optado pelo modelo de profissionalização das FFAA; poderem, em conjunto, constituir um grupo heterogéneo de análise.

nacional, iniciou-se com a construção de um instrumento de recolha e análise da informação tendo subjacente a definição de três grandes dimensões de análise com várias categorias cada: dimensão 1 – caracterização geral; dimensão 2 – diagnóstico de problemas e disfunções; e dimensão 3 – estratégias e iniciativas de resolução dos problemas e disfunções.

A análise dos problemas e disfunções em relação aos países analisados comprova que aqueles se aproximam dos que foram diagnosticados para o caso nacional. Relevam-se os seguintes:

- Redução da base demográfica natural de cidadãos recrutáveis;
- Diminuição dos níveis de recrutamento nos três ramos – número de candidatos em conjunturas económicas não recessivas inferior ao necessário;
- Desconhecimento sobre as FFAA – finalidade e missões;
- Informação imprecisa sobre a carreira militar, as qualificações requeridas, as opções de emprego, as vantagens e compensações;
- Tendência para uma “desimplicação” crescente em relação às questões da segurança e da defesa, com reflexos no não ingresso nas FFAA;
- Reduzida atratividade da carreira militar – não consta das principais opções profissionais; desalinhamento entre os valores e a cultura da Instituição Militar e os valores dominantes praticados na Sociedade;
- Frequente desfasamento entre as funções militares atribuídas (áreas funcionais) e as aspirações pessoais dos militares;
- Receio pessoal de afastamento da vida familiar e civil e preocupações de ordem familiar em geral por vezes difíceis de identificar e classificar;
- Concorrência do MT externo; vencimentos relativamente inferiores ao sector privado (sobretudo em relação à categoria de Praças);
- Reduzida taxa de empregabilidade.

Em relação às estratégias e iniciativas de resolução dos problemas e disfunções destacam-se as seguintes ideias recolhidas:

- Projetar uma visão de trabalho estável e seguro que permita aos jovens evitar a precariedade e volatilidade laborais;
- Apostar em campanhas publicitárias – TV/Internet/imprensa; apostar no digital (gestão e publicidade); identificar os públicos-alvo e direccionar mais a publicidade; prever campanhas publicitárias endereçadas à rede social de suporte dos potenciais candidatos – família, amigos, colegas, etc.;
- Realizar atividades de recrutamento nas escolas e nos serviços de apoio à juventude e ao emprego; apostar na visita de crianças/jovens a quartéis e navios – períodos de familiarização; executar orientação profissional/tutoria no ensino secundário;

- Idear programas específicos (e.g., os soldados são enviados às suas antigas escolas/terras para falar aos jovens sobre a vida nas FFAA; atribuir bonificação por alistamento);
- Divulgar de forma conjunta os três ramos, admitindo alguma abertura a estratégias de recrutamento por ramo;
- Oferecer cursos de preparação adicionais para melhorar a qualidade dos candidatos que pretendam aceder às FFAA;
- Abrir o recrutamento a grupos minoritários (e.g., imigrantes);
- Adaptar os padrões de exigência para entrada na organização (e.g., componentes física, psicológica e técnica diferenciadas por áreas funcionais);
- Elaborar planos de tutoria e programas de acolhimento (e.g., com correspondência personalizada) com o objetivo de reduzir o número de desistências antes da formação inicial;
- Estabelecer novos requisitos educativos mínimos para diminuir a atração durante a formação inicial; adotar pontualmente programas de bonificação na retenção durante a prestação de serviço;
- Prever uma maior flexibilização/variação dos contratos (e.g., duração consoante as necessidades de formação);
- Programar investigação para ajudar a resolver os problemas, em colaboração com universidades;
- Reforçar a empregabilidade na sua transição para a sociedade civil (e.g., patrocinar a frequência de programas de formação certificados/formação técnica; certificar mais cursos militares);
- Prever uma reforma legislativa com verdadeiro impacto no recrutamento e seleção e na reintegração socioprofissional.

6. Conclusão

Este artigo resulta de uma revisão crítica da atual situação em relação ao objeto de estudo, apoiada numa estratégia de investigação sobretudo qualitativa e concretizada numa pesquisa documental e num inquérito por entrevista.

Decorridos dez anos do fim do regime de conscrição e da adoção de um modelo exclusivamente profissional, o objeto de estudo centrou-se na avaliação da capacidade de obtenção e de retenção de efetivos por parte das FFAA portuguesas e da análise do valor do atual referencial de formação/desenvolvimento adotado para os militares em RV/RC, quer em relação às necessidades funcionais concretas das FFAA portuguesas, quer ao crescimento humano e socioprofissional dos cidadãos que passam pelas fileiras.

Da análise documental e das entrevistas efetuadas a entidades gestoras e com experiência em relação ao tópico de investigação, a que se associaram os contributos resultantes da

análise de experiências de outros países, destacam-se de seguida, após discussão, um conjunto de asserções, as quais poderão ajudar a responder às grandes questões de investigação previamente formuladas e ao objetivo definido para este estudo.

O atual modelo concetual e legal de prestação de serviço militar em RV/RC nas FFAA portuguesas é, grosso modo, próximo dos modelos vigentes na maioria dos países europeus, permitindo, quando bem gerido e apoiado politicamente, que a organização militar mantenha, permanentemente, uma capacidade de regeneração de efetivos, a curto prazo, para fazer face a necessidades concretas. Esta forma de prestação de serviço, que será sempre por período limitado, é complementar ao modelo de prestação de serviço militar nos quadros permanentes, pelo que deverá ser perspetiva de modo conjugado e na procura de vantagens partilhadas.

Em relação à questão dos efetivos, foram abordadas as questões mais gerais, mas estruturantes, da quantidade e da qualidade dos recursos humanos, da sua captação e da retenção nas fileiras. Ficou patente que, mercê do contraciclo em que o país se encontra, motivado por questões que se prendem com compromissos internacionais de cariz económico-financeiro, se assistiu a um aumento de candidaturas (ainda assim insuficientes), embora a este acréscimo tenha correspondido uma redução da qualidade dos candidatos, o que conduziu a um crescimento da taxa de atrição desde o momento das candidaturas. Por outro lado, decorrente das restrições de natureza económico-financeira, as FFAA têm assistido a uma redução sistemática e muito pronunciada dos designados “efetivos autorizados” em RV e RC, o que, face ao número de saídas previstas nos próximos anos, será praticamente impossível haver capacidade para a sua substituição. Num outro sentido, esta redução drástica dos efetivos autorizados torna menos visível o desequilíbrio entre as necessidades reais e as existências (com maior acuidade na categoria de praças e no ramo Exército) e, como consequência, esta questão é percecionada, inclusivamente por alguns militares, como de solução menos urgente, embora ela seja estruturante e aconselhe, eventualmente, a ponderação de soluções menos tradicionais.

Quanto ao referencial de formação a aplicar aos militares em RV/RC, deverá manter-se a dupla perspetiva refletida nesta investigação – funcional e social – de que decorre a necessidade de preparação para o regresso ao mercado de trabalho e à vivência social em todas as suas dimensões, designadamente a de cidadania. Este referencial de formação foi, durante muito tempo, uma mera adaptação, com sucessivas alterações, do modelo de formação da conscrição. Nos últimos anos, não obstante o necessário aperfeiçoamento que ainda se prospetiva, o referencial de formação dos militares em RV/RC tem evoluído no sentido de incorporar, de forma progressiva e mais objetiva, uma maior aproximação ao paradigma das competências associadas a novos perfis funcionais de desempenho e ao QNQ. Embora existam dissemelhanças no âmbito dos ramos das FFAA, justificadas por especificidades funcionais concretas, deverão ser sempre os perfis de competências exigidos para cada caso a determinar os modelos de formação/treino, os conteúdos formativos concretos e as próprias metodologias de aprendizagem, no sentido da aquisição das competências transversais e específicas essenciais aos diversos contextos e situações.

Enquanto a perspectiva funcional serve e alimenta necessidades concretas de realização (atividades e tarefas) em contexto militar, à perspectiva social e de cidadania está subjacente a educação dos cidadãos para a “coisa social” em sentido lato e para a aquisição de competências transversais e algumas específicas que contribuirão para elevar o nível de empregabilidade de cada cidadão e facilitar o regresso ao MT externo quando os militares do RV/RC deixarem as fileiras.

Em face dos constrangimentos económicos e financeiros referidos, o RI, ainda formalmente em vigor, perdeu praticamente toda a eficácia, deslocando a sua ação, sobretudo, para a formação profissional certificada, a qual parece constituir-se como a atual e futura grande aposta do MDN e dos ramos das FFAA. Mas esta aposta parece manifestamente insuficiente para reverter uma situação de fragilidade que se perspetiva a curto/médio prazo em relação à obtenção e retenção de efetivos militares em RV/RC. De modo supletivo, recordamos aqui uma pergunta formulada anteriormente, que importará responder com toda a consequência, sobre esta “grande aposta” da tutela e dos ramos em relação à certificação e reconhecimento externo da formação ministrada nas FFAA *versus* a evolução do sistema nacional de ensino “via profissionalizante”, por se admitir que a oferta formativa dos ramos possa vir a tornar-se irrelevante, a prazo, para o MT.

Do ponto de vista da projeção da “imagem de marca” institucional, o conceito de “Escola de referência nacional” deverá ser um dos objetivos mais destacados a concretizar: um modelo de formação comportamental; uma “escola de liderança e de disciplina” de elites civis e militares, fundada em valores e práticas sociais de referência; uma escola de formação profissional certificada; uma possibilidade de reconhecimento e certificação da experiência profissional. De forma complementar, não deverá haver qualquer reserva mental em apresentar igualmente as FFAA Portuguesas como uma porta para o mercado de trabalho, uma opção de emprego diferente: uma carreira atrativa e competitiva, uma experiência nova ao serviço de Portugal. A forma como esta divulgação for efetivada fará toda a diferença.

A análise documental e as entrevistas conduzidas durante a investigação deixaram claro que este é um assunto que não é exclusivo das FFAA, nem deve ser deixado apenas ao seu cuidado e responsabilidade. Neste sentido, sugere-se, como corolário do estudo, que, para além do aprofundamento que é necessário continuar a fazer sobre este tópico, a análise e a procura de soluções tenha em atenção uma perspetiva mais ampla ao nível da participação do Estado e de uma cidadania ativa no âmbito da defesa e segurança. Aconselham-se soluções estruturantes que possam ir para além das mais recentes iniciativas protagonizadas pela Tutela e pelas FFAA e que, em vez de mitigarem os atuais problemas e disfunções, os possam antecipar e prevenir.

Ficam também aqui alguns contributos decorrentes da avaliação de experiências de outros países sobre questões muito idênticas às que foram diagnosticadas para o caso nacional e que poderão alimentar um eventual *benchmarking*.

Longe da pretensão de esgotar o assunto, esta investigação procura contribuir para o debate sobre o tema e os diferentes fatores que com ele se prendem, admitindo-se, por constituírem

lacunas deste estudo, que outras investigações sejam conduzidas, quer como complemento, quer para precisar e/ou confirmar os dados agora apresentados, designadamente: (a) a investigação poderá considerar, em separado, uma análise por categorias, ganhando-se em pormenor, objetividade e consequência; (b) a questão do RCE deverá ser ponderada em toda a sua extensão, sem reservas, em cada ramo, em cada categoria e no âmbito das várias classes, armas e serviços e especialidades; (c) o estudo deverá ser complementado, futuramente, a partir de estratégias de investigação quantitativas, envolvendo uma grande quantidade de militares em RV/RC dos três ramos das FFAA; (d) a questão do *benchmarking* deverá ainda merecer uma reflexão mais aprofundada, comparando em concreto a natureza dos problemas com o contexto sociocultural de inserção/aplicação no âmbito de cada país.

Referências bibliográficas

- Assembleia da República, 1989. *Estabelece as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar* (Lei n.º 11/89, de 1 de julho). Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 1999. *Aprova a Lei do Serviço Militar* (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro, alterada pela Lei Orgânica n.º 1/2008, de 6 de maio). Lisboa: Diário da República.
- Azeredo, C., 1997. O Exército Profissional. In: *Relatório e Pareceres do Projecto de Investigação “Os Cidadãos e o reordenamento da Segurança e Defesa Nacionais”*. Lisboa: Associação de Auditores dos Cursos de Defesa Nacional, Caderno 9.
- Banco de Portugal, 2011. *PORTUGAL PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA FINANCEIRA UE/FMI 2011- 2014*. [Em linha]. Disponível em: http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ProgramaApoioEconomicoFinanceiro/Documents/Brochura_pt.pdf, [Consult. 19 de fev. 2013].
- Bardin, L., 2000. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70.
- Blackstone, TF, 2009. Chapter 2H – Recruiting and Retention of Military Personnel: United States. In: NATO, 2009. *RTO-TR-HFM-107 – Recruiting and Retention of Military Personnel* [Em linha]. Disponível em: <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-107///TR-HFM-107-02H.pdf>. Última atualização 14 set. 2009 [Consult. 15 março 2015].
- Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4.ª ed. Oxford: Oxford University Press.
- Cardoso, A (org) et al., 2009. *As Forças Armadas numa Sociedade em mudança: os desafios da profissionalização*. Fórum Sociológico. CESNOVA, Grupo de Trabalho “Mundos Sociais, Trajetórias e Mobilidades”. Série II, 19. Lisboa: CESNOVA.

- Cardoso, A, 2012. *As Forças Armadas e o Mercado de Trabalho*. Entrevista em 4 abr. 2012.
- Carreiras, H, 2009. Inquérito à População Portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas. In: *As Forças Armadas Portuguesas após a Guerra Fria*. Apresentação Pública de Resultados, 22 de Outubro de 2009.
- Coelho, A, 2011. Políticas de Pessoal para a Defesa Nacional. In: IESM, 2011. *Conferência no âmbito do CPOG 2011/2012*. Pedrouços, 10 nov. 2011.
- Coelho, A, 2014. Políticas de Pessoal para a Defesa Nacional. In: IESM, 2014. *Conferência no âmbito do CPOG 2014/2015*. Pedrouços, 13 nov. 2014.
- DGPRM, 2007. *Jovens e Forças Armadas*. Estudo Sociológico no âmbito do Dia da Defesa Nacional 2006/07. Com a colaboração do Centro de Estudos de Sociologia da Universidade Nova de Lisboa.
- DGPRM, 2008. *Militares RV/RC: Estudo de Caracterização*. Com a colaboração da CESNOVA.
- DGPRM, 2010. *Jovens e Forças Armadas: Apreciação do Dia da Defesa Nacional – Atratividade da Profissão Militar*. Um Ciclo de Implementação 2004-2009. Estudo no âmbito do DDN. Com a colaboração da CESNOVA.
- DGPRM, 2011a. *Jovens e Forças Armadas: estudo no âmbito do Dia da defesa Nacional – Relatório Preliminar*. Edição 2010/2011. Com a colaboração da CESNOVA.
- DGPRM, 2011b. *Recrutamento nas Forças Armadas: As Envolventes, as Características, os Resultados*. Com a colaboração da CESNOVA.
- Gama, JJM, 1999. Nota Introdutória do Ministro da Defesa Nacional. In: *Portugal e a Defesa Nacional*. Ministério da Defesa Nacional. pp. 11-13.
- Lopes, A, 2012. *As Forças Armadas e o Mercado de Trabalho*. Entrevista em 4 abr. 2012.
- Lucena, JNS, 1983. O Militar do Exército – Um Mancebo Valorizado Cívica e Profissionalmente. *Nação e Defesa*. IDN, outubro-dezembro, 28, 151-165.
- Martins, FRC, 1982. Sobre a Razão de Ser das Forças Armadas. *Nação e Defesa*. IDN, Abr-Jun, 22, 131-146.
- Ministério da Defesa Nacional, 1999. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. (Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho, com as alterações produzidas pela Lei n.º 25/2000, de 23 de agosto, Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de agosto, Decreto-Lei n.º 70/2005, de 13 de março, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de setembro, Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11 de setembro, Decreto-Lei n.º 330/2007, de 09 de outubro, Lei n.º 34/2008, de 23 de julho e pelo Decreto-Lei n.º 59/2009, de 04 de março). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2000a. *Aprova o Regulamento da Lei do Serviço Militar* (Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 52/2009, de 2 de março). Lisboa: Diário da República.

- Ministério da Defesa Nacional, 2000b. *Aprova o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço em RV/RC* (Decreto-Lei n.º 320-A/2000 de 15 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 118/2004 de 21 de maio e pelo Decreto-Lei n.º 320/2007 de 27 de setembro). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2004. *Fixa os quantitativos máximos de militares na efetividade de serviço em regime de voluntariado e de contrato em 2004 na Marinha, no Exército e na Força Aérea* (DR 21/2004 de 26 de maio). [Em linha] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <http://dre.pt/pdf1sdip/2004/05/123B00/33553356.pdf>, [Consult. 12 mar. 2015].
- Ministério da Defesa Nacional, 2008-2012. *Serviço Militar – Boletim informativo*. [Em linha]. Disponíveis em: <http://www.mdn.gov.pt/mdn/pt/Defesa/Publicacoes/>, [Consult. 14 fev. 2014].
- Ministério da Defesa Nacional, 2009. *Fixa os quantitativos máximos de militares na efetividade de serviço e em preparação para os regimes de voluntariado e de contrato na Marinha, no Exército e na Força Aérea* (DR 12/2009 de 17 de julho). [Em linha] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <http://dre.pt/pdf1sdip/2009/07/13700/0452204522.pdf>, [Consult. 11 nov. 2014].
- Ministério da Defesa Nacional, 2010. *Estabelece o regime de contrato especial para prestação de serviço militar* (Decreto-Lei n.º 130/2010 de 14 de dezembro). [Em linha] Lisboa: Diário da República. Disponível em: http://www.dgap.gov.pt/upload/Legis/2010_dl_130_14_12.pdf, [Consult. 15 março 2015].
- Ministério da Defesa Nacional, 2011. *Fixa o quantitativo máximo de militares em RV/RC nas Forças Armadas para o ano de 2011* (Despacho 4151 de 23 de fevereiro). [Em linha] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <http://dre.pt/pdf2sdip/2011/03/045000000/1077310773.pdf>, [Consult. 15 março 2015].
- Ministério da Defesa Nacional, 2013. *Aprova a Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas — Reforma “Defesa 2020”*. Lisboa: Ministério da Defesa.
- Ministério da Defesa Nacional, 2014. *Cria condições especiais de admissão ao regime de contrato especial para prestação de serviço militar* (Portaria n.º 245/2014 de 25 de novembro) [Em linha] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2014/11/22800/0596805968.pdf> [Consult. 15 março 2015].
- Ministério das Finanças, 2011a. *Documento de Estratégia Orçamental 2011-2015*. [Em linha] Lisboa: Ministério das Finanças. Disponível em: <http://www.min-financas.pt/informacao-economica/informacao-economica-diversa/documento-de-estrategia-orcamental-2011-2015>, [Consult. 15 nov. 2014].

- Ministério das Finanças, 2011b. *Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC)*. [Em linha] Lisboa: Ministério das Finanças. Disponível em: <http://www.min-financas.pt/informacao-geral/premac/relatorio-plano-de-reducao-e-melhoria-da-administracao-central-do-estado-premac>, [Consult. 15 nov. 2014].
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 2007. *Define o Quadro Nacional de Qualificações* (DL n.º 396/2007, de 31 de dezembro) [Em linha] Lisboa: Diário da República. Disponível em: http://www.poph.qren.pt/upload/docs/legisla%C3%A7%C3%A3o/nacional/D_L_396_2007_31_12_2007.pdf [Consult. 15 nov. 2014].
- Narciso, R, 1999. O Serviço Militar e a Cidadania. *Nação e Defesa*. 91, 65-92.
- NATO, 2009. *RTO-TR-HFM-107 – Recruiting and Retention of Military Personnel* [Em linha]. Disponível em: <http://www.rto.nato.int/pubs/rdp.asp?RDP=RTO-TR-HFM-107>. Última atualização 14 set. 2009 [Consult. 18 nov. 2013].
- Nelsen II, Jhon T. e Akman, Allan. 2002. *The Multi-Skilled Soldier Concept: Considerations for Army Implementation*. Study Report 2002-06. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2006. *Aprova o Programa para a Reestruturação da Administração Central do Estado* (RCM n.º 39/2006 de 21 de abril). [Em linha] Lisboa: Diário da República. Disponível em: <http://dre.pt/pdf1sdip/2006/04/079B00/28342866.pdf>, [Consult. 15 março 2015].
- Presidência do Conselho de Ministros, 2011b. *Proposta de Lei para o Orçamento do Estado para 2012* (PL 90/2011 de 13 de outubro). [Em linha] Lisboa: DGO. Disponível em: <http://www.dgo.pt/oe/2012/proposta/Lei/Lei-2012.pdf>, [Consult. 15 nov. 2014].
- PRFRA, 2008. *Défense et Sécurité Nationale. Le Livre Blanc*. Paris. Président de la République. juin 2008: Odile Jacob/La Documentation Française. [Em linha]. Disponível em : http://archives.livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr/information/les_dossiers_actualites_19/livre_blanc_sur_defense_875/livre_blanc_1337/livre_blanc_1340/index.html, [Consult. 18 nov. 2013].
- Puente, J et al., 2009. Chapter 2E – Recruiting and Retention of Military Personnel: Spain. In: NATO, 2009. *RTO-TR-HFM-107 – Recruiting and Retention of Military Personnel* [Em linha]. Disponível em: <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-107///TR-HFM-107-02E.pdf>. Última atualização 14 set. 2009 [Consult. 15 março 2015].
- Resende, JM et al., 2008. Jovens e forças armadas – contornos de uma relação. In: FCSH da UNL. *VI Congresso Português de Sociologia*. 25 a 28 de junho de 2008.
- Santos, B, 1985. Os Três Tempos Simbólicos da Relação entre as Forças Armadas e a Sociedade em Portugal. *Revista Crítica de Ciências Sociais*. Coimbra, 15, 16 e 17.

- Santos, Lúcio A. Barreiros dos, et. al. (2012a). A Racionalização de Recursos Humanos nas Forças Armadas. *Boletim Ensino e Investigação – IESM*. Pedrouços: IESM. Novembro 2012, nº 13, pp. 77-103.
- Sousa, FJVC, 1990. *A Instituição Militar e a Profissão de Oficial do Exército nos anos 90*. IX Encontro de estudos Militares, outubro 1990. Paper não editado.
- Storm, EGet al., 2009. Chapter 2C – Recruiting and Retention of Military Personnel: Germany. In: NATO, 2009. *RTO-TR-HFM-107 – Recruiting and Retention of Military Personnel*[Emlinha]. Disponível em: <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-107///TR-HFM-107-02C.pdf>. Últimaatualização 14 set. 2009 [Consult. 15 março 2015].
- Syed, Fet al., 2009. Chapter 2B – Recruiting and Retention of Military Personnel: Canada. In: NATO, 2009. *RTO-TR-HFM-107 – Recruiting and Retention of Military Personnel*[Emlinha]. Disponível em: <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-107///TR-HFM-107-02B.pdf>. Última atualização 14 set. 2009 [Consult. 15março 2015].
- Tomás, M, 2001. *Terminologia de Formação Profissional*. Comissão Interministerial para o Emprego (CIME). Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho; ed. novembro.
- Van de Ven,C et al., 2009. Chapter 2D – Recruiting and Retention of Military Personnel: The Netherlands. In: NATO, 2009. *RTO-TR-HFM-107 – Recruiting and Retention of Military Personnel*[Emlinha]. Disponível em: <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-107///TR-HFM-107-02D.pdf>. Ultima atualização 14 set. 2009 [Consult. 15 março 2015].
- Vaz, NM, 2002. *Civilização das Forças Armadas nas Sociedades Demoliberais*. IDN, Lisboa: Edições Cosmos.